

I N D I C E

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1.	Antecedentes	
1.1.1.	Base Legal.....	1
1.1.2.	Objetivos De La Empresa.....	1
1.2.	La Empresa	
1.3.	Reseña Histórica.....	2
1.3.1.	Organigramas	
1.3.1.1.	Estructural.....	4
1.3.1.2.	Funcional.....	5
1.3.1.3.	Niveles Jerárquicos.....	6
1.3.1.4.	Personal.....	7

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.3.	Análisis Interno	
2.3.1.	Áreas Administrativas	
2.3.1.1.	Recursos Humanos.....	8
2.3.1.2.	Administrativa.....	9
2.3.1.3.	Financiera.....	10
2.3.1.4.	Análisis FODA.....	11
2.4.	Análisis Externo	
2.4.1.	Influencias Macroeconómicas	
2.4.1.1.	Factor Político.....	16
2.4.1.2.	Factor Económico.....	18
2.4.1.3.	Factor Social.....	23
2.4.1.4.	Factor Tecnológico.....	24

2.4.1.5.	Factor Legal.....	25
2.4.2.	Influencias Microambientales	
2.4.2.1.	Clientes.....	26
2.4.2.2.	Proveedores.....	30
2.4.2.3.	Competencia.....	31
2.4.2.4.	Precios.....	37

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.	Misión.....	41
3.2.	Visión.....	41
3.3.	Objetivos.....	41
3.4.	Políticas.....	42
3.5.	Estrategias.....	43
3.6.	Principios y Valores.....	53

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO

4.1.	Área de Recursos Humanos y Administrativa	
4.1.1.	Ambiente de control.....	54
4.1.2.	Valoración de riesgos.....	58
4.2.	Área Financiera	
4.2.1.	Ambiente de control.....	61
4.2.2.	Valoración de riesgos.....	62
4.3.	Área Operativa	
4.1.1.	Ambiente de control.....	66
4.1.2.	Valoración de riesgos.....	67

CAPITULO V

DISEÑO DEL SISTEMA

5.1.	Área de Recursos Humanos y Administrativa	
5.1.1.	Actividades de control.....	70
5.1.2.	Información y comunicación.....	79
5.2.	Área Financiera	
5.1.1.	Actividades de control.....	81
5.1.2.	Información y comunicación.....	83
5.3.	Área Operativa	
5.1.1.	Actividades de control.....	84
5.1.2.	Información y comunicación.....	84

CAPITULO VI

IMPLEMENTACIÓN

6.1.	Ejercicio práctico	
6.1.1.	Área de Recursos Humanos y Administrativa	
6.1.1.1.	Reglamento de Selección de Personal.....	86
6.1.1.2.	Reglamento de Rediseño de la estructura orgánica y Evaluación de puestos.....	96
6.1.2.	Área Financiera	
6.1.2.1.	Elaboración de Presupuestos.....	101
6.1.2.2.	Elaboración, pago y contabilización de nómina.....	108
6.1.3.	Área Operativa	
6.1.3.1.	Reglamento de aplicación para convocatoria pública o privada.....	113
6.1.	Monitoreo	
6.1.1.	Cuestionario de Control Interno para el área de Recursos Humanos y Administrativa.....	131
6.1.1.	Cuestionario de Control Interno para el área Financiera.....	134
6.1.2.	Cuestionario de Control Interno para el área Operativa.....	138

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones.....141

7.2. Recomendaciones.....144

ANEXOS.....150

BIBLIOGRAFÍA.....178

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.4. Antecedentes

1.4.1. Base legal

Thesa Consultores Cía. Ltda., está sujeta al control de la Superintendencia de Compañías, como ente regulador.

Por su ámbito de acción también debe regirse a las leyes de contratación pública y reglamentos expedidos por el Ministerio de Obras Públicas, en cuanto a procesos puntuales como licitaciones, concesiones y financiamiento.

Tributariamente debe presentar información al Ministerio de Economía y Finanzas a través del Servicio de Rentas Internas.

1.4.2. Objetivos de Thesa Cía. Ltda.

☞ Ofrecer servicios profesionales sustentados en los principios administrativos de Calidad Total y Reingeniería de Procesos; donde se destaca la retroalimentación, la aplicación de técnicas creativas, un programa permanente de capacitación teórico-práctico y la comunicación fluida entre los diferentes estamentos organizativos de la empresa con el fin de mejorar constantemente el producto final.

- ⊗ Brindar soluciones integrales con proyectos requeridos por el cliente, adaptándose a sus necesidades en un contexto afianzado en el análisis conceptual por sobre el formal, descubriendo las relaciones e interrelaciones del proyecto con el entorno socio-económico-ambiental, entregándole una propuesta a la medida de sus exigencias.

- ⊗ El objetivo social de esta empresa es desarrollar análisis, estudios y auditorías de desarrollo vial y sustentable de las poblaciones, sin pasar por alto el impacto ambiental que éste desarrollo provoca al medio ambiente; por lo que las actividades de Thesa Consultores Cía. Ltda., van más allá de simples estudios y auditorías.

- ⊗ Estos son los objetivos para el que se crea Thesa Consultores Cía. Ltda., imponiendo un estilo propio y diferenciándola de las demás compañías, por el compromiso claro al desarrollo de las poblaciones, procurando un impacto ambiental mínimo.

1.5. La Empresa

1.5.1. Reseña Histórica

Thesa Consultores Cía. Ltda., se constituyó mediante escritura pública otorgada por el notario décimo sexto del Cantón Quito Dr. Remigio Poveda Vargas con fecha 2 de abril del 2003 y debidamente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito el 7 de mayo del 2003.

La experiencia adquirida durante los últimos veinticinco años de actividad profesional por parte de los cuatro ingenieros fundadores de la Empresa Consultora: Raúl Pavón, Jhonny Alvarez, Byron Ruiz y Jorge Sanhueza; le permite a ésta plantear Guías Metodológicas para la ejecución de estudios y programas de investigación; preparar Términos de Referencia

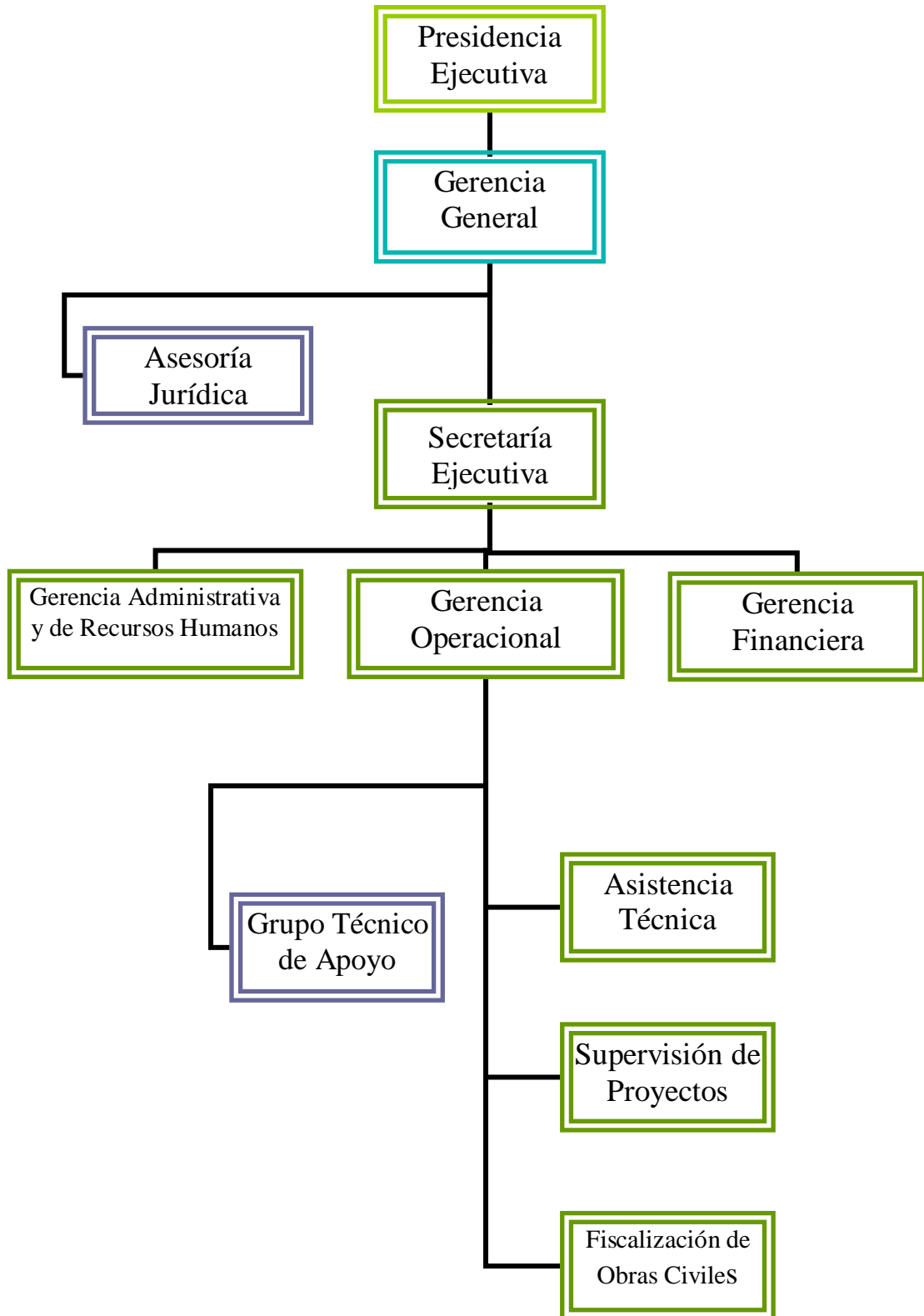
para la elaboración de estudios específicos; dictar Cursos de Capacitación para transferir tecnología con la aplicación de software especializado; elaborar Manuales de Operación y Mantenimiento para sistemas de infraestructura sanitaria; desarrollar sistemas a la medida para la Gestión, Administración y Evaluación de Proyectos; y elaborar proyectos en las áreas de saneamiento ambiental, de infraestructura sanitaria, educativa y deportiva; de equipamiento social y urbano; de transporte, comunicaciones, recursos hídricos y energía.

Finalmente, THESA Consultores Cía. Ltda., está en capacidad de ofrecer los servicios de supervisión, control y fiscalización de obras civiles, así como también los correspondientes a inventarios físicos y valoración de bienes.

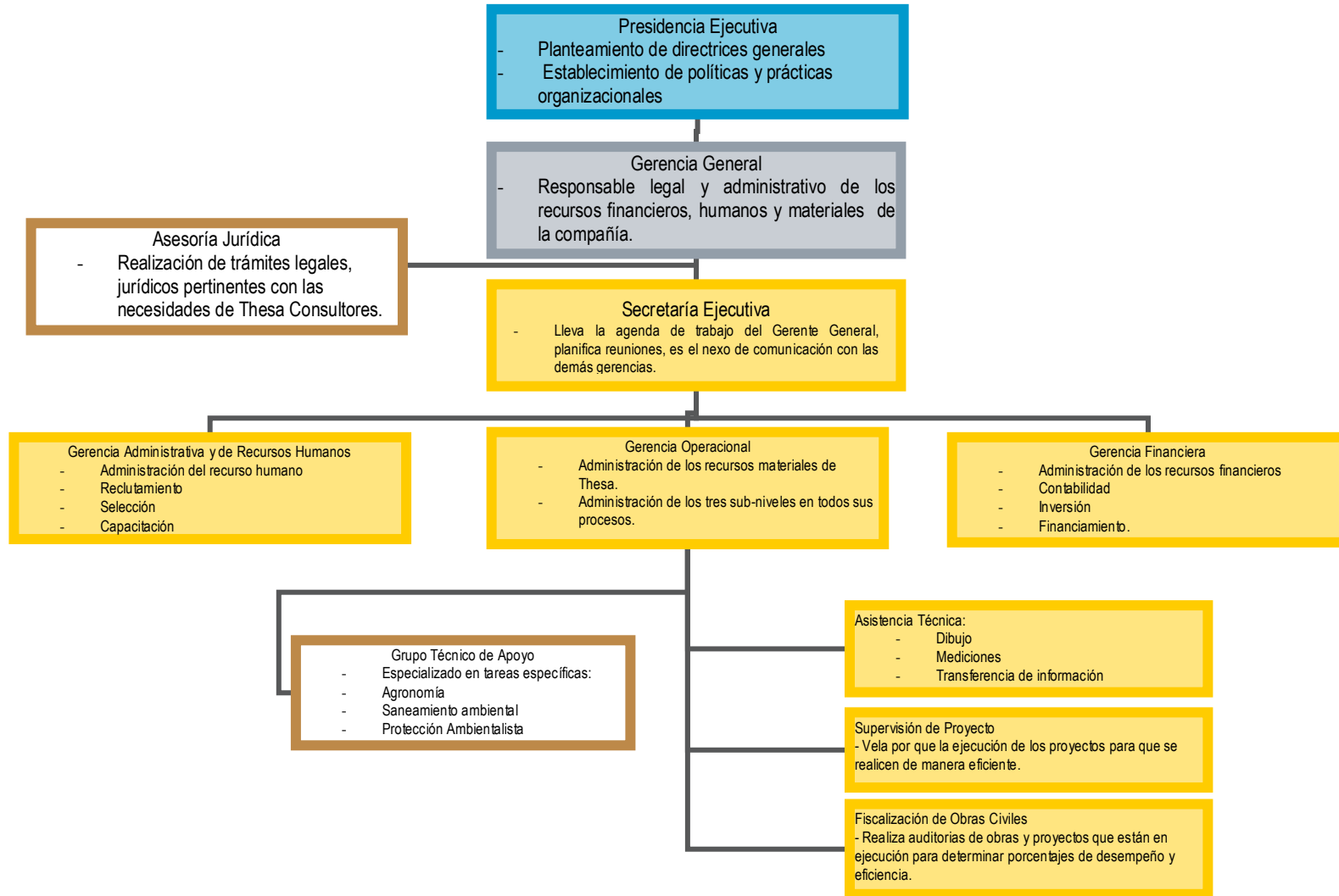
ESPACIO en blanco

1.5.2. Organigramas

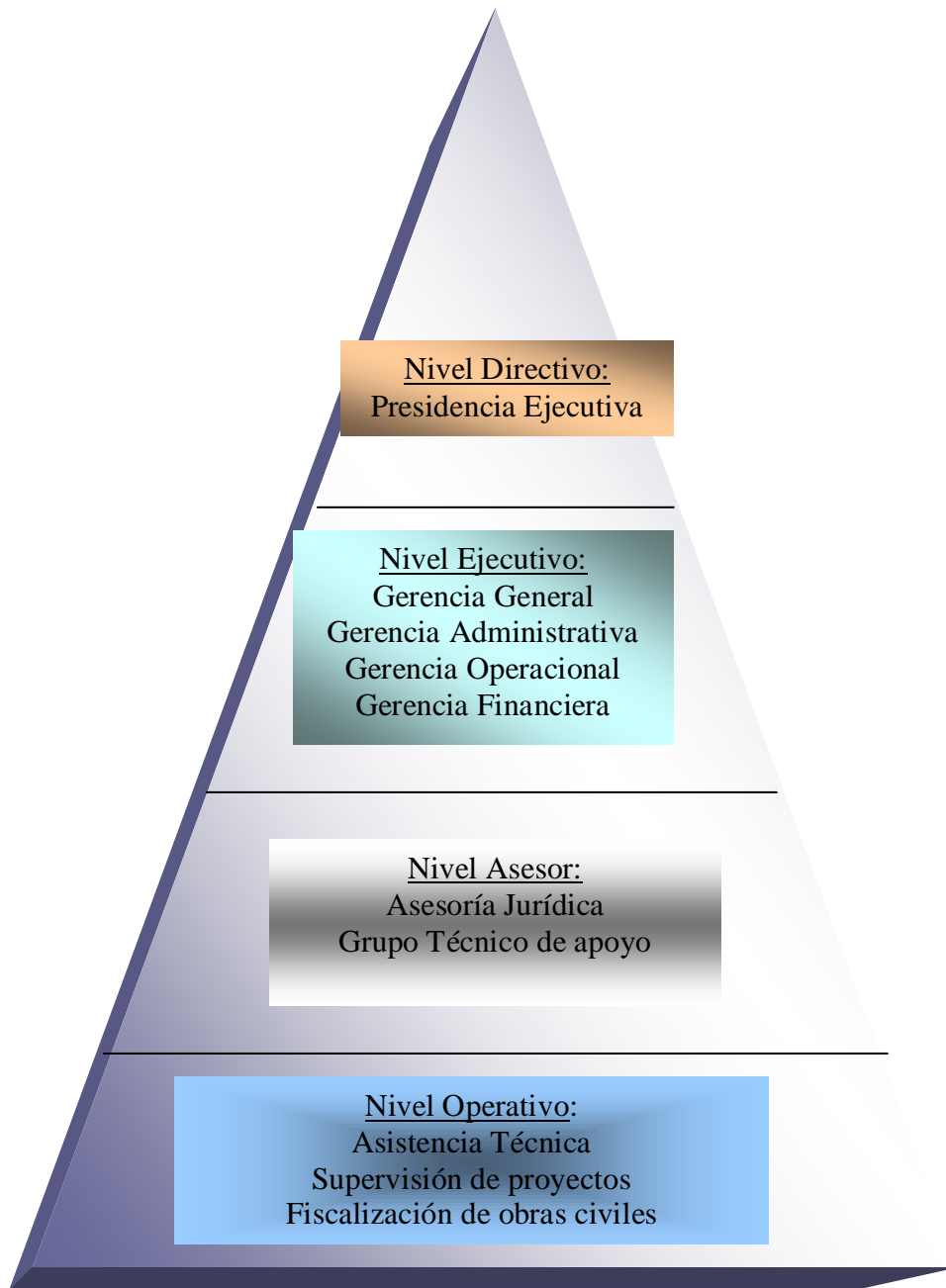
1.5.2.1. Organigrama estructural Thesa Consultora Cía. Ltda.



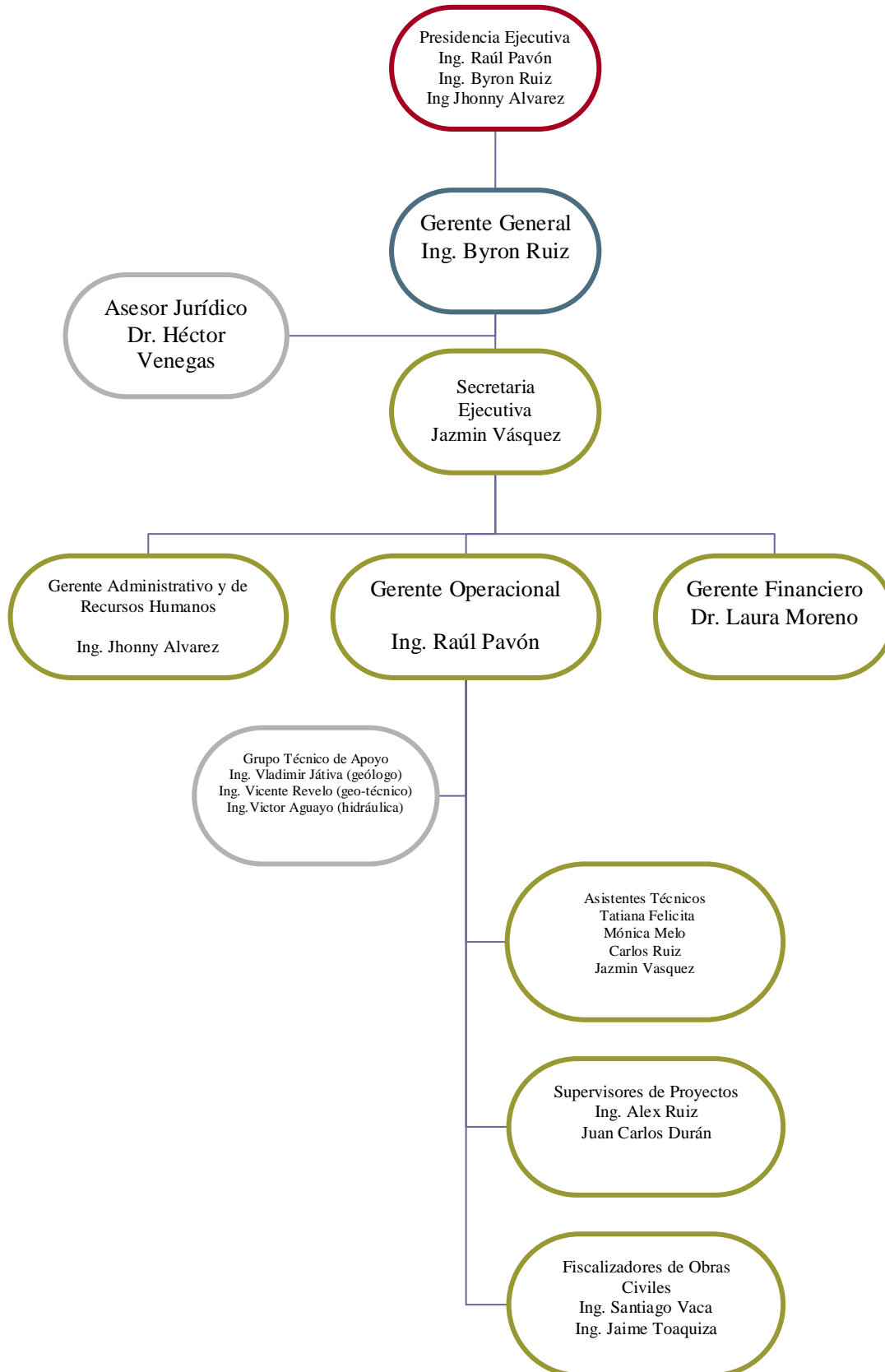
1.5.2.2. Organigrama estructural Thesa Consultora Cía. Ltda.



1.5.2.3. Niveles jerárquicos Thesa Consultores Cía. Ltda.



1.5.2.4. Organigrama personal Thesa Consultores Cía. Ltda.



CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.5. Análisis Interno

2.5.1. Áreas Administrativas

2.5.1.1. Área de recursos humanos

Thesa Consultores Cía. Ltda., no cuenta con manuales de procedimientos para ninguno de los procesos administrativos. En lo que respecta al área de recursos humanos, se observa un alto grado de rotación de personal, principalmente, porque no se han establecido parámetros claros de selección, y no cuenta con un programa de capacitación.

La compañía no cuenta con un sistema para el control, liquidación y pago de sueldos, el personal operativo y administrativo gana de acuerdo al tipo de proyecto que se esté realizando, es decir, depende del nivel de especialización. A diferencia de ellos, el nivel directivo que incluye gerentes, asesores, supervisores y junta directiva, ganan de acuerdo a su nivel profesional, más un porcentaje de comisión, por cliente o proyecto conseguido.

Los empleados operativos, son contratados por horas, están afiliados, pero no tienen derecho al pago de horas extras, lo cual ha generado un ambiente de descontento en el personal, quienes sienten que no tienen una estabilidad laboral.

Reclutamiento.- La convocatoria para las plazas de trabajo vacantes, se realiza a través de amistades y conocidos, no poseen una base de datos

del personal que aplica para las diferentes áreas, tampoco se realiza publicaciones ni convocatorias públicas. Todo el personal que labora en Thesa Consultores Cía. Ltda., ha llegado a formar parte de ésta compañía por recomendaciones de los ejecutivos principales.

Selección de Personal.- La persona que realiza este proceso es el gerente del área, donde exista la necesidad de personal, quien evalúa y realiza la selección de acuerdo al perfil que cubra las necesidades. No existen requisitos mínimos establecidos, que ayuden a una selección adecuada, en cuanto a experiencia, formación académica y cursos de capacitación.

Capacitación.- La compañía no cuenta con un programa de capacitación, cada empleado por iniciativa propia, a lo largo de todos estos años, han sentido la necesidad de crecer profesionalmente, por lo que han destinado parte de sus ingresos a realizar cursos de especialización, siempre y cuando no interfiera con el desempeño de sus labores.

En conclusión, Thesa Consultores Cía. Ltda., no tiene ningún plan de incentivos para motivar y retener a sus trabajadores.

2.5.1.2. Área administrativa

Los procesos administrativos, no están claramente definidos, por lo cual se viene operando a través de la costumbre o iniciativa de quien esta en la gerencia y se opta por una aplicación empírica. Al no existir una definición específica de los procesos administrativos, tampoco existe una planificación estructural y por lo tanto, tampoco existe un reglamento interno de trabajo que permita el control y las relaciones laborales.

La compañía no ha creado una cultura organizacional, basada en principios, valores y políticas establecidas, provocando inconsistencia en la estructura organizacional en todos los niveles.

2.5.1.3. Área financiera

Contabilidad.- Thesa Consultores Cía. Ltda., cuenta con una sola persona encargada de llevar la contabilidad, y de reflejar en sus balances todo el movimiento y situación económica de la compañía. Las funciones dentro de esta área están centralizadas, pues la contadora general, es pagadora, tesorera y la encargada de realizar todas las funciones que implica este proceso tan importante dentro de toda compañía, la no limitación y segregación de funciones hace que el riesgo de fraude sea aún mayor.

Inversiones.- Thesa Cía. Ltda., destina un porcentaje de sus utilidades, a realizar inversiones dentro de la bolsa, con el objetivo de poseer una cierta cantidad de dinero, como respaldo, en temporadas bajas.

Antes de realizar inversiones, se realiza un análisis previo por parte de la contadora, quien direcciona el dinero hacia las inversiones más rentables y seguras, el rendimiento de estas inversiones, es destinado únicamente para los socios, y no existe una reinversión dentro de Thesa Consultores Cía. Ltda.

Presupuestos y flujos de efectivo.- La compañía no cuenta con un presupuesto establecido previamente, por lo que sus objetivos no tienen un horizonte claro, respecto a los flujos de efectivo de Thesa Consultores Cía. Ltda., tampoco los realiza, por lo que provoca desfases en los periodos de cobros y pagos, no permitiéndole realizar sus funciones

operativas con normalidad, en cuanto a que no tienen un capital de trabajo fijo.

2.5.1.4. Análisis FODA

➤ Fortalezas

1. Confiabilidad de los clientes.- La compañía goza de un alto nivel de prestigio, frente a sus clientes, por la calidad de sus servicios – cliente satisfecho, pues se procura realizar el trabajo o proyecto en los periodos de tiempo necesarios y determinados previamente. Factor importante a la hora de medir el grado de satisfacción de los clientes.

2. Tecnología.- La compañía posee equipos tecnológicos actualizados, además de que al personal, les es fácil adaptarse a cambios tecnológicos rápidos y constantes, el manejo de los equipos especializados, no constituye un problema para ninguno de los empleados que forman parte de esta compañía.

3. Solidez económica.- Como compañía, Thesa Consultores Cía. Ltda., posee ingresos permanentes, que le permiten seguir con sus operaciones de forma normal.

4. Información accesible.- La compañía refleja sus movimientos económicos a través, de la contabilidad, la misma que presenta información oportuna, veraz y confiable.

5. Servicio personalizado.- Thesa Consultores Cía. Ltda., antes de comenzar la ejecución del proyecto, establece con claridad las necesidades y requerimientos de los clientes, además de brindar una asesoría previa en todos los aspectos, procura plantear y especificar el

alcance del mismo, evitando así que se produzca una insatisfacción, por parte del cliente, al ver el trabajo final.

➤ **Oportunidades**

1. Fuerte demanda por parte del gobierno central, gobiernos seccionales y municipales; que incluyen en sus programas de trabajo: proyectos de mejoramiento de vías, mantenimiento, construcción de carreteras para viabilizar el comercio.

2. Programas y proyectos gubernamentales y no gubernamentales, enfocados en el desarrollo de comunidades que en la actualidad, les es difícil la comunicación en todos los aspectos, por que no tienen acceso a ellas. Estos programas, son llevados a cabo por organizaciones, en su mayoría extranjeras, que están interesadas en mejorar las vías de comunicación y conseguir el desarrollo de países como el Ecuador con gran potencial, pero con falta de inversionistas.

3. Alianzas estratégicas con socios claves, permitiendo que Thesa Consultores Cía. Ltda., pueda ampliar su mercado, incrementando la cadena de valor.

4. Ampliación de las actividades productivas de Thesa Consultores Cía. Ltda., uno de los fuertes que tiene ésta compañía, es la tecnología especializada que utiliza, y que sus empleados están en capacidad de manejarla, pudiendo llegar a un área más especializada de investigación y desarrollo.

➤ **Debilidades**

1. Mercado potencial limitado.- Porque los clientes, son compañías extremadamente grandes, que requieren mover grandes flujos de dinero y que no siempre tienen este tipo de requerimientos.
2. Proyectos específicos y direccionados.- Al desarrollo exclusivo de carreteras y vías, por lo que no posee, servicios adicionales o complementarios que le permita a la compañía ampliar sus actividades a otras áreas no tan específicas como por ejemplo: el área de la construcción de viviendas, que en la actualidad ha incrementado su mercado potencial.
3. Sector Industrial al que pertenece no se puede desarrollar en su totalidad.- Depende mucho del direccionamiento estratégico que tenga la política de gobierno, que sector es prioritario. El sector de la construcción, debe ser uno de las prioridades para los gobiernos, pues abre muchas plazas de trabajo, además de ofrecer una mejor comunicación entre sectores de la sociedad que se encuentran aislados y a los que actualmente no se puede llegar con facilidad.
4. Trabaja directamente con el EMOP.- EMOP es una entidad pública que tiene a su cargo la ejecución de proyectos de desarrollo vial, por lo que Thesa Consultores Cía. Ltda., generalmente no se preocupa por la no aprobación de ciertos proyectos, siempre y cuando mantenga sus relaciones personales con los ejes fundamentales de decisión dentro de esta entidad, para que las concesiones y trabajos salgan a favor de la compañía.

➤ Amenazas

1. Proveedores tecnológicos.- En el Ecuador no existe un nivel de investigación y desarrollo alto, por lo que todos los equipos que utiliza la compañía, son adquiridos en el exterior, y adaptados a las necesidades de cada proyecto. Los repuestos, daños y averías de los equipos, no pueden ser debidamente solucionados, pues pocas personas, son las que conocen el funcionamiento interno de estos equipos. Cuando se adquiere un equipo de este tipo, el mantenimiento del mismo corre por cuenta del adquiriente y no del fabricante, como debería ser.

2. Inestabilidad económica del País.- La inestabilidad económica del País, provoca que la compañía dependa mucho, de las políticas de gobierno que se adopte; y con la inestabilidad en los cargos públicos, esta política no es permanente, ni segura.

3. Nivel de dependencia alto, en cuanto a sectores políticos se refiere.- Dentro de este mercado se maneja mucho las relaciones políticas y los contactos que se tenga dentro de la principal instancia de concesión que es el EMOP.

4. El impacto ambiental que provoca los proyectos.- Es un factor fundamental, hoy en día todos los proyectos de desarrollo vial, deben ir respaldados por un estudio previo de impacto ambiental, el mismo que debe procurar ser en menor grado.

MATRIZ FODA

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Confianza de los clientes 2.Tecnología 3.Solidez económica 4.Información accesible 5.Servicio personalizado 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado potencial limitado. 2. Proyectos específicos y direccionados, dependiendo de la política de Estado. 3. Sector Industrial al que pertenece no se puede desarrollar en su totalidad.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Servicios Pre y Post-Venta 2.Necesidad del mercado de mejorar su calidad de vida 	<p><u>Estrategia FO:</u> Debe aprovechar los servicios adicionales que ofrece este sector de la industria y la solidez económica que posee para obtener una ventaja competitiva.</p>	<p><u>Estrategia DO:</u> Debe buscar una priorización del desarrollo vial por parte de los gobiernos, mediante líneas de financiamiento que den una mejor oportunidad a los clientes de desarrollar este tipo de proyectos.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Proveedores tecnológicos 2. Inestabilidad económica del País. 3. Nivel de dependencia alto, en cuanto a sectores políticos se refiere. 	<p><u>Estrategia FA:</u> La solidez económica con la que cuenta la compañía va a permitir, avanzar tecnológicamente, lo cual le dará un mayor grado de especialización a Thesa Consultores Cía. Ltda. Trabaja directamente con el EMOP</p>	<p><u>Estrategia DA:</u> Un departamento de desarrollo e investigación tecnológica, permitirá a la compañía tener un respaldo fuerte, para enfrentar las necesidades operativas, permitiendo así una especialización que en mercados limitados, como el que se desarrolla, es importante, por los grandes ingresos que esto representa. El impacto ambiental que provoca los proyectos</p>

2.6. Análisis Externo

2.6.1. Influencias Macroeconómicas

2.6.1.1. Factor Político

Una de las principales políticas que hay que tener en cuenta, es la política ambiental, pues constituye un factor fundamental a la hora de determinar el alcance de la obra, existen dos grandes áreas de política ambiental de singular importancia:

I. La conciencia personal y social y la educación

Si la población no es consciente sobre el papel que desempeña la naturaleza en el bienestar de los seres humanos, las acciones ambientales fracasarán.

El sistema educacional, particularmente a nivel de la enseñanza básica, es un medio importante para modificar los valores y la conducta de la sociedad respecto a los recursos naturales. La socialización de estos valores en la población joven, y su activa participación en los diseños y la ejecución del desarrollo sustentable, es la manera más eficaz de asegurar el cumplimiento de las metas que se ha fijado el desarrollo, en beneficio de aquellos estratos de la población, ya que son ellos mismos, los que se verán afectados posteriormente por el deterioro del ambiente, si no se logra proyectos que lo protejan.³

³ Ecuador: Breve análisis e los resultados de las principales variables del Censo Nacional Agropecuario año 2000, Guillermo Otáñez, Economista consultor del CNA, en colaboración de funcionarios del Sean/Inec: Jaime Maldonado, Fernando Rentarías y Efraín Camacho.

II. Políticas de inversión

Las políticas nacionales de inversión promueven la inversión privada y pública. Pero para que esto ocurra, es imprescindible reconocer que los recursos naturales y ambientales son formas de capital y que, como tales, son objeto de inversión.

Una manera de incorporar elementos esenciales de la sustentabilidad del desarrollo es a través de los programas nacionales de inversión y gasto público. La formulación y revisión de programas representa una instancia única para evaluar si existe un verdadero equilibrio entre todas las formas de capital.

La incorporación de programas de desarrollo vial dependerá de las diferentes opciones de inversión existentes, de la percepción de los beneficios netos previstos, y de los criterios económicos empleados para seleccionar y evaluar las inversiones.

Existe una amplia gama de políticas ambientales específicas que se diseñan, para regular el acceso a los recursos naturales, su uso y que procuran la eliminación de ciertos efectos que menoscaban el desarrollo, la realización de estas prácticas, es un factor fundamental para lograr una verdadera protección del medio ambiente, por lo que los estudios de impacto ambiental, que constituyen un requisito obligatorio a la hora de los concursos públicos, no se deben quedar únicamente en el papel, sino que el organismo pertinente, procure su ejecución total.

2.6.1.2. Factor Económico

El Ecuador tiene una política económica capitalista, se fundamenta en la riqueza, por ello, la distinción de clases sociales se ve claramente, y la brecha entre ricos y pobres es cada vez más grande.

La inestabilidad económica en la actualidad no permite a las empresas desarrollarse como tales. Por otro lado, la firma del TLC beneficiará a este sector de la industria, pues el dinero circulante será mayor y por lo tanto habrá más capital de trabajo para poder desarrollar las actividades económicas.

Tradicionalmente, la base de la economía ecuatoriana ha sido la agricultura. Sin embargo, en 1965 se aprobó una ley de desarrollo industrial que facilitó el establecimiento de fábricas textiles, de artículos eléctricos y farmacéuticos, entre otros productos. En 1970 hubo un importante incremento en la producción y exportación de petróleo, que se completó con la construcción del oleoducto trans-ecuatoriano para facilitar el suministro, desde los yacimientos ubicados en el Oriente hasta el puerto de Esmeraldas. El producto interno bruto en 2000 era de 13.607 millones de dólares. El ingreso del Ecuador en 1995 a la Organización Mundial del Comercio (OMC) supuso un gran impulso para su economía.⁴

En la actualidad, es una economía basada en un solo sector, el petrolero, dejando rezagados a principales sectores de la industria como es el sector de la construcción, turismo y agricultura, pues estos sectores no aportan en gran medida a los ingresos nacionales. Sin embargo, los ingresos provenientes del exterior, hacen que por fuerza mayor la economía puede solventarse, y en gran medida los gobiernos han

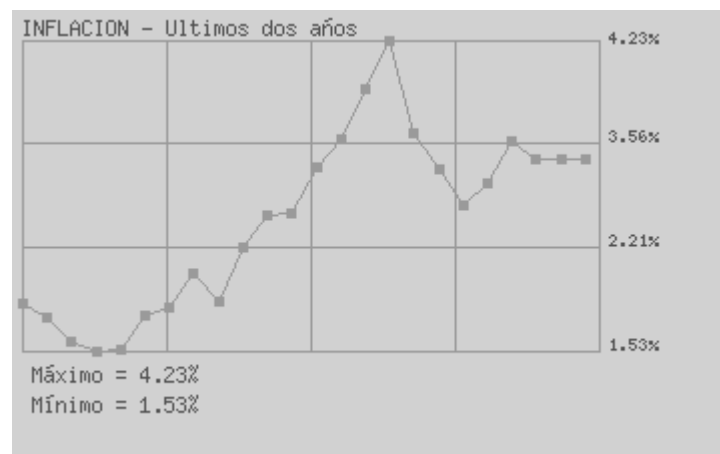
⁴ Apuntes de economía.htm, Roger Mendoza San Miguel, Octubre 2006
Coyuntura desencadenantes y beneficiarios de la crisis económica del Ecuador, Wilma Salgado

orientado su accionar a mejorar las vías de comunicación, lo que implica la construcción, mejoramiento y mantenimiento de vías.

Las variables que se consideran críticas para la compañía son:

- **Inflación**

Se define como inflación al aumento generalizado y sostenido del nivel de precios de los bienes que se transan en una economía e indica el deterioro en el poder adquisitivo del dinero.



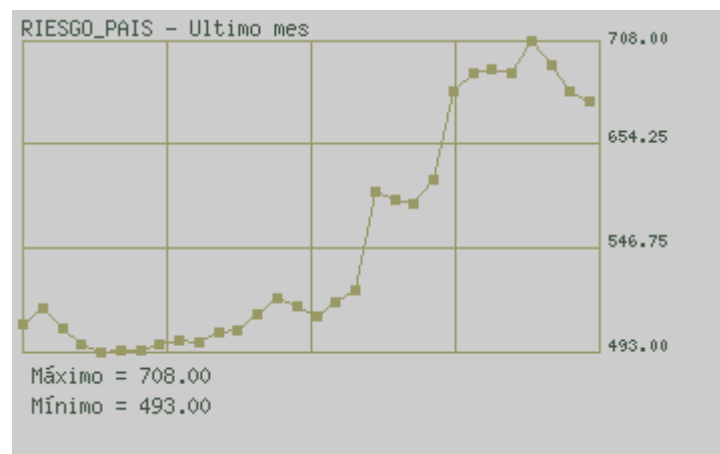
Fuente: Banco Central del Ecuador

El Índice de Precios al Consumidor IPC lo calcula en Ecuador el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. El proceso para su estimación es el siguiente: cada cierto número de años se realiza una encuesta sobre los hábitos de consumo de los ecuatorianos y a partir de los resultados de la encuesta se define cuales son los bienes y servicios que son parte de la canasta familiar básica y la canasta familiar vital. Con base en éstas se calcula un índice denominado Índice de Precios al Consumidor (IPC). La inflación corresponde a la variación periódica de ese índice.

Actualmente esta el 3,21% tasa de inflación anualizada a noviembre del 2006, las perspectivas, para el próximo año, no son muy alentadoras pues se prevé que se incrementará, en uno o dos puntos porcentuales más.⁵

- **Riesgo País 507⁵**

Es un indicador económico que se calcula tomando en cuenta varios aspectos: indicador general de comportamiento de la economía, grado de estabilidad política, política monetaria aplicada, política fiscal desarrollada, en el caso del Ecuador se calcula en base al índice de mercado EMBI que es un indicador para países emergentes y desarrollado por Chase-JMorgan. el riesgo país se es igual a la rentabilidad de la inversión, la misma que se obtiene multiplicando Rentabilidad de inversión de USA por el poder de recuperación de la inversión de USA, todo esto dividido para el poder de compra de recuperación de la inversión en el Ecuador.⁹



Fuente: Banco Central del Ecuador

El riesgo país, es un indicador que constituye la percepción que tienen los demás país, principalmente Estados Unidos, respecto a la estabilidad tanto económica, como política del Ecuador, 507 puntos no es una

⁵ www.bce.gov.ec

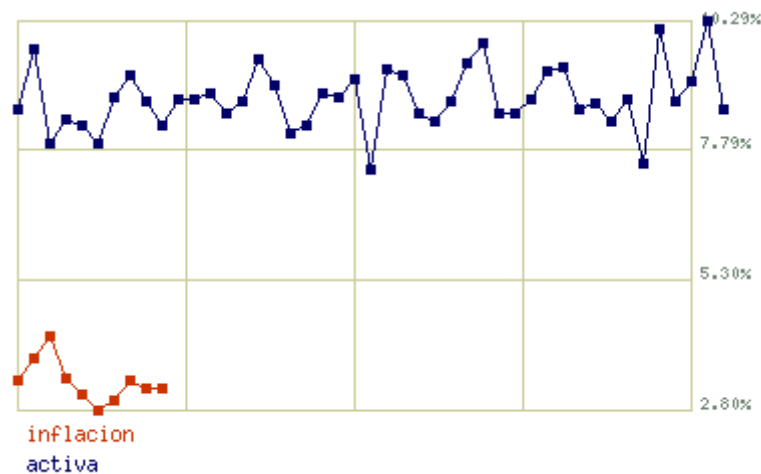
⁹ Finanzas Internacionales, Msc. Porfirio Jiménez, Edición 2005, Ecuador

percepción buena para países en vías de desarrollo como es el Ecuador, esto se debe en gran parte a la inestabilidad de los gobiernos, aumenta un poco más en época de elecciones, y al finalizar años económicos.

Este indicador no favorece a Thesa Consultores Cía. Ltda., pues el sector de la construcción, es un sector que depende mucho de financiamiento externo, y uno de los índices en el análisis, para el otorgamiento de créditos, es el riesgo país, pues en cierta medida, influye en la capacidad de pago de la deuda de los gobiernos.⁶

- **Crédito**

Tasa de interés activa 10,7% a octubre del 2006⁷

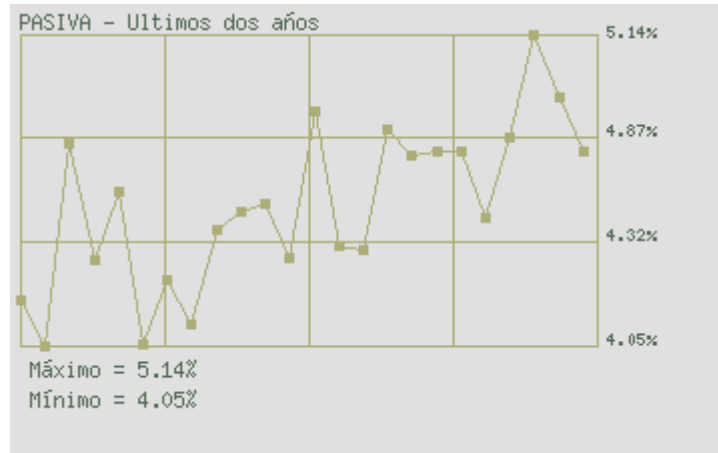


Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasa de interés pasiva 4,50% a octubre del 2006⁷

⁶ Datos tomados de la publicación del Diario Hoy, en su página web.

⁷ Banco Central del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

El crédito en una economía es muy importante. Los agentes económicos pueden tener acceso a recursos que de otra forma, serían difíciles de obtener. Los créditos pueden incentivar el consumo de las personas y de esta forma, activar el sistema productivo del país. Las empresas, gracias a los créditos, pueden realizar proyectos e inversiones que les permitan mejorar su producción y sus ingresos, que a la vez representan ingresos para el país.

En el caso de Thesa Consultores Cía. Ltda., como todas las demás compañías, las tasas de interés para préstamos son muy altas, lo que constituye un limitante, a la hora de buscar este tipo de financiamiento, pues constituye un costo operativo muy alto.

- **Remesas de los emigrantes**

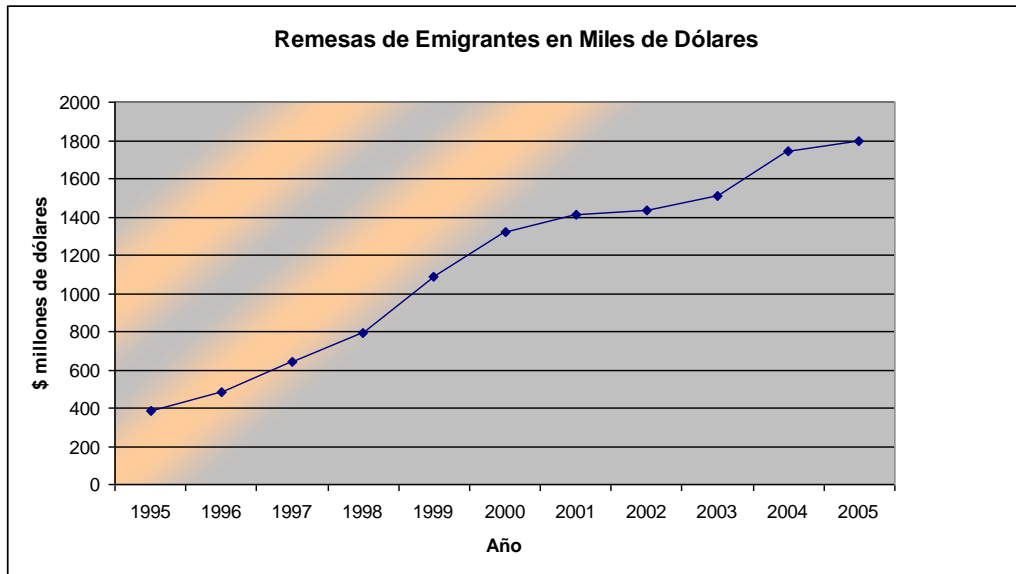
Este es un factor que se ha venido incrementando, debido a la dificultad para conseguir empleo en nuestro país, las personas deciden viajar, en la mayoría de casos ilegalmente para realizar actividades, que no tienen nada que ver con sus profesiones, este ingreso sustituido por el salario de muchas personas en nuestro país que forman parte de la población económicamente activa y que se encuentran desempleadas, por lo tanto

estas remesas representan el poder adquisitivo de las personas dentro del Ecuador.

Hoy las remesas, constituye el segundo rubro más importante de ingresos para el Ecuador, después del Petróleo; gran parte de este dinero está destinado a la construcción, pues se puede observar un desarrollo acelerado en las ciudades, con respecto a la construcción de viviendas; lo que provoca una sobrepoblación, en las mismas, ocasionando que las vías se deterioren mucho más rápido, por un lado y por otro se crea la necesidad de abrir más caminos de acceso a sectores rurales, dando como consecuencia, la necesidad de construir vías, que permitan una mejor comunicación entre ciudades y sectores.

2.6.1.3. Factor Social

Una consecuencia de la emigración, es la cultura de consumismo que vive el Ecuador, porque la mayoría de la población es joven, y por lo tanto están orientados a destinar sus recursos al consumo y no a la inversión. Por otro lado la mayoría de emigrantes, destina los ingresos que recibe en el exterior a la construcción de viviendas en el Ecuador; lo que contribuye al desarrollo del País, pues la construcción es una de las profesiones que tiene un efecto multiplicador con respecto a otras actividades económicas, pues implica mano de obra, materiales de construcción y por lo tanto desarrollo de vías y caminos que faciliten su transportación.



De acuerdo al Censo Nacional Agrícola realizado en el 2000, por el Ministerio de Agricultura: “El 3% de área verde, corresponde a tierras improductivas, construcciones, caminos, canales de regadío, etc., lo cual reitera que el mercado potencial es limitado, pues de acuerdo a la tendencia de protección ambiental, que se sigue, el tope de ocupación de caminos y vías, debe ser del 4%”⁸; lo que nos deja un campo de acción limitado, tomando en cuenta que Thesa Consultores Cía. Ltda., no es única en el mercado.

2.6.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología constituye un punto crítico para Thesa Consultores Cía. Ltda., pues debe estar constantemente invirtiendo en equipos que constituyen sus herramientas de trabajo, los cuales son especializados, y por lo tanto es factor fundamental, en el desarrollo de sus actividades.

⁸ www.inec.gov.ec

Adelantos y aplicaciones tecnológicas.- Se convierte en una ayuda, puesto que Thesa Consultores Cía. Ltda., necesita software que facilite los procesos operativos como dibujo, medición y transformación de datos. Lamentablemente estos adelantos no se encuentran fácilmente en el Ecuador, por lo que es necesario, estar siempre comunicados y al tanto, del desarrollo tecnológico en otros países.

2.6.1.5. Factor Legal

Nuestro país cuenta con un sistema legal ineficiente, debido a que las leyes no son elaboradas con un objetivo claro, por lo que en muchos casos se vuelven ambiguas, o existe un exceso de las mismas, y es una realidad palpable que las leyes se desconocen o no se aplican.

Entre las leyes que afectan el desarrollo de Thesa Consultores Cía. Ltda., están:

- Código Tributario y Ley de Régimen Tributario Interno (Impuestos)
- Código de Trabajo (personal)
- Ley de Compañías (compañías)
- Código Civil (profesionales)
- Ley de Medio Ambiente(obras, proyectos)
- Ley de Contratación Pública (relación con entidades del sector público)

La falta de seguridad jurídica, constituye una amenaza para Thesa Consultores Cía. Ltda., que provoca un riesgo en el amparo legal, dentro de todos los ámbitos.

2.6.2. Influencias Micro-ambientales

2.6.2.1. Clientes

En general Thesa Consultores Cía. Ltda., ha realizado infinidad de trabajos, aproximadamente:

Tipo de trabajo	Km ²
Obras Civiles	67.500 m ²
Movimiento de suelos	730.000 m ²
Estructuras de hormigón armado	43.300 m ²
Pavimentos industriales	92.000 m ²
Impermeabilización de techos	60.000 m ²
Estructuras metálicas	100.000 m ²

Entre los proyectos más importantes que ha realizado, figuran los que a continuación se detalla:

Cliente: Corporación Andina de Fomento

Proyecto	Costo de la obra en Dólares (\$)	Tipo de Estudio realizado
Rehabilitación y Mantenimiento de la Red Vial Nacional	100.000.000	Fiscalización de la Obra
Paso Lateral de la ciudad de	38.200.000	Estudios ambientales, y

Ambato		de prefactibilidad
Construcción de la carretera Baeza – Tena	25.000.000	Estudios técnicos para la construcción
Rehabilitación carretera Puyo – Macas	22.000.000	Estudios ambientales
Corredor Vial Sur	70.000.000	Estudios técnicos para la ejecución
Ampliación y Readecuación puente Dr. Rafael Mendoza	55.960.000	Fiscalización de obras civiles
Programa Sectorial de Transporte y Competitividad	48.328.000	Auditoria ambiental de proyecto

Cliente: Banco del Estado

Proyecto	Costo de la obra en Dólares (\$)	Tipo de Estudio realizado
Emergencia de Bolívar: rehabilitación de las carreteras Río Blanco-Guaranda y San Pablo-Chillanes y los estudios de las vías Guanujo-Echeandía y Chillanes – Bucal.	5.513.540	Estudios de prefactibilidad y ambientales.

Cliente: Ministerio de obras públicas

Proyecto	Costo de la obra en Dólares (\$)	Tipo de Estudio realizado
Rectificación de la carretera Panamericana Internacional, Paso Lateral de Ambato	27.937.027	Estudios técnicos, de prefactibilidad y ambientales.
Programa Rectificación y Mejoramiento Carretera Puyo–Macas	22.000.000	Fiscalización de la obra
Zamora - Cumbaratza - La Saquea	1.763.283	Fiscalización de la obra
La Saquea – Yantzaza	5.898.887	Auditoria Ambiental
Yantzaza - Los Encuentros	5.450.304	Supervisión de la obra
Los Encuentros- Chuchumbleta	4.147.247	Análisis ambiental
Chuchumbleta – Gualaquiza	3.484.744	Proyecto de prefactibilidad
Nueva Loja - Simón Bolívar	1.487.927	Análisis previos ambientales
Nueva Loja - Coca	5.860.179	Proyecto de prefactibilidad

Tena - Santa Clara	8.512.631	Auditoria de la ejecución de la obra
Huataraco - Río Pucuno	7.398.280	Supervisión de la obra
Baños - Puyo	2.943.479	Fiscalización de la obra
Puente sobre el Río Pastaza	7.056.521	Análisis ambiental
Rectificación y mejoramiento del tramo Bellavista-Zumba	602.685	Estudios ambientales
Terminación del Puente Dr. Rafael Mendoza Avilés	79.943.731	Auditoria de impacto ambiental
Terminación de la carretera Puyo - Santa Clara, puente sobre el río Napo y carretera Esmeraldas-Atacames - Súa.	29.000.000	Supervisión de la obra

Aparte de los programas dados en concesión, por los tres clientes principales de Thesa Consultores Cía. Ltda., existen clientes un poco más pequeños, pero de igual consideración para la compañía, porque son un aporte al crecimiento institucional.

Thesa Consultores Cía. Ltda., les brinda apoyo técnico a empresas constructoras mucho más pequeñas, que necesitan cubrir las necesidades de clientes mucho más grandes, entre los clientes están:

NOMBRE	CIUDAD
Arrendamiento Transporte y Servicios Arrentanser S.A.	Guayaquil
Construcciones Pérez Valencia S.A.	Tumbaco
Construtrans S.A.	Guayaquil
Coral servicios S.A.	Quito
Flamonti Cía. Ltda.	Guayaquil
Gradivisa S.A.	Guayaquil
Gruas Azar hnos. Hugazar C.A.	Guayaquil
Maquinarias Superior Maquisup S.A..	Guayaquil
Orde S.A.	Quito
Rematec S.A.	Guayaquil

2.6.2.2. Proveedores

➤ EQUIPOSTOPO

Servicios integrales para aparatos de ingeniería y topografía

Servicio a estaciones totales, teodolitos, niveles compra de equipo de topografía y medición renta de equipo actual y en buen estado venta de todo tipo de accesorios y equipo nuevo y semi-nuevo de topografía y G.P.S

Tels/fax 57-40-50-87, 56-54-68-92

Tels 56-50-84-23,57-40-00-42

E-mail: equipostopo@aol.com

➤ [CARIS Universal Systems Ltd.](#) (Canadá)

Universal Systems Ltd. desarrolla CARIS GIS, CARIS Marine Information Systems, and CARIS++ Spatial Framework.

Los usuarios exploran las ventajas que nuestro software proporciona, de los GIS tradicionales a los GIS en Internet y los componentes espaciales para las empresas.

- [GeoSolutions Consulting Inc.](#) (Canadá) GeoSolutions Consulting Inc. proporciona ayuda y los servicios técnicos en el área de Sistema de Información Geográfico (GIS).

- [GPS Cables.](#) (USA) Cables Trimble y Leica.

- [GPS info... aka Peter Bennett's FTP directory.](#)

- [GPS Links.](#)(USA)

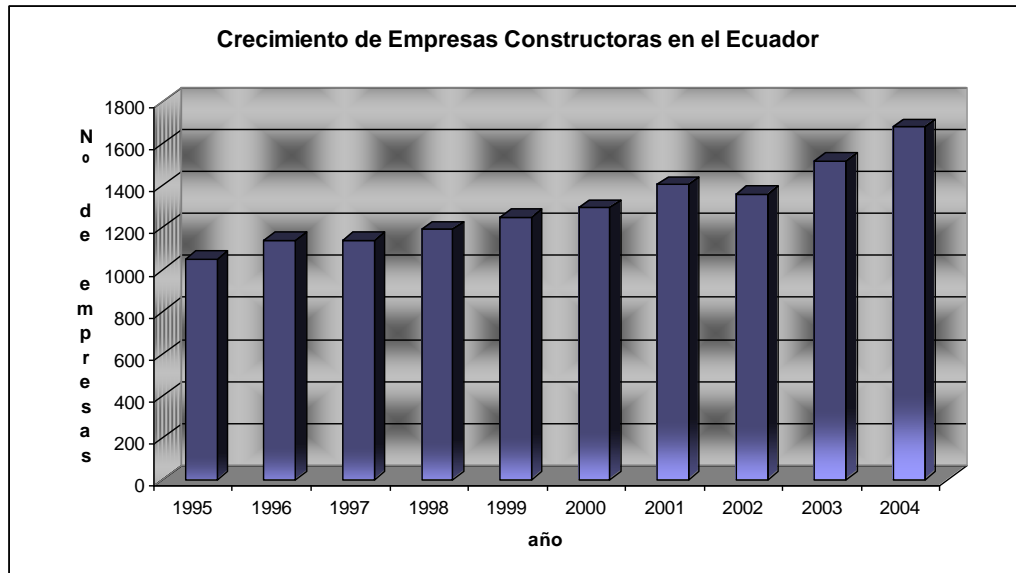
- [Intec Americas.](#) (USA) soluciones de automatización para ingeniería civil, topografía, mapeo, CAD y GIS. Nuestros productos incluyen software CAD especializado (Eagle Point, Hitachi, IntelliCAD), equipo topográfico usado y nuevo (estaciones totales Sokkia, GPS Ashtech), datos geográficos (imágenes satelitales, mapas digitales) y hardware (plotters, equipo de escaneo).

- [Intermountain digital imaging](#)

2.6.2.3. Competencia

Thesa Consultores Cía. Ltda., tiene un mercado potencial amplio, desde varios puntos de especialización de cada compañía, que se dedica a esta actividad, en general, el mercado ha ido creciendo a la par de la

demanda, que datos publicados por el Diario Expreso, se observa un crecimiento importante de empresas dedicadas a esta rama de la producción:



Thesa Consultores Cía. Ltda., tiene competencia indirecta, que son las constructoras que se dedican exclusivamente al sector de la vivienda, que afectan a las constructoras viales, pues, éstas últimas generalmente no posee una imagen institucional conocida, lo que no sucede con las constructoras de viviendas, pues a causa de auge de este sector de la economía, éstas empresas han procurado captar mercado a través de publicidad masiva que permita el incremento del mercado potencial. Entre estas constructoras están:

Nº	Compañía
1	Constructora Almagro S.A.
2	Ariel Larenas y Cía. Ltda.
3	Constructora Besalco Cía. Ltda.
4	Boetsch S.A.

5	Constructora Briones y Martínez Cía. Ltda.
6	Constructora Capreva Cía. Ltda.
7	Constructora Casa Blanca Cía. Ltda.
8	Ingeniería y Montaje Cielpanel Cía. Ltda.
9	Inmobiliaria y Constructora Ciudad Real S.A.
10	Construcciones y Montajes S.A.
11	Constructora Absalon Espinosa y Cía. Ltda.
12	Constructora Altius S.A.
13	Constructora Basco S.A.
14	Empresa Constructora Bravo, Izquierdo y Fuenzalida Cía. Ltda.
15	Constructora Cembra Cía. Ltda.
16	Danacorp S.A.
17	Constructora El Roble S.A.
18	Emin ingeniería y Construcción S.A.
19	Constructora Francisco Lorca Mateluna
20	Constructora GHG S.A.
21	Constructora Honorato y Ruiz Tagle S.A.
22	Constructora Ictinos Cía. Ltda.
23	Constructora Ignacio Hurtado Cía. Ltda.
24	Constructora L y D S.A.
25	Constructora Lode S.A.
26	Empresa Constructora Mena y Ovalle S.A.
27	Constructora Molina Morel Cía. Ltda.
28	Empresa Constructora Pacal Cía. Ltda.
29	Empresa Constructora Pebal Cía. Ltda.

30	Empresa Constructora Precon S.A.
31	Empresa Constructora Raúl Varela S.A.
32	Constructora Senarco S.A.
33	Empresa Constructora Tabancura Cía. Ltda.
34	Empresa Constructora Tecsa S.A.
35	Constructora Terracorp S.A.
36	Constructora Trio Cía. Ltda.
37	Constructora Cosal S.A.
38	Dictuc S.A.
39	Empresa Constructora DLP Cía. Ltda.
40	Empresa Constructora Desco Precon Salfa Cía. Ltda.
41	Constructora ELE3 Asociados.
42	Molina Morel Constructora S.A.
43	Empresa Constructora Brotec S.A.
44	Empresa Nacional de Construcción Enaco S.A.
45	ENV Obras Civiles y Montajes Cía. Ltda.
46	Fernández Wood Constructora S.A.
47	Empresa Constructora Guzmán y Larrain Cía. Ltda.
48	Constructora HM Cía. Ltda.
49	Ingeniería y Construcción Icafal Cía. Ltda.
50	Constructora Inarco S.A.
51	Ingeniería y Construcción Incobal Cía. Ltda.
52	Ingeniería y Constructora Lira y Cox S.A.

53	Rvc Ingeniería y Construcción S.A.
54	Empresa Constructora Sigro S.A.
55	Simonetti Constructora S.A.
56	Tecnia Construcciones S.A.
57	Constructora Vital Cía. Ltda.

También existe otro tipo de competencia, que tiene mayor incidencia en Thesa Consultores Cía. Ltda., y son las constructoras especializadas en realizar proyectos hidráulicos, de gran magnitud, entre estas empresas figuran:

COMPañÍA	Ubicación
Asociación Engevix-Acolit	Portoviejo
Carolina Construcciones Linacons Cía. Ltda.	Quito
Cecom Compañía Ecuatoriana de Montajes y Construcciones S.A	Quito
Constructora Importadora, Exportadora Gavtra Cía. Ltda.	Sangolquí
Constructora Ladrillos y Armados Consladar S.A	Manta
Electritel S.A	Quito
Enobra Constructora Inmobiliaria S.A	Quito
I2 e Ingenieros Eléctricos - Electrónicos Eindose Cía. Ltda.	Quito
Ingeniería y Comercio S.A.	Quito

Por la amplitud de necesidades que presenta este mercado, existen compañías mucha más especializadas, que realizan proyectos muy específicos, estas empresas son:

NOMBRE	CIUDAD
Aguas Subterranas Captagua Cia. Ltda.	Quito
Anthive Cía. Ltda.	Quito
Bauen Cía. Ltda.	Quito
Bioacero Cía. Ltda.	Quito
Calfal Unión Empresarial S.A.	Quito
Comercializadora Inmobiliaria y Constructora La Colina Coinmocolina Cía. Ltda.	Quito
Compañía de Ingeniería y Arquitectura Cominarqui S.A.	Portoviejo
Construcciones Castro Construcastro Cía. Ltda.	El carmen
Constructora Barloor S.A.	Portoviejo
Constructora de la Republica Conresa S.A.	Guayaquil

Las empresas que constituyen la competencia directa de Thesa Consultores, son pocas, pero están iguales o mejores condiciones que la compañía, estas instituciones son:

Compañía	Ubicación
Romanolli S.A.	Guayaquil
Servatecmar Cía. Ltda.	Manta
Servicios de Montacargas Servimon Cía. Ltda.	Guayaquil
Servicios Mariscal Mariscalsa S A.	Guayaquil
Texascorp S.A.	Guayaquil

2.6.2.4. Precios

Thesa Consultores Cía. Ltda., posee una tabla de costos previamente establecida, en la que considera, dos puntos importantes:

1. Costos directos: Remuneraciones
2. Costos directos: Alquiler, arrendamiento, misceláneos

Estos dos parámetros, establecen con mayor exactitud, un presupuesto del proyecto, dependiendo del tiempo de ejecución de la obra y de los recursos a emplearse. A estos costos Thesa Consultores Cía. Ltda., aumenta un porcentaje de utilidad que también depende del cliente y de la competencia.

A continuación se detalla, los costos de Thesa Consultores Cía. Ltda.:

<u>THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.</u>		
<u>COSTOS DIRECTOS:ALQUILER, ARRENDAMIENTOS Y MISCELÁNEOS</u>		
CONCEPTO	CANT.	VALOR UNITARIO
ALQUILER:		3880
Alquiler de Equipos:		
Equipos de Computación	1 día	130
Plotter	1 día	200
Copiadora	1 día	50
Equipos de Laboratorio	1 día	1400
Equipo de topografía	1 día	900
Alquiler de Vehículos:		
Camioneta 4x4	1 día	1200

CONCEPTO	CANT.	VALOR UNITARIO
ARRENDAMIENTOS		550
Oficina	1 día	250
Campamento	1 día	300
GARANTÍAS		5700
Fiel Cumplimiento	proyecto	3500
Anticipo	proyecto	2200
MISCELÁNEOS		5401
Fax, Teléfono	mensual	120
Suministros de oficina	mensual	50
Agua, energía	mensual	26
Logística	1 día	5
Escrituras	mensual	1600
Fondo de consultoría	mensual	300
Escalafón Colegio de Ingenieros	proyecto	3000
CICE (1 por mil)	proyecto	300
TOTAL OTROS COSTOS DIRECTOS		\$ 15531

THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.**COSTOS DIRECTOS: REMUNERACIONES**

Nombres	Actividad	Sueldo Básico	Compensación Subsistencia	Bonificación por Movilización	Bonificación por Responsabilidad	Total mensual	% participación	Salario Mensual
Byron Ruiz	Director de fiscalización	500	200	0	200	900	50	1800
Santiago Vaca	Residente de fiscalización	700	400	100	200	1400	100	1400
Vicente Revelo	Especialista Geotécnico	250	100	60	55	465	30	1550
Juan Vinuesa	Especialista Estructural	200	120	60	85	465	30	1550
Raúl Pavón	Especialista Ambiental	200	100	37,5	50	387,5	25	1550
Olavo Carvajal	Inspector de obra	400	100	30	70	600	100	600
Jazmin Vásquez	Secretaria	260	0	43	0	303	100	303
Mónica Melo	Asistencia Técnica	400	100	90	0	590	100	590

THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.

COSTOS DIRECTOS: REMUNERACIONES

Nombres	Actividad	Sueldo Básico	Compensación Subsistencia	Bonificación por Movilización	Bonificación por Responsabilidad	Total mensual	% participación	Salario Mensual
Tatiana Felicita	Asistencia Técnica	400	100	90	0	590	100	590
César Ruiz	Chofer	280	70	30	0	380	100	380
Jaime Toaquiza	Topógrafo	400	100	100	110	710	100	710
Santiago Pérez	Dibujante	400	100	100	100	700	100	700
Fabio Obando	Dibujante	400	100	100	100	700	100	700
Eduardo Guerrero	Cadenero	160	150	40	0	350	100	350
César Vera	Cadenero	160	150	40	0	350	100	350
Total		5110	1890	920,5	970	8890,5	1235	\$ 13123

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.7. Misión

Procurar un desarrollo vial a través del uso sostenible de los recursos naturales, la ordenación de la gestión ambiental de la sociedad ecuatoriana, para mejorar su calidad de vida, ejecutando proyectos de calidad, con medios técnicos e instrumentales, que se precisen garantizando el cumplimiento de las expectativas de sus clientes.

3.8. Visión

Al empezar el tercer milenio, Thesa Consultores Cía. Ltda., seguirá cumpliendo su misión, como líder en el mercado ecuatoriano, y afianzando aún más sus actividades en el exterior.

Sus servicios serán ofrecidos a todas las empresas, que buscan proyectos viales y bien ejecutados, el campo de acción se ampliará a ofrecer servicios no solo de consultoría para empresas, sino que el trabajo de Thesa Consultores Cía. Ltda., tendrá un enfoque mucho más amplio, en cuanto protección del medio ambiente.

3.9. Objetivos

- Tener un crecimiento institucional, para generar participación en el mercado, esto en el plazo de un año, contados a partir del 2007.

- Mejorar la calidad de atención a los clientes nacionales y extranjeros, a través del fortalecimiento de los recursos humanos que laboran en la misma, en un año.
- En tres años incrementar la Utilidad Neta del Ejercicio en un 25% con relación a la que se perciba en el 2006 que es el año actual.
- Para el 2009, crear un sistema de información que cubra en un 100% todos los requerimientos tanto generales como específicos en la prestación de servicios y atención al cliente.

3.10. **Políticas**

- Los macro procesos, procesos, subprocesos y equipos de trabajo estarán bajo la conducción técnica y administrativa de los gerentes de cada área. Los funcionarios asignados a los procesos, subprocesos y equipos de trabajo serán responsables de la calidad de los proyectos y servicios, la optimización del proceso, subproceso, o equipo de trabajo, la optimización en la utilización de los recursos que tiene a disposición la compañía.
- La administración del recurso humano se fundamentará en la estabilidad y desempeño de los empleados de Thesa Consultores Cía. Ltda., y será de responsabilidad de los gerentes, dar cumplimiento a dichas políticas.
- Las necesidades y expectativas de los clientes de Thesa Consultores Cía. Ltda., externos e internos, serán satisfechas en el marco de la filosofía de calidad total y el mejoramiento continuo.

- La gestión institucional se cumplirá con el soporte de una buena comunicación en todos los niveles y de todos los miembros que forman parte de la compañía.
- La capacitación será un proceso dinámico, sistemático y permanente, orientado a desarrollar el potencial de los empleados de Thesa Consultores Cía. Ltda., de tal manera que se constituyan en el factor clave de éxito para alcanzar la misión institucional.
- Mejoramiento de la calidad de la atención como proceso continuo en los servicios que promueve Thesa Consultores Cía. Ltda.

3.11. Estrategias

Thesa Consultores Cía. Ltda., es altamente competitiva, equipada y de respuesta ágil y eficaz, en la que el cliente tiene un trato franco y directo con sus clientes, tanto internos como externos, este trato personalizado se ha mantenido desde sus inicios y hasta la fecha, desde el principio de la obra, comenzando en el proceso de cotización, hasta la finalización y concertación del proyecto, incluyendo el servicio y seguimiento post-venta, para así mantener una permanente atención hacia nuestros clientes con un servicio equilibrado y eficiente. Las estrategias, en las cuales basa su plan son:

- Diferenciación
- Digitalización y automatización
- Asociación
- Subcontratación
- Certificación

Las alternativas con las que Thesa Consultores Cía. Ltda. incluye:

- Formación de Alianzas Estratégicas con otras constructoras

- Mejor uso del recurso humano disponible
- Apertura de oficinas para contactos comerciales en EUA, y Unión Europea

- **Beneficios**

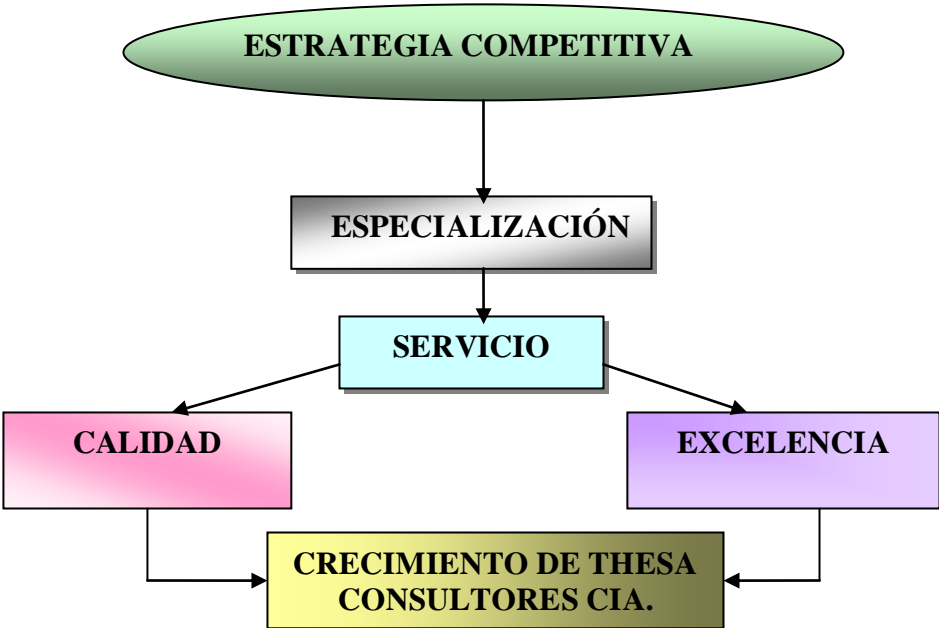
- Reducción de costos y de tiempos de entrega de proyectos
- Mayor captación en el mercado
- Aumento de margen de ingresos por mayor precio de venta

- **Estrategia Competitiva**

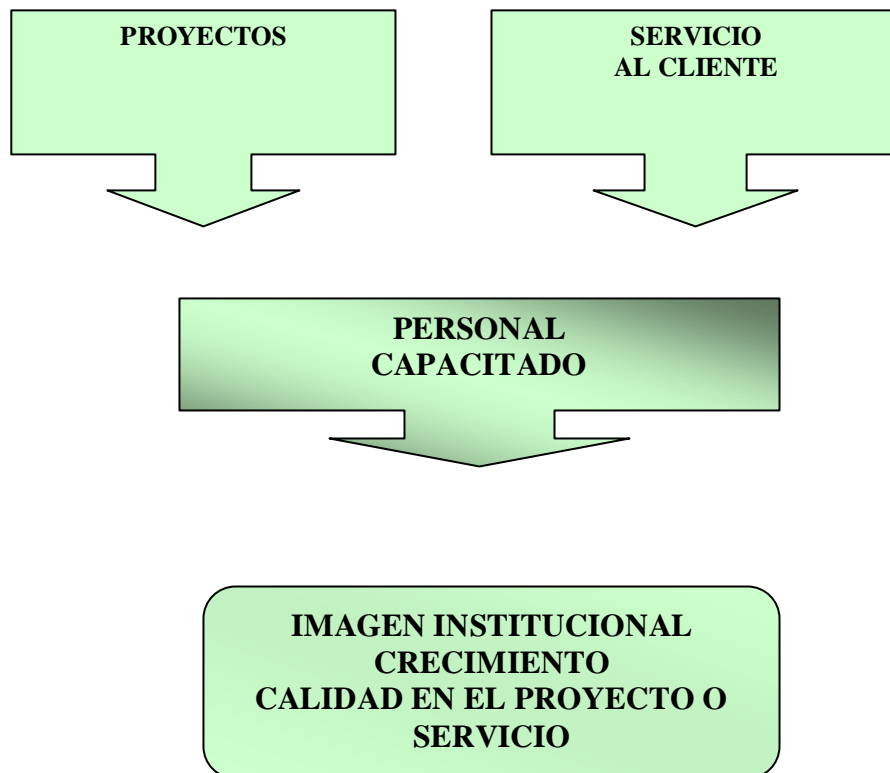
La estrategia competitiva de especialización ha sido seleccionada, ya que la intención del mismo es ofrecer productos y servicios de excelencia que alcancen una buena percepción de los clientes y usuarios, por tener un servicio duradero basado en la calidad.

Espacio en blanco

ESTRATEGIA COMPETITIVA DE ESPECIALIZACIÓN



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

	IMAGEN INSTITUCIONAL	CRECIMIENTO	CALIDAD EN EL SERVICIO
PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de estructura y procesos - Evaluación de necesidades y desarrollo de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de administración de calidad. - Alianzas estratégicas con otras constructoras para ampliar su campo de acción 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de estructuras y procesos. - Asesoría
SERVICIO AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un sistema de servicio. - Capacitación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar los servicios. - Red de comunicaciones con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conducir hacia una política cero errores. - Revisar el perfil de los ejecutivos. - Mejoramiento de tiempos de respuesta. - Desarrollar criterios de amabilidad y seguridad.

Objetivos estratégicos

☀ Impulsar el crecimiento institucional, para ganar participación en el mercado, esto en el plazo de un año.

Estrategias:

- Alianzas estratégicas con otras compañías, para incrementar el mercado potencial.
- Creación de un departamento de ventas y servicio al cliente para asesorar a los clientes y poder cumplir con sus requerimientos a un 100%.
- Creación de un sistema de comunicación con los clientes, para agilizar el proceso de ejecución del proyecto.
- Elaborar planes operativos por áreas.
- Realizar fuertes campañas publicitarias
- Creación de una pagina Web, que permita darnos a conocer y a la vez ofrecer nuestros productos.

☀ Mejorar la calidad de atención a los clientes, a través del fortalecimiento de los recursos humanos que laboran en la misma, en un año.

Estrategias:

- Implantar un programa de capacitación constante a cada uno de los departamentos para generar imagen perfecta.
- Desarrollar actividades motivacionales para el personal una vez al mes.
- Mejorar los sistemas de Información que permitan agilizar la atención del cliente, para controlar que se cumpla su función específica.

- Crear un departamento de trabajadores del conocimiento para el desarrollo y de nuevas formas de mejoramiento, innovación y protección ambiental de los proyectos

- ✦ En dos años incrementar la Utilidad Neta del Ejercicio en un 25% con relación a la que se percibe actualmente

Estrategias:

- Incrementar el número de clientes a través del fortalecimiento de la compañía en forma integral.
- Incrementar Campañas de Publicidad y Propaganda
- Innovación tecnológica e implementación de sistemas de información.

3.12.Principios y Valores

En Thesa Consultores Cía. Ltda., la práctica de valores y principios es fundamental, por lo que se orienta a una cultura organizacional basada en:

➤ Liderazgo

Avalado por una larga trayectoria empresarial y por un amplio equipo humano que combina experiencia e innovación, Thesa Consultores Cía. Ltda., es una de las primeras compañías, que añade a sus estudios, un alto grado de protección ambiental, y que además tiene un compromiso a largo plazo con el medio ambiente.

➤ **Especialidad**

Proyectos que requieren un alto grado de profesionalidad y un acabado impecable.

➤ **Fiabilidad**

Optimización de los recursos, mediante la programación eficaz de los tiempos de ejecución y de la selección de los proveedores de material adecuados

➤ **Independencia**

Un funcionamiento autogestionado basado en la toma de decisiones directas y consensuadas de todos los que participan activamente en la vida Thesa Consultores Cía. Ltda.

➤ **Autonomía e independencia**

Se constituyen al margen de cualquier grupo de presión político o económico que pueda o quiera alterar, en beneficio propio, el desarrollo del proyecto.

➤ **Afán participativo**

Thesa Consultores Cía. Ltda., está al servicio de la comunidad en la que se integra y pretende fomentar una relación más estrecha y

dar cabida a todas las voces alternativas que conforman la compañía.

➤ **Compromiso**

Con todos aquellos que forman parte de la sociedad y que contribuyen, con sus actos, al desarrollo de la misma.

➤ **Respeto**

Esta dado al personal y clientes. Por los compañeros de trabajo, jefes y directivos, contribuyendo a la creación de un clima laboral positivo.

➤ **Responsabilidad**

El cumplimiento de las funciones encomendadas es oportuno, eficiente y eficaz.

➤ **Honestidad**

A fin de salvaguardar los recursos económicos, confiados al personal que labora en Thesa Consultores Cía. Ltda.

➤ **Profesionalización**

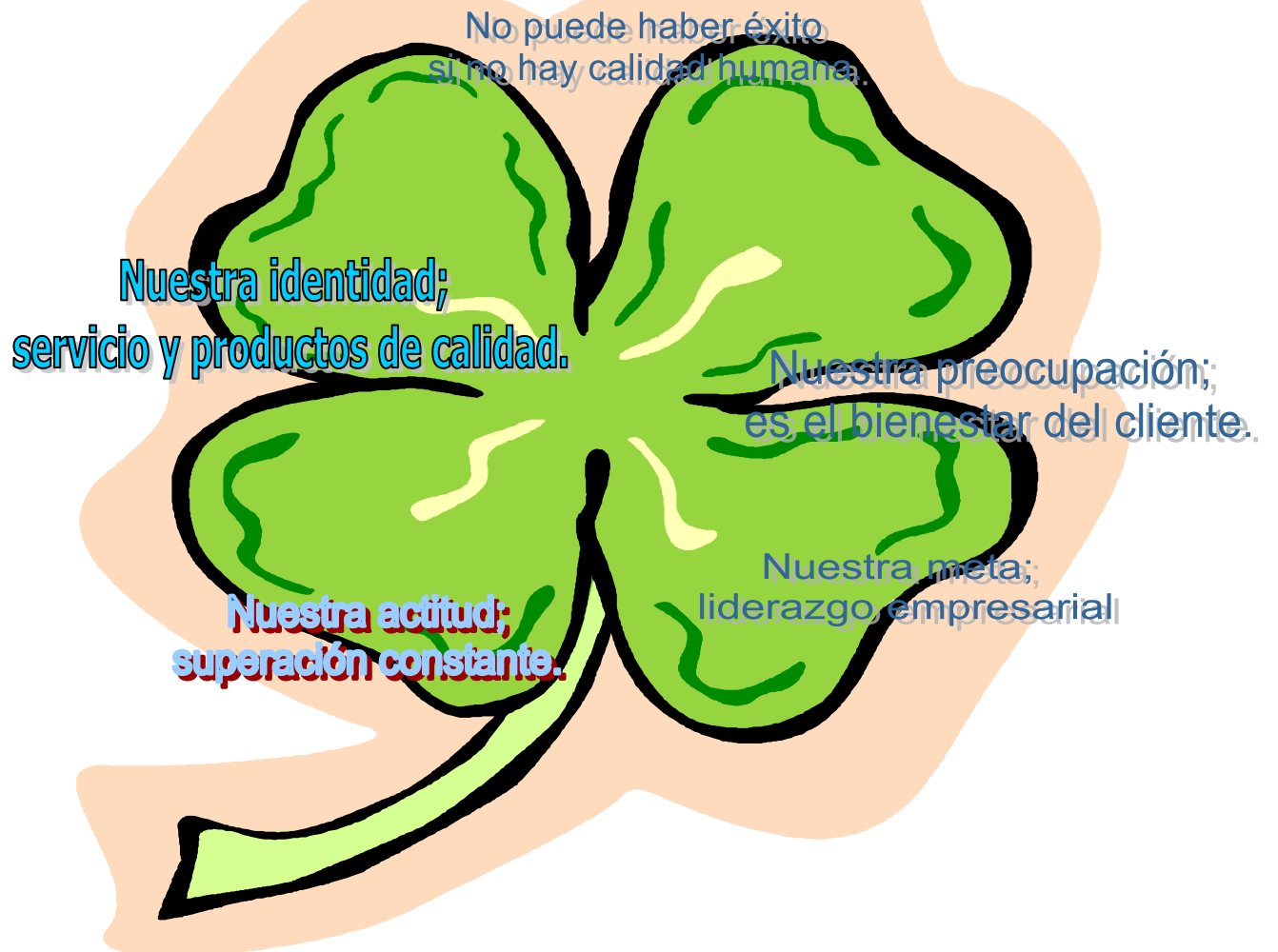
Manteniendo una actitud permanente de desarrollo personal y profesional, investigando nuevas técnicas y conocimientos, mediante la auto-formación y capacitación especializada.

➤ **Servicio**

Los clientes son los ejes fundamentales, la razón de la existencia de la compañía, ante los cuales el personal deberá mantener predisposición positiva a ofrecer y brindar una atención de calidad y cordialidad.

ESPACIO en blanco

Principios: Trébol del éxito



CAPITULO IV DIAGNÓSTICO

4.1. Área de Recursos Humanos y Administrativa

4.1.1. Ambiente de control

Thesa Consultores Cía. Ltda., no tiene un entorno que estimule e influencie las actividades de su personal, con respecto al control de sus actividades. Los principales puntos de análisis en el que se basa el ambiente de control de la compañía son:

1. Integridad y valores Éticos

Thesa Consultores Cía. Ltda., no tiene pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la compañía los pongan en ejecución, durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y establece.

Dentro de Thesa Consultores Cía. Ltda., no se ha realizado ningún tipo de acuerdo y establecimiento de los valores que deben mover las actividades dentro de la compañía; por lo que es un elemento importante a la hora de establecer un sistema de control interno, a través de un ambiente de control, como pilar fundamental para llegar a tener una organización sana.

Es importante tener en cuenta la forma en que van a ser comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación del alta

Administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija el tono necesario a través de su empleo.

Las principales falencias que Thesa Consultores Cía. Ltda., tiene son:

- a. Falta de controles dentro de la compañía, para evitar conductas inapropiadas o que vayan en contra de principios morales o valores éticos.
- b. La compañía carece de una función de auditoría interna; para ejercer control fuerte y permanente que procure salvaguardar los intereses de la compañía.
- c. Falta de sanciones para quienes actúan inapropiadamente y van en contra de los controles establecidos en el sistema de control interno.

2. Competencia del Personal:

Intervienen tres aspectos fundamentales:

- a. Reclutamiento de personal.- Thesa Consultores Cía. Ltda., no cuenta con un sistema de reclutamiento de personal, que contemple requisitos mínimos de los aspirantes a formar parte de esta Compañía, así como de requerimientos específicos de acuerdo a las funciones del cargo. Además, no cuenta con personal capacitado, que se encargue del proceso de reclutamiento del personal; tales como: convocatoria, entrevista, aplicación de pruebas psicológicas y técnicas.
- b. Selección de personal.- Thesa Consultores Cía. Ltda., no tiene una persona encargada de evaluar a los aspirantes e inducir al personal, para que tengan un conocimiento previo de la cultura

organizacional, los requerimientos, beneficios y desventajas que la compañía les ofrece.

- c. Capacitación.- El nivel directivo no ha considerado ningún programa de capacitación, este vacío no permite disponer de personal con conocimientos actualizados, tales como avances tecnológicos en el campo de la consultoría.

La compañía no aprovecha los meses de temporada baja, para capacitar a su personal.

3. Sistema de control interno deficiente

El control interno de Thesa Consultores Cía. Ltda., es deficiente y no se define el ambiente de control, además sus miembros no cuentan con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario, para tomar acciones que permitan obtener una cultura organizacional fuerte.

4. Filosofía administrativa y estilo de operación

- a. Estructura Organizativa.- La estructura organizativa de Thesa Consultores Cía. Ltda., es vertical, lo que no le permite tener una comunicación fluida entre los niveles jerárquicos existentes.
- b. Delegación de autoridad y responsabilidad.- A causa de su estructura organizativa, la delegación de autoridad y responsabilidades, es mínima; pues las decisiones importantes y las no trascendentales, pasan por los niveles más altos para ser resueltos, provocando una distracción del trabajo de los niveles directivo, que tienen objetivos más generales.

- c. Políticas de Recursos Humanos.- Thesa Consultores Cía. Ltda., no cuenta con procedimientos documentados, lo que provoca que no tenga una ambiente de control adecuado, porque no establece con claridad los objetivos organizacionales, y la forma en como deben guiarse y ejecutarse las acciones para llegar al cumplimiento de los mismos.

Espacio en blanco

4.1.2. Valoración de riesgos

THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.

Cuestionario para el departamento de Recursos Humanos

N o	PREGUNTAS	Respu estas		%	Calf.
		SI	NO		
	<u>Reclutamiento y selección de personal</u>			<u>50%</u>	
1	¿Se tienen documentado los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?		X	12,5%	0%
2	¿Se emplean recursos tecnológicos para dar soporte al reclutamiento y selección, como software especializados para evaluación psicológicas?		X	12,5%	0%
3	¿Se utilizan procedimientos escritos para la contratación e inducción del personal?		X	12,5%	0%
4	¿Existe un código de ética documentado o su equivalente?		X	12,5%	0%
	<u>Administración de Personal</u>			<u>50%</u>	
5	¿Se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios?	X		2,94%	2,94%
6	¿Se lleva a cabo un análisis y valuación de puestos, en forma periódica?		X	2,94%	0%
7	¿Existe reglamento interno de trabajo que sea consistente y coherente con las leyes de trabajo?		X	2,94%	0%
8	¿Están integradas y funcionando comisiones mixtas encargadas de:		X	2,94%	0%

	- revisión del reglamento interno - capacitación y entrenamiento - seguridad e higiene				
9	¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?, como: <input type="checkbox"/> Manual de organización <input type="checkbox"/> Manual de personal <input type="checkbox"/> Manual de bienvenida <input type="checkbox"/> Manual de políticas		X	2,94%	0%
10	¿Existe un programa de capacitación y desarrollo del personal?		X	2,94%	0%
11	¿Se evalúa el desempeño de forma periódica?		X	2,94%	0%
12	¿Se han analizado alternativas de cambio estructural para agilizar y simplificar el desahogo del trabajo?		X	2,94%	0%
13	¿Es viable una disminución de niveles jerárquicos?	X		2,94%	2,94%
14	¿Se ha instrumentado una estrategia para propiciar un cambio en el proceso de aprendizaje organizacional?		X	2,94%	0%
15	¿Están determinados los límites o rangos para flexibilizar a la organización?		X	2,94%	0%
16	¿Se ha considerado la alternativa de favorecer una mayor descentralización de las decisiones?	X		2,94%	2,94%
17	Existe algún estudio o iniciativa para redireccionar la organización en cuanto a: <input type="checkbox"/> Procesos <input type="checkbox"/> Productos <input type="checkbox"/> Servicios		X	2,94%	0%

	<input type="checkbox"/> Clientes <input type="checkbox"/> Proveedores				
18	¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir un mayor control de su trabajo?		X	2,94%	0%
19	¿Existen procedimientos documentados para efectuar cambios en los puestos de personal de su cargo para el que fue contratado?		X	2,94%	0%
20	Se ha desarrollado un nivel de confianza fundamentada en la: <input type="checkbox"/> Honestidad de sus miembros <input type="checkbox"/> Apertura <input type="checkbox"/> Consistencia <input type="checkbox"/> Respeto	X		2,95%	2,95%
21	¿Se refleja en el proceso de toma de decisiones la relación de confianza y compromiso?		X	2,95%	0%
	Total			100%	11,77%

Ponderación del Control Interno
Área de Recursos Humanos y Administrativa

Nivel	Ponderación	Calificación
Deficiente	1 – 25%	11,77%
Regular	26- 50%	
Bueno	51 - 75%	
Excelente	76 – 100%	

Un control interno deficiente como el de Thesa Consultores Cía. Ltda., refleja el simple hecho de que la compañía no posee controles en casi

ninguna de las áreas; dando como resultado un riesgo alto en sus resultados económicos, en consecuencia Thesa Consultores Cía. Ltda., no tiene establecido procedimientos claros y controles efectivos, para evitar que la organización sufra pérdidas.

4.2. Área Financiera

4.2.1. Ambiente de control

Los actores más relevantes dentro de toda empresa, incluyendo a Thesa Consultores Cía. Ltda., son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros, que la compañía aplica.

- a. Presupuesto.- Thesa Consultores Cía. Ltda., no realiza ningún presupuesto anual, en el que pueda basar sus actividades durante el año, por lo que no tiene objetivos y metas claras. Con respecto a presupuestos como el de tesorería, ventas, gastos tampoco se realizan, es decir que la empresa gira entorno a los acontecimientos y no orientado a metas claras.
- b. Contabilidad, tesorería.- Dentro de este departamento no existe una segregación de funciones, tampoco se han establecido límites de gastos operacionales.
- c. Inversiones, financiamiento.- Las inversiones que se realizan por parte de nivel ejecutivo, no son de conocimiento total del departamento financiero, ya que los rendimientos obtenidos por estas inversiones no forman parte de los ingresos de la compañía, sino que son parte de ingresos independientes de los que conforman la presidencia ejecutiva.

4.2.2. Valoración de riesgos

THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.

Cuestionario para el Área Financiera

Nº	PREGUNTAS	Respuesta		%	Calf.
		SI	NO		
	<u>Ciclo de compras, inversiones, nóminas y pago</u>				
1	¿Está centralizada la función de adquisiciones?	x		3,125%	3,125%
2	¿Existe control presupuestario de adquisiciones?		x	3,125%	0%
3	¿Están autorizadas las adquisiciones e inversiones previamente a su solicitud? (en el caso de inversiones se analiza la suficiencia presupuestaria).		x	3,125%	0%
4	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	x		3,125%	3,125%
5	¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a número y calidad?	x		3,125%	3,125%
6	¿Se revisa la introducción de existencias y la valoración en el sistema contable?	x		3,125%	3,125%
7	¿Se autorizan las facturas y la fecha de pago antes de pasarlas a tesorería?		x	3,125%	0%
8	¿Se comunica a contabilidad las facturas debidamente autorizadas?		x	3,125%	0%
9	¿Se realiza inventario físico de existencias al cierre y rotativo de activo fijo?	x		3,125%	3,125%

10	¿Se analiza la obsolescencia de las existencias al cierre del ejercicio?	x		3,125%	3,125%
11	¿Existe un criterio formalizado para distinguir las reparaciones de las mejoras?		x	3,125%	0%
12	¿Se autoriza el pago por persona independiente al preparador de la nómina?		x	3,125%	0%
13	¿Las funciones de compra, pago y contabilidad están suficientemente segregadas o existen mecanismos de autorización que garanticen la independencia de funciones?		x	3,125%	0%
14	¿Se cotejan por persona independiente los impuestos y tasas de contribución es con los datos contables?		x	3,125%	0%
	<u>Ciclo de ingresos</u>			3,125%	0%
15	¿Existe presupuesto de ventas?		x	3,125%	0%
16	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?		x	3,125%	0%
17	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?	x		3,125%	3,125%
18	¿Se cotejan por persona independiente los impuestos declarados con los datos contables?		x	3,125%	0%
19	¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?		x	3,125%	0%
	<u>Inversión y financiación</u>				

20	¿Existe un presupuesto de tesorería?		x	3,125%	0%
21	¿Se realiza un seguimiento periódico de la cartera de inversiones financieras?		x	3,125%	0%
22	¿Se revisan los intereses contratados con las liquidaciones periódicas?		x	3,125%	0%
23	¿Se revisa la liquidación de intereses en las operaciones de crédito?		x	3,125%	0%
24	¿Se autorizan por la presidencia ejecutiva la aprobación de dividendos?	x		3,125%	3,125%
	<u>Tesorería</u>				
25	¿El movimiento de caja se deja para importes mínimos?	x		3,125%	3,125%
26	¿Se analizan al cierre los justificantes existentes en caja?	x		3,125%	3,125%
27	¿Se arquea periódicamente la caja por personal independiente a la función de tesorería?		x	3,125%	0%
28	¿Los pagos se encuentran debidamente autorizados?		x	3,125%	0%
29	¿Se concilian periódicamente las cuentas corrientes bancarias, por personal independiente a contabilidad y tesorería?		x	3,125%	0%
30	¿Se exige doble firma para disponer de fondos?		x	3,125%	0%
31	¿Se efectúa un control suficiente de las firmas autorizadas?		x	3,125%	0%
32	¿Se revisa periódicamente la liquidación de		x	3,125%	0%

	intereses de las cuentas corrientes?				
	Total			100%	31,25%

**Ponderación del Control Interno
Área Financiera**

<i>Nivel</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación Obtenida</i>
Deficiente	1 – 25%	
Regular	26- 50%	31,25%
Bueno	51 - 75%	
Excelente	76 – 100%	

Thesa Consultores Cía. Ltda., en el área financiera posee un sistema de control interno regular, aunque está mejor que el área administrativa, el principal problema es la falta de segregación de funciones dentro de este departamento, lo que provoca que el riesgo de control sea mayor.

4.3. Área Operativa

4.1.1. Ambiente de control

- a. Asistencia Técnica.- Este departamento, encargado de estar siempre en comunicación con los clientes, es de vital importancia, para la imagen institucional de Thesa Consultores Cía. Ltda., pero a pesar de esto, el personal tiene problemas de comunicación con los demás departamentos de la compañía, dando como resultado un riesgo alto y un grado de insatisfacción del cliente con el trabajo de la compañía.

El departamento no cuenta con manuales de procedimientos, tanto para el proceso de asesoramiento, como para el proceso de comunicación y transmisión de información al cliente.

- b. Supervisión de Proyectos.- En este departamento tampoco tienen manuales de procedimiento, no se han establecido estándares de tiempo para la ejecución del trabajo. Los supervisores tampoco cuentan con un criterio de evaluación para determinar con exactitud el nivel de ejecución de las obras, en cuanto a desempeño, eficiencia y eficacia.
- c. Fiscalización de Obras Civiles.- Al igual que en los demás departamentos, éste no cuenta con manuales de procedimientos, lo que recomienda para todas las áreas es realizar grupos de trabajo, para elaborar estos manuales, los mismos que tienen como fin facilitar la ejecución de los trabajos y por ende establecer mejores de controles.

4.3.2. Valoración de riesgos

THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.

Cuestionario para el Área Operativa

Nº	PREGUNTAS	Respuesta		%	Calf.
		SI	NO		
1	¿Los empleados que realizan trabajos de campo, posee un seguro contra accidentes?		x	4,55%	
2	¿Los empleados de campo, posee las herramientas y equipos necesarios para la elaboración de su trabajo?	x		4,55%	4,55%
3	¿Los sistemas de comunicación en el campo son aptos para el trabajo que desarrollan?	x		4,55%	4,55%
4	¿Las computadoras de cada empleado tienen claves de acceso y seguridad?		x	4,55%	
5	¿Las claves de acceso y seguridad se cambian periódicamente?		x	4,55%	
6	¿Los datos que se recopilan durante el trabajo de campo, posee respaldos de seguridad?		x	4,55%	
7	¿Luego de traspasar la información al departamento de dibujo, los datos son archivados en un lugar seguro?	x		4,55%	4,55%
8	¿Los custodios de los archivos de información que se manipula es una persona independiente al trabajo de campo?	x		4,55%	4,55%
9	¿La información que se procesa en la oficina es debidamente respaldada o copias	x		4,55%	4,55%

	de seguridad?				
10	¿Se realizan órdenes de trabajo, en donde conste el objetivo específico de cada proyecto?		x	4,55%	
11	¿La empresa cuenta con estándares de ejecución, tanto en el trabajo de campo como en el trabajo de oficina que se realiza?		x	4,55%	
12	¿Existe un presupuesto de capital de trabajo permanente?	x		4,55%	4,55%
13	¿La liquidación de los gastos concurrenciosos en el trabajo de campo, esta a cargo del jefe de área?		x	4,55%	
14	¿La verificación de datos obtenidos en el trabajo de campo, es realizado por personas independientes?	x		4,55%	4,55%
15	¿Se han establecido previamente límites de tiempo de ejecución de las tareas encomendadas en los trabajos de campo?		x	4,55%	
16	¿Se realizan supervisiones sorpresivas en los proyectos en ejecución, para verificar el desempeño de los trabajadores de campo?		x	4,55%	
17	¿Los dibujantes están debidamente equipados, para poder realizar su trabajo en forma oportuna y eficiente?		x	4,55%	
18	¿Los equipos que se utilizan en el trabajo de campo, tienen seguro contra robo, daño o averías?		x	4,55%	
19	¿La manipulación de equipos especiales es realizada por personas capacitadas para		x	4,55%	

	esto?				
20	¿Existe un fondo de seguridad en caso de que los empleados de campo tengan algún tipo de inconveniente inesperado?		x	4,55%	
21	¿El departamento de asistencia técnica cuenta con personal debidamente capacitado, de forma que otorgue seguridad a los clientes?	x		4,55%	4,55%
22	¿Existe una planificación previa de capa proyecto, para determinar tiempos, establecer recursos?	x		4,54%	4,55%
	Total			100%	40,95%

Ponderación del Control Interno

Área Operativa:

<i>Nivel</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación Obtenida</i>
Deficiente	1 – 25%	
Regular	26- 50%	40,95%
Bueno	51 – 75%	
Excelente	76 – 100%	

El área operativa tiene un sistema de control interno regular, su principal problema está en la no determinación y delimitación de funciones de cada uno de los miembros de los diferentes departamentos, provocando que algunas tareas se repitan, y que no se puedan tener parámetros para la evaluación del desempeño.

CAPITULO V

DISEÑO DEL SISTEMA

5.1. Área de Recursos Humanos y Administrativa

5.1.1. Actividades de control

Desarrollo Organizacional

Estructura orgánica

- a. La Administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades.
- b. Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Directorio, en base a estudios y análisis de procesos organizacionales.
- c. La organización estructural contará con unidades internas autónomas y coordinadas, potenciadas, autogestionarias y facultadas con capacidad de decisión; áreas operativas que ejecuten los lineamientos de la alta administración y la retroalimenten.
- d. Para presentar un proyecto de reestructuración se deberá adjuntar un documento de análisis de procesos organizacionales retrospectivo y prospectivo, que deberá contener las recomendaciones pertinentes.

- e. Se deberá limitar al máximo posible la creación de unidades organizacionales. La creación y funcionamiento de nuevas unidades serán factibles en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de costo, tecnología, oportunidad y calidad.

- f. La gerencia de Recursos Humanos y Administrativos, en el mes de noviembre de cada año presentará un estudio actualizado de los procesos de la organización, al nivel directivo para análisis y de ser el caso, proceder a realizar cambios en la estructura organizacional; para mantenerla adecuada a la estrategia y al entorno. También deberá asegurar que los procedimientos y manuales estén al alcance de los usuarios internos y externos y puedan continuamente ser renovados.

Organización

- a. La organización propenderá a la descentralización y desconcentración, de las funciones y responsabilidades.

- b. Thesa Consultores Cía. Ltda., deberá contar con un manual de funciones que permita a los gerentes de cada área ejecutar el plan estratégico y un análisis del entorno.

- c. La organización deberá propender a la administración sin papeles utilizando los medios electrónicos de que dispone la compañía y complementándola con seguridades y nuevas tecnologías como la firma electrónica.

Procesos y proyectos

- a. Las unidades y áreas operativas de Thesa Consultores Cía. Ltda., deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones.

Independientemente de la especialización, cada proceso debe contar con un responsable (director del proceso) que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.

- b. El nivel ejecutivo, mediante disposición Administrativa nominará a los jefes de proyectos, quienes tendrán todo el apoyo de las gerencias y unidades operativas en el cumplimiento de sus objetivos. También podrá crear comisiones (equipos de trabajo) de manera temporales y/o comités de manera permanente, para la solución de asuntos específicos, en todos los casos definirá los miembros, el responsable y unidades participantes, sus propósitos, funciones a desarrollar, tiempo de funcionamiento y resultados a lograr.

Planes y programas

- a) En el mes de octubre de cada año, las gerencias y jefes de unidades operativas presentarán el Plan Operativo de su área en función del Plan Estratégico, junto al presupuesto del año siguiente. Posteriormente y en forma trimestral presentarán informes de avance de gestión al Presidente Ejecutivo de sus respectivas actividades y resultados.

- b) Los planes, programas y presupuestos de la compañía se realizarán en base al Plan Estratégico de Thesa Consultores Cía. Ltda.

Desempeño gerencial

- a) El desempeño de la gerencia general se medirá en función de indicadores de gestión y reportes gerenciales los mismos que incluirán el nivel de cumplimiento de metas establecidas semestralmente durante el período económico. Esta información deberá ser puesta en conocimiento de la Presidencia Ejecutiva.
- b) El desempeño de las gerencias y unidades se medirá en función de reportes gerenciales e indicadores de gestión partiendo de su situación actual y las metas establecidas trimestralmente durante el período económico. De no cumplirse las metas establecidas la gerencia entrará en un proceso de observación y auditoría.

Política salarial

- a) El sistema de remuneración de Thesa Consultores Cía. Ltda., obedecerá a los precios de los salarios responderá a un porcentaje mayor que al de las demás empresas consultoras del País, que constituyen su competencia, adicionalmente estarán enmarcadas dentro de las leyes que dicta el código de trabajo.
- b) El cumplimiento del sistema de remuneración se normará en base a un Reglamento de Aplicación Salarial que será aprobado por la Presidencia Ejecutiva de Thesa Consultores Cía. Ltda., con base a los méritos y desempeño de cada puesto.

- c) Se procurará establecer un sistema de remuneración en función al nivel de responsabilidad y cumplimiento.
- d) Las elevaciones salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de Thesa Consultores Cía. Ltda., la gerencia general deberá propender el cumplimiento de índices en relación de gastos de personal versus ingresos netos totales.
- e) Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberán provenir de una programación de trabajo previamente establecida y en función al costo-beneficio; y deberán ser autorizados por los Gerentes de de cada y/o por el gerente general dentro de sus respectivos presupuestos aprobados;
- f) Bajo ningún concepto se pagarán horas extras a personal de que pertenece al nivel ejecutivo: Gerentes, Auditores, Presidentes Ejecutivos, Supervisores.

Política de selección y contratación de personal

- a) Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por el gerente del área y el gerente de Recursos Humanos. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos. La presidencia ejecutiva aprobará los requerimientos de personal, con base a la documentación sustentatoria que justifique la decisión. En el caso de creaciones, deberá además contarse con su autorización.

- b) En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de Thesa Consultores Cía. Ltda., que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de declararse desierto el concurso debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.
- c) No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- d) Para la incorporación de personal en los niveles de gerencias y jefaturas de unidades, previamente, la gerencia de Recursos Humanos confirmará con la presidencia ejecutiva la existencia del cargo dentro del organigrama.
- e) La contratación de personal nuevo deberá efectuarse preferentemente bajo la modalidad de contrato por horas.
- f) En todo contrato de trabajo se establecerá la obligatoriedad de que vencido el plazo convenido, el empleado se comprometa a no ingresar a su lugar de trabajo sin autorización expresa del Presidente Ejecutivo. Los modelos de contratos de trabajo a utilizarse en la empresa deberán previamente ser aprobados por la presidencia ejecutiva.
- g) La elección del candidato a ser contratado constituye responsabilidad exclusiva del gerente del área respectiva, quién tomará su decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.

- h) No se aceptarán reingresos de ex empleados o trabajadores que hayan salido de las empresas por:
- Visto Bueno.
 - Despido intempestivo.

Política de plan de carrera empresarial

- a) La ruta de desarrollo de los empleados es horizontal y vertical, por lo que se procurará en primera instancia la rotación en diferentes puestos y cargos del mismo nivel ocupacional, para favorecer la polivalencia del personal y enriquecer sus competencias profesionales, generando así bases más sólidas y amplias para el desempeño futuro de quienes sean promovidos.
- b) Las promociones o ascensos se otorgan cuando las necesidades y estructuras de la compañía se satisfagan con los perfiles de los trabajadores que han demostrado alto desempeño y potencial para posiciones de mayor responsabilidad, cumplan los requisitos académicos y de experiencia exigidos en el nuevo cargo.
- c) La administración, por medio de sus gerentes efectuará un programa de evaluación de desempeño al menos una vez al año, deberá ser entregada en el mes de agosto y tendrá relación directa con el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, para lo cual se aplicará la evaluación por objetivos cumplidos y resultados alcanzados en todas las áreas de Thesa Consultores Cía. Ltda., esto servirá de base imprescindible para promociones y ascensos.
- d) Toda promoción o ascenso incluirá la remuneración del nuevo cargo, de acuerdo a la política salarial vigente. Previa a la titularización, el promocionado deberá cumplir un periodo de tres

meses en el ejercicio de su cargo y haber ganado el correspondiente concurso de méritos.

Política de vacaciones

- a) El goce de vacaciones se realizará con base a la programación anual que cada gerencia presentará como parte de su plan operativo anual.

- b) Cuando por necesidades imperiosas, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el jefe inmediato del área y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas y comunicarlo al departamento de Recursos Humanos. En casos de requerimiento extremo, plenamente justificado por la gerencia y aprobado por la presidencia ejecutiva se podrá compensar en dinero las vacaciones no gozadas, hasta por dos periodos consecutivos.

Política de capacitación

- a) El Plan Anual de Capacitación deberá ser sustentado por la gerencia general y presentado por cada gerencia para aprobación de la Presidencia Ejecutiva, a base del Plan Estratégico de la compañía y a la detección de necesidades y realidades de la compañía. Este Plan formará parte del Plan Operativo Anual de la compañía.

- b) Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de Inducción Empresarial del cargo a desempeñar.

- c) La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la compañía. El adiestramiento deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.
- d) Para la capacitación de todo tipo de Postgrado o Programa Superior, la empresa cubrirá un porcentaje del mismo en función de las necesidades de la compañía, el costo y los ingresos del empleado. Para estos casos, se firmará con el empleado un convenio de devengación de beca; el trabajador podrá optar por una maestría, una sola vez en su carrera empresarial.
- e) El trabajador que participe de la capacitación debe comprometerse a cumplir con el Plan de Estudios y aprobarlo, caso contrario deberá reintegrar, si lo hubiere, el valor cubierto por la compañía, a excepción de caso fortuito o fuerza mayor.

Política administrativa

- a) Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de Thesa Consultores Cía. Ltda., y arrendados, deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación y conservación.
- b) Los bienes de la compañía, excepto aquellos que hayan sido dados de baja, deben estar asegurados a base de avalúos reales.

5.1.2. Información y comunicación

- a) Es política de Thesa Consultores Cía. Ltda., mantener informados a sus colaboradores sobre las políticas, reglamentos, normas, procesos, estructura y procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.

- b) Se deben publicar los documentos organizacionales aprobados con la leyenda “Aprobados” para que los usuarios dispongan de todos aquellos que les son necesarios para el desempeño de sus funciones, los cuales podrán consultar, imprimir o copiar. De igual manera, se publicarán los documentos organizacionales no aprobados identificados con la leyenda “Borrador” para que el anteproyecto o proyecto circule con suficiente antelación a todas las dependencias para que emitan sus criterios, con vistas a considerar otra visión del proceso.

- c) La estructura de la documentación estará integrada de la siguiente manera:
 - 1er Nivel.- Las Políticas y de éstas se derivan los siguientes niveles de la documentación.

 - 2do Nivel.- Lo integran los Reglamentos.

 - 3er Nivel.- Se constituye por los Manuales que contendrán las instrucciones de trabajo en forma detallada para realizar una actividad.

- d) Los Gerentes, son los responsables de que en su área operativa, se documenten sus principales actividades y procesos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones.
- e) Es obligación del responsable de cada proceso, el asegurar que éste y la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso que le ha sido asignado.
- f) La gerencia general debe asegurar que los manuales de procedimientos sean revisados y actualizados al menos una vez al año.
- g) La elaboración de documentos relacionados con los procesos, estructura y reglamentos será dirigida por la gerencia de Recursos Humanos y administrativa, en conjunto con las áreas involucradas en el tema objeto de documentación.
- h) La elaboración de los Manuales de Procedimientos será responsabilidad de las Gerencias, las que utilizarán el formato aprobado por la Presidencia Ejecutiva y publicado.
- i) Una vez aprobadas las políticas y/o reglamentos, manuales por la presidencia de la compañía, deberán ser entregados a la gerencia de Recursos Humanos y administrativos para la custodia de los originales y su publicación respectiva.

5.2. Área Financiera

5.1.1. Actividades de control

Política de Presupuestación

- a) La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de agosto, cada área elaborará sus presupuestos individuales y estos se consolidarán en un presupuesto global, el cual se presentará para aprobación de la Presidencia a más tardar a mediados de octubre del año corriente.
- b) Los estados financieros proyectados, flujo de caja y punto de equilibrio son parte integrante del presupuesto.
- c) Los ingresos se presupuestarán de manera conservadora y los incrementos estarán debidamente justificados.
- d) Se deberá contar con parámetros claros previamente establecidos por el gerente financiero para la implementación de alternativas comerciales que permitan generar los ingresos presupuestados, estas políticas la aplicación deben ser consecuentes con los objetivos establecidos para el año que viene en el plan estratégico anual de Thesa Consultores Cía. Ltda.
- e) Los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa.
- f) El propósito de la inversión se clasificará en función de: reducción de costos, mejoramiento y expansión de productos y servicios existentes, expansión de nuevos productos o servicios e incremento de ingresos.

- g) Las gerencias de cada área serán los responsables de la elaboración y administración del presupuesto que a sus áreas les corresponde.
- h) Al término de cada mes y dentro de los primeros 15 días del mes siguiente la Presidencia Ejecutiva y el Directorio serán informados sobre la ejecución presupuestaria, información que contendrá el análisis de los resultados comparativos, observaciones y recomendaciones.
- i) Todo exceso en el gasto con respecto al flujo de utilización del presupuesto deberá ser corregida en el mes siguiente, por el área que lo generó.

Política de información financiera

- a) La Gerencia Financiera, a través de su Departamento de Contabilidad, es el área responsable por la preparación, análisis y presentación de los Estados Financieros mensuales y anuales.
- b) Igualmente, la gerencia Financiera y el departamento de Contabilidad tienen bajo su responsabilidad la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos a los que Thesa Consultores Cía. Ltda., está legalmente obligado, incluyendo los impuestos municipales y en general cualquier clase de gravámenes que son de cumplimiento obligatorio.
- c) La gerencia de Recursos Humanos y Administrativa, deberá elaborar y mantener actualizados los procedimientos contables, impositivos y de cualquier naturaleza que aseguren la adecuada

fluidez de los procesos contables y su interacción con las demás áreas generadoras de información contable y presentación de los estados financieros mensuales y anuales.

- d) Los procedimientos a ser preparados por la gerencia de Recursos Humanos y administrativa deberán ser coordinados con la gerencia Financiera, de manera que se establezcan plazos máximos para la presentación de la información financiera, según su naturaleza, bien sea para uso interno o externo.
- e) La administración procurará establecer, en el plazo que determine, un sistema contable adecuado a la naturaleza del negocio, incluyendo el plan de cuentas contables y contabilidad de costos.

5.1.2. Información y comunicación

La comunicación e información de los presupuestos elaborados y aprobados, son responsabilidad de las gerencias de cada área, las mismas que se responsabilizan por su cumplimiento, además de mantener informados a sus respectivos departamentos la no ejecución de las metas propuestas o el porcentaje de ejecución de las mismas, para que en grupos de trabajo se autoevalúen el desempeño como departamento y establezcan soluciones oportunas a cualquier irregularidad que encontrasen durante las actividades diarias.

5.3. Área Operativa

5.1.1. Actividades de control

Política de operaciones

- a) Las actividades técnicas se deberán programar de acuerdo con lo establecido en el plan operativo del área y en su presupuesto anual.

- b) La administración y fiscalización de contratos deberán seguir las normas establecidas por la empresa, logrando que todos los contratos se cumplan en los plazos definidos y bajo las especificaciones técnicas contratadas.

- c) Los planes de mantenimiento y mejoramiento deben estar definidos y valorizados al final del tercer trimestre de cada año, para que se incluyan en el presupuesto del año siguiente.

- d) La ingeniería y desarrollo de los proyectos del área deberán ejecutarse con base a estudios de demanda y mercado, que serán proporcionados por el área de negocios de la empresa. Los proyectos deberán ser presentados al final del tercer trimestre de cada año para su inclusión en el presupuesto del año siguiente.

5.1.2. Información y comunicación

La planificación, organización, ejecución control y monitoreo de los proyectos que se llevan a cabo, es responsabilidad del gerente del área operativa, quien tiene la responsabilidad de comunicar a todo su

departamento los tiempos de ejecución, el desempeño de la obra y avances de la misma.

En conjunto todo el departamento deberá autoevaluarse, para determinar el cumplimiento de las metas en cada proyecto, realizar un informe y comunicar de forma oportuna a la gerencia general.

Espacio en blanco

CAPITULO VI IMPLEMENTACIÓN

6.2. Ejercicio práctico

6.2.1. Área de Recursos Humanos y Administrativa

6.2.1.1. Reglamento de Selección de Personal

Definición

La función de selección de personal, incluye el establecimiento de requerimientos mínimos, con base a las funciones de cada cargo.

Políticas

El requerimiento de personal se realizará mediante el formulario: “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por el gerente del área y el gerente de Recursos Humanos. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos. El gerente general aprobará los requerimientos de personal, con base a la documentación sustentatoria que justifique la decisión. En el caso de creaciones, deberá además, contarse con su autorización.

En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de Thesa Consultores Cía. Ltda., que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de declararse desierto el concurso debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.

No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.

Para la incorporación de personal en los niveles de gerencias y jefaturas de unidades, previamente, la gerencia de Recursos Humanos confirmará con la presidencia ejecutiva la existencia del cargo dentro del organigrama.

La contratación de personal nuevo deberá efectuarse preferentemente bajo la modalidad de contrato por horas.

En todo contrato de trabajo se establecerá la obligatoriedad de que vencido el plazo convenido, el empleado se comprometa a no ingresar a su lugar de trabajo sin autorización expresa del Presidente Ejecutivo. Los modelos de contratos de trabajo a utilizarse en la empresa deberán previamente ser aprobados por la presidencia ejecutiva.

La elección del candidato a ser contratado constituye responsabilidad exclusiva del gerente del área respectiva, quién tomará su decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.

No se aceptarán reingresos de ex empleados o trabajadores que hayan salido de las empresas por:

- Visto Bueno.
- Despido intempestivo.

Objetivos

Elaborar un sistema de selección de personal que permita a Thesa Consultores Cía. Ltda., disponer de personal capacitado, comprometido y

responsable que aporte a la compañía con nuevos métodos y contribuya al mejoramiento constante de los procesos.

Procedimientos

- 1) El proceso de selección de personal se inicia con la elaboración del correspondiente formulario: "Requerimiento de Personal", el mismo que deberá estar firmada por el gerente del área y el gerente de recursos humanos. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos.

<u>THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.</u>	
<u>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</u>	

Fecha: _____	
Jefe de recursos humanos/área: _____	

Vacante: _____	
Reemplazado: _____	
Nuevo cargo: _____	

<u>Análisis del cargo</u>	
Definición del puesto: _____	
Requisitos:	

Funciones:	

Responsabilidades:	

Motivos del requerimiento: _____	

_____	_____
_____	_____
Jefe de Recursos Humanos	Gerente de
área	

- 2) El gerente general aprobará los requerimientos de personal, con base a la documentación sustentatoria que justifique la decisión. En el caso de creaciones, deberá además contarse con su autorización.
- 3) Se comunica la aprobación al departamento de Recursos Humanos, para que comience el proceso de convocatoria y selección de personal, para la vacante.
- 4) Luego de establecido y aprobado el requerimiento de personal, se convoca a un concurso interno de merecimientos, en el cual se aplican las respectivas pruebas a los empleados aspirantes al puesto, dando preferencia a los empleados más antiguos de Thesa Consultores Cía. Ltda., en caso de que no se presente ningún aspirante al puesto dentro de la compañía, se procede a buscar en la base de datos actualizada que debe disponer el departamento de recursos humanos, esta función la realiza la asistente de nómina, quien analiza las carpetas y según los requerimientos convoca a los posibles aspirantes, a quienes posteriormente se les aplicará las respectivas pruebas de selección.

Pruebas.- las pruebas de aplicación al cargo son elaboradas por el departamento de recursos humanos y los gerentes de las diferentes áreas, de acuerdo a las funciones de cada cargo. Para la elaboración de las pruebas se toma en cuenta el perfil personal, profesional, técnico y de conocimientos que se necesita en cada cargo, estas pruebas son formuladas previamente y son rediseñadas, revisadas y mejoradas de forma anual, junto con la evaluación de puestos y funciones que realiza el departamento de recursos humanos anualmente.

- 5) Para el caso de los empleados que sean aspirantes al puesto, el gerente de recursos humanos, analiza logros, contribución y desempeño del empleado durante su tiempo de trabajo dentro de la compañía; de haber aprobado las respectivas pruebas para el puesto, el gerente de recursos humanos es quien procede a la aprobación de cambio de puesto del empleado; al mismo tiempo que comunica al gerente de área respectivo que existe la vacante del puesto que deja el empleado que va a ocupar el cargo que inicialmente estuvo vacante.
- 6) En el caso de aspirantes nuevos, luego de aplicar las pruebas y de ser evaluadas por parte del gerente de recursos humanos, los aspirantes que aprobaron son nuevamente convocados por la asistente de nómina, para la segunda fase de selección que son las pruebas psicológicas, las mismas que son evaluadas y analizadas por el gerente de recursos humanos.
- 7) Los aspirantes que hayan aprobado las dos pruebas, son convocados para la primera entrevista, que es aplicada por el gerente de recursos humanos, quien evalúa principalmente, la personalidad, desempeño, logros, carácter; es decir el perfil personal y profesional del aspirante, sujetándose a los requerimientos del cargo.

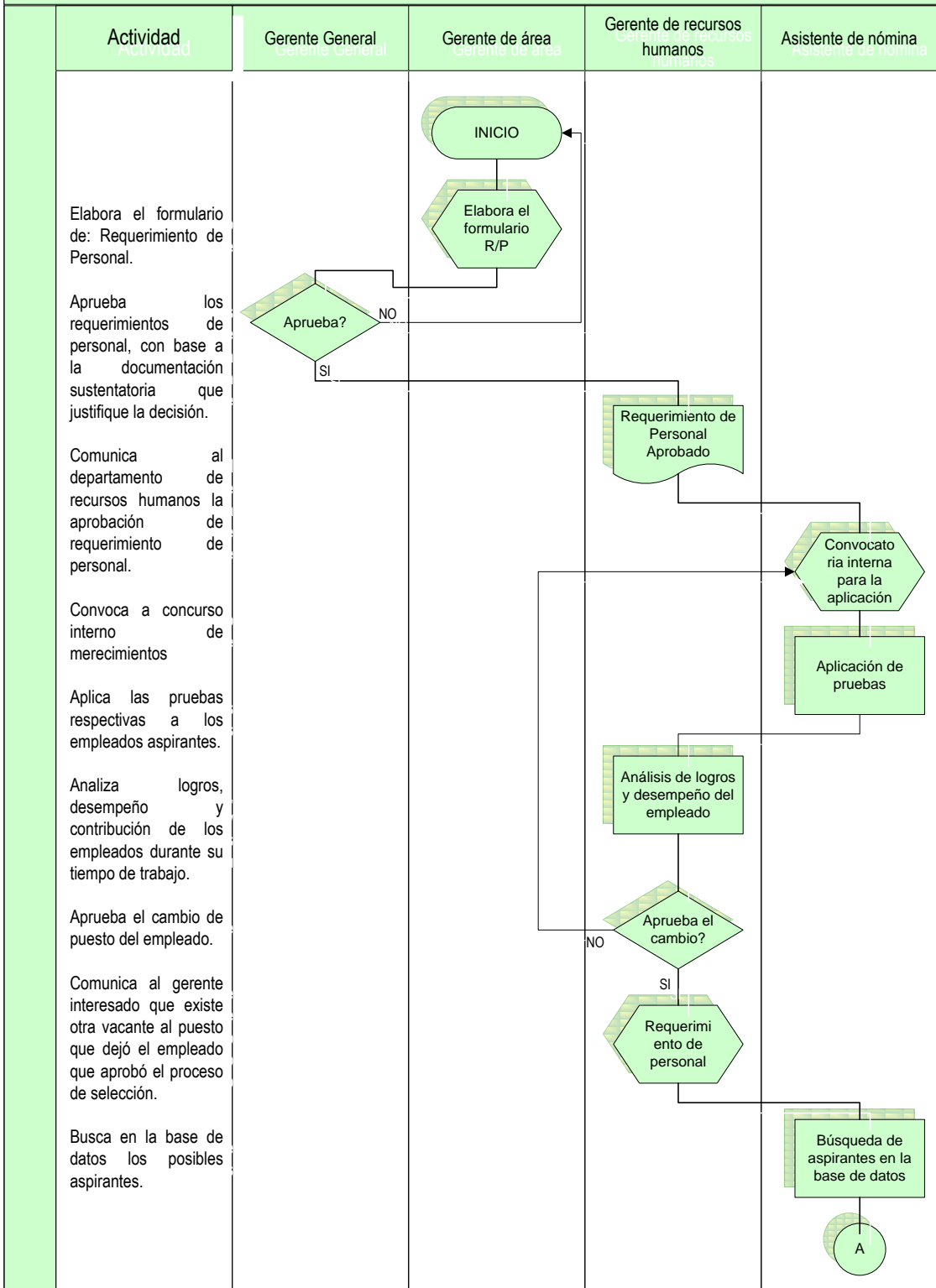
- 8) Con el visto bueno del gerente de recursos humanos, los aspirantes pasan a la entrevista con el gerente del área, en el que existe la vacante, el mismo que, a través de la entrevista evalúa principal los aspectos laborales, de desempeño, habilidades y conocimientos, que el aspirante posee para el cargo respectivo.
- 9) El gerente de recursos humanos y el del área en donde existe la vacante, se reúnen para evaluar y analizar juntos, los resultados obtenidos por los aspirantes que aprobaron todas las fases de selección y en mutuo acuerdo aprueban a la persona seleccionada.
- 10) Esta aprobación es comunicada al gerente general, quien verifica que todas las fases se hayan cumplido con normalidad, y da su visto bueno.
- 11) Ya con el visto bueno del gerente general y la aprobación por parte del gerente de recursos humanos y el del área respectiva, la asistente de nómina procede a llamar al candidato seleccionado, para comunicarle que empieza a formar parte de Thesa Consultores Cía. Ltda., a la vez que se le convoca para la inducción que dura 1 semana.
- 12) En el proceso de inducción, que está a cargo del gerente de recursos humanos, se establece ya una entrevista un poco más informal y de acuerdo mutuo, aspectos como remuneración, beneficios que tienen la empresa, horarios de trabajo, políticas, procedimientos generales de comportamiento, conocimiento previo de cómo está estructurada Thesa Consultores Cía. Ltda., se le hace un recorrido por toda la compañía y se le presenta ante todo el personal. Durante esta semana el nuevo empleado, conoce en términos generales cuales van a ser sus funciones, su sitio de trabajo, sus jefes directos; además explorar y analizar desde donde tiene que comenzar a trabajar, que es lo que

esta pendiente de hacer, cuales son las prioridades que tienen respecto a la presentación de trabajos, plazos para su entrega.

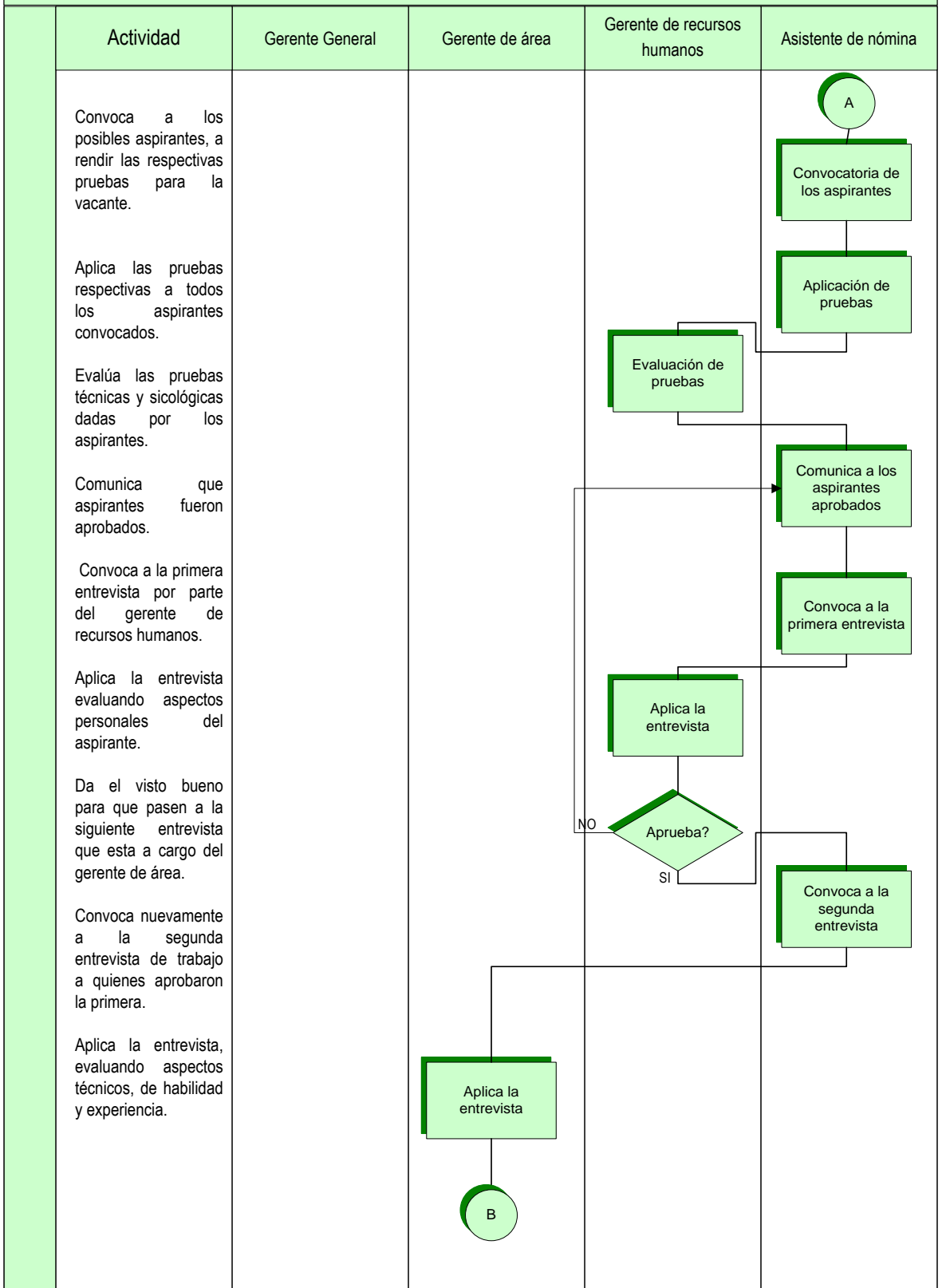
13) El trabajador entra al periodo de prueba, dentro del cual demostrará su experiencia y destreza en el trabajo encomendado.

14) El jefe inmediato preparará un informe con un mes o quince días de anticipación a la culminación del periodo de prueba, este informe servirá para comunicar al trabajador sobre si continua en la compañía, para lo cual se suscribirá un contrato complementario o caso contrario se procederá a realizar la liquidación al que tiene derecho por el periodo de prueba, de ser necesario se elaborará una acta de finiquito.

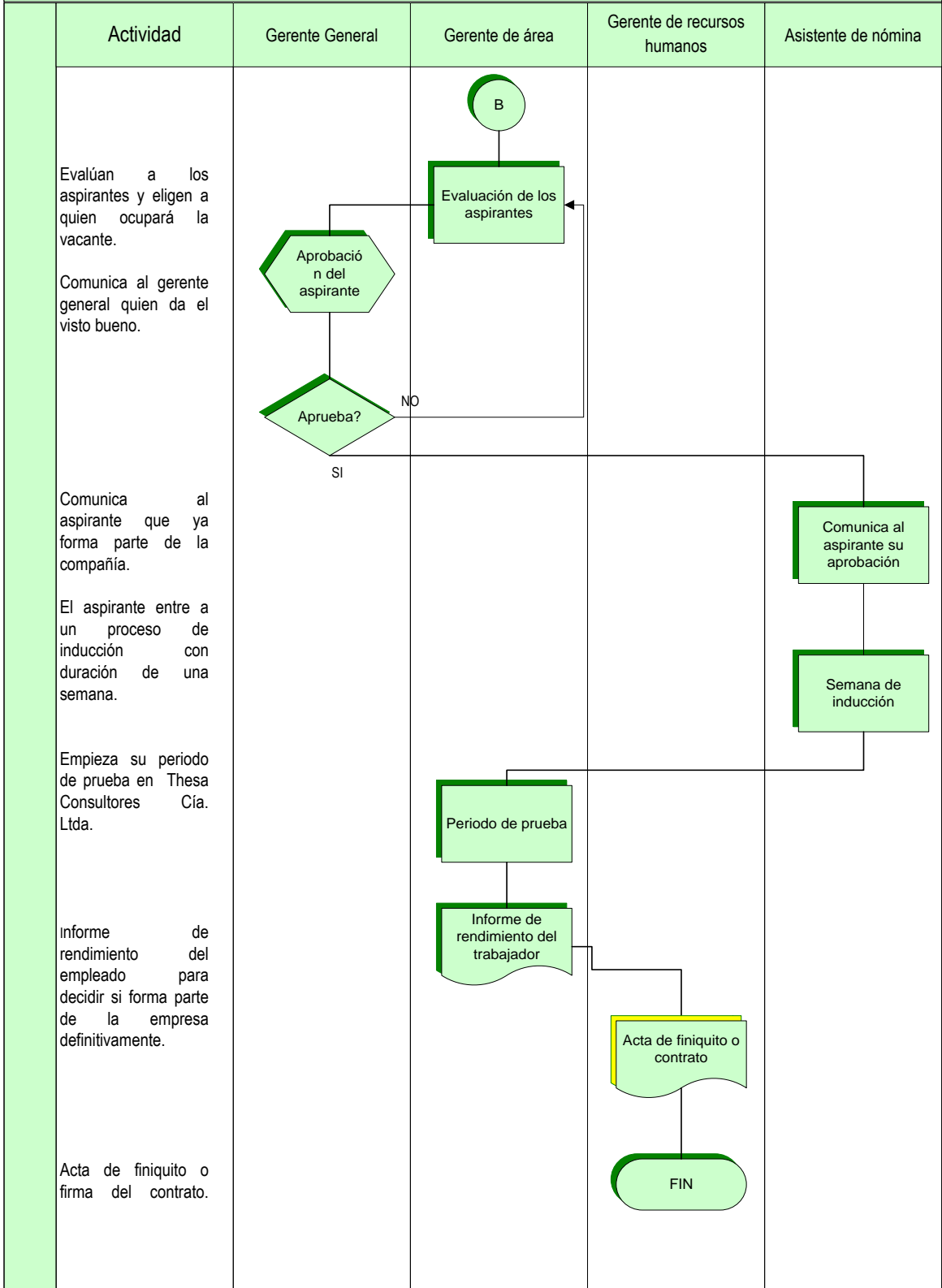
Área de Recursos Humanos y Administrativa
Proceso: Selección de Personal
Responsable: Ing. Johnny Alvarez
Cargo: Gerente de Recursos Humanos



Área de Recursos Humanos y Administrativa
Proceso: Selección de Personal
Responsable: Ing. Johnny Alvarez
Cargo: Gerente de Recursos Humanos



Área de Recursos Humanos y Administrativa
Proceso: Selección de Personal
Responsable: Ing. Johnny Alvarez
Cargo: Gerente de Recursos Humanos



6.2.1.2. Reglamento de Rediseño de la estructura orgánica y Evaluación de puestos

Definición

El rediseño de la estructura orgánica incluye la revisión de todos los puestos de Thesa Consultores Cía. Ltda., orientado al cumplimiento de objetivos, esta reestructura de puestos incluye también su evaluación constante por parte del nivel ejecutivo y directivo de la compañía.

Políticas

La administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades.

Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Directorio, en base a estudios y análisis de procesos organizacionales.

La organización estructural contará con unidades internas autónomas y coordinadas, potenciadas, autogestionarias y facultadas con capacidad de decisión; áreas operativas que ejecuten los lineamientos de la alta administración y la retroalimenten.

Para presentar un proyecto de reestructuración se deberá adjuntar un documento de análisis de procesos organizacionales retrospectivo y prospectivo, que deberá contener las recomendaciones pertinentes.

Se deberá limitar al máximo posible la creación de unidades organizacionales. La creación y funcionamiento de nuevas unidades

serán factibles en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de costo, tecnología, oportunidad y calidad.

La Gerencia de Recursos Humanos y Administrativos, en el mes de noviembre de cada año presentará un estudio actualizado de los procesos de la organización, al nivel directivo para análisis y de ser el caso, proceder a realizar cambios en la estructura organizacional; para mantenerla adecuada a la estrategia y al entorno. También deberá asegurar que los procedimientos y manuales estén al alcance de los usuarios internos y externos y puedan continuamente ser renovados.

La organización propenderá a la descentralización y desconcentración, de las funciones y responsabilidades.

Thesa Consultores Cía. Ltda., deberá contar con un manual de funciones que permita a los gerentes de cada área ejecutar el plan estratégico y un análisis del entorno.

La organización deberá propender a la administración sin papeles utilizando los medios electrónicos de que dispone la compañía y complementándola con seguridades y nuevas tecnologías como la firma electrónica.

El desempeño de la Gerencia General se medirá en función de indicadores de gestión y reportes gerenciales los mismos que incluirán el nivel de cumplimiento de metas establecidas semestralmente durante el período económico. Esta información deberá ser puesta en conocimiento de la Presidencia Ejecutiva.

El desempeño de las gerencias y unidades se medirá en función de reportes gerenciales e indicadores de gestión partiendo de su situación

actual y las metas establecidas trimestralmente durante el período económico. De no cumplirse las metas establecidas la gerencia entrará en un proceso de observación y auditoría.

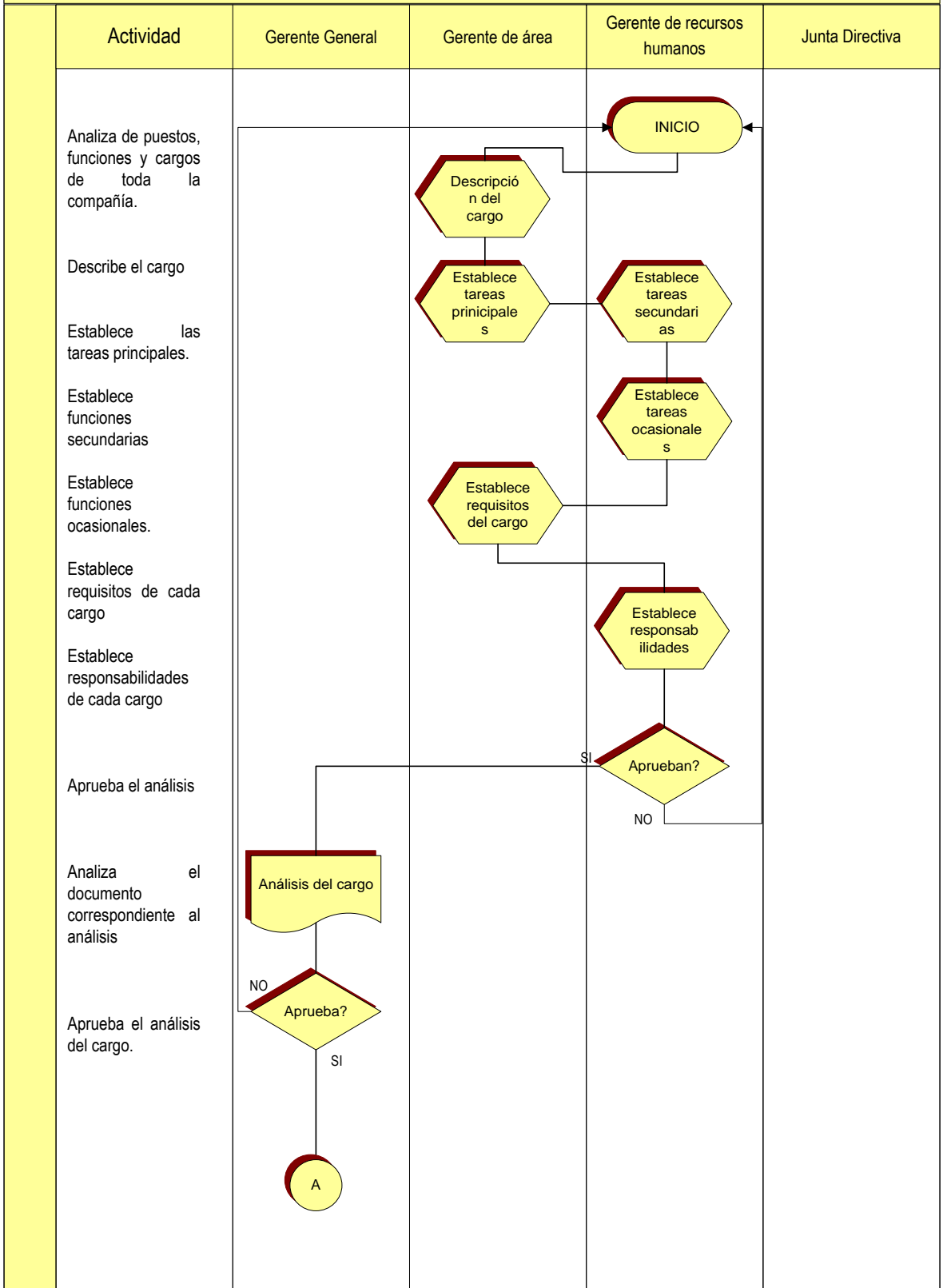
Objetivo

Conseguir bases sólidas para la evaluación de puestos, funciones, responsabilidad y sobretodo cumplimiento de objetivos, a través del rediseño de la estructura orgánica, que constituye el inicio para la reingeniería de procesos de la compañía.

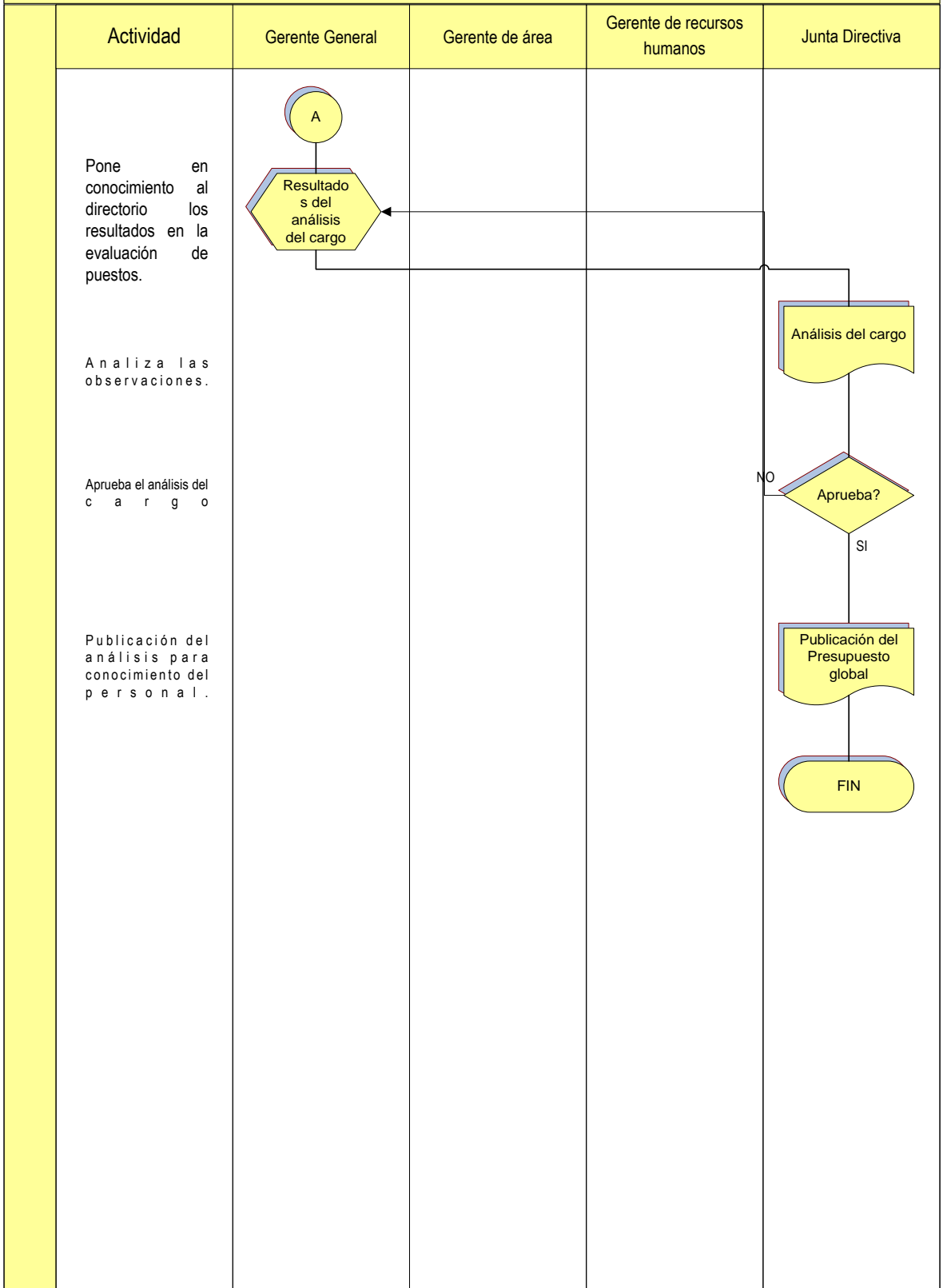
Procedimientos

- 1) El rediseño de la estructura orgánica que comienza en noviembre de cada y que esta a cargo del departamento de recursos, debe incluir el análisis de puestos, funciones y cargos de toda la compañía.
- 2) El análisis de puestos, es realizado en conjunto con el gerente de recursos humanos y el gerente de cada área, en una reunión en donde se analiza, el perfil profesional requerido para cada cargo, a través de una descripción general del cargo, luego se establece las tareas principales, posteriormente las secundarias y las ocasionales.
- 3) También se establece los requisitos de cada cargo, las responsabilidades del mismo.
- 4) Finalmente el análisis del cargo es aprobado por los dos gerentes y presentado para su análisis y aprobación al gerente general, quien pone en conocimiento al directorio los resultados en la evaluación de puestos, modificaciones realizadas, adición o aumento de puestos en caso de haberlos.

Área de Recursos Humanos y Administrativa
Proceso: Rediseño de la estructura orgánica y Evaluación de puestos
Responsable: Ing. Johnny Alvarez
Cargo: Gerente de Recursos Humanos



Área de Recursos Humanos y Administrativa
Proceso: Rediseño de la estructura orgánica y Evaluación de puestos
Responsable: Ing. Johnny Alvarez
Cargo: Gerente de Recursos Humanos



6.2.2. Área Financiera

6.2.2.1. Elaboración de Presupuestos

Definición

Esta función incluye el establecimiento de parámetros para la elaboración de presupuestos, los mismos que serán debidamente comunicados a todo el personal para su cumplimiento.

Políticas

La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de agosto, cada área elaborará sus presupuestos individuales y éstos se consolidarán en un presupuesto global, el cual se presentará para aprobación de la Presidencia Ejecutiva a más tardar a mediados de octubre del año corriente.

Los estados financieros proyectados, flujo de caja y punto de equilibrio son parte integrante del presupuesto.

Los ingresos se presupuestarán de manera conservadora y los incrementos estarán debidamente justificados.

Los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa.

El propósito de la inversión se clasificará en función de: reducción de costos, mejoramiento y expansión de productos y servicios existentes, expansión de nuevos productos o servicios e incremento de ingresos.

Las gerencias de cada área serán los responsables de la elaboración y administración del presupuesto que a sus áreas les corresponde.

Al término de cada mes y dentro de los primeros quince días del mes siguiente la Presidencia Ejecutiva y el Directorio serán informados sobre la ejecución presupuestaria, información que contendrá el análisis de los resultados comparativos, observaciones y recomendaciones.

Todo exceso en el gasto con respecto al flujo de utilización del presupuesto deberá ser corregido en el mes siguiente, por el área que lo generó.

Objetivos

Establecer bases para la elaboración de presupuestos de cada área, con la contribución de todo el personal canalizado mediante equipos de trabajo, los mismos que estudiarán, analizarán, elaborarán y evaluarán el cumplimiento de los presupuestos realizados por ellos mismos, logrando así un compromiso por parte del personal hacia el cumplimiento de los objetivos de Thesa Consultores Cía. Ltda.

Procedimientos

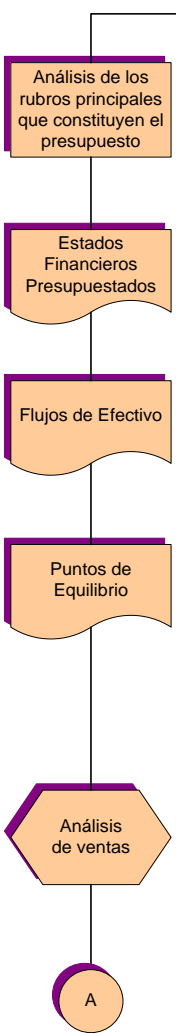
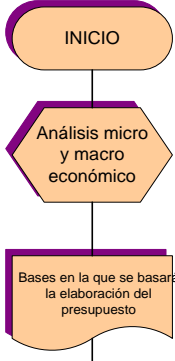
- 1) La elaboración de los presupuestos en cada área de Thesa Consultores Cía. Ltda., empieza en agosto de cada año, en una reunión prevista por el gerente del área junto con los jefes de departamento.

- 2) En esta reunión convocada por el gerente de cada área y con una semana de anticipación, mediante correo electrónico, se establecen las bases en las que se guiará para la elaboración del presupuesto anual, estas bases incluyen: el porcentaje de utilidad para las ventas, el nivel de gasto anual del año anterior; estas bases son establecidas por el gerente general luego de haber realizado un análisis micro y macro económico de la empresa y la situación actual del País.
- 3) Ya establecidas estas bases y con conocimiento de los jefes, se procede a discutir y analizar los rubros principales de los documentos a presentar:
 - a. Estados financieros proyectados
 - b. Flujos de efectivo
 - c. Puntos de equilibrio
- 4) Los principales rubros que se analizan son: el nivel de ventas, que es establecido mediante una relación con las ventas de los tres años anteriores, su comportamiento y considerando el nivel de ventas establecido.
- 5) Posteriormente se analizan los gastos: de igual forma estudia el comportamiento de gastos y se toma en cuenta los porcentajes de reducción de gastos que ha establecido el gerente general.
- 6) Luego de llegar a un acuerdo mutuo con todos los miembros del equipo de trabajo, el gerente del área procede a la elaboración definitiva de los tres documentos a presentar, los mismos que pasan a la gerencia general para su análisis.
- 7) El gerente financiero, es el encargado de revisar los presupuestos presentados por cada área, luego de haberlos corregido, los consolida y pone a consideración de la junta directiva de la compañía, para lo

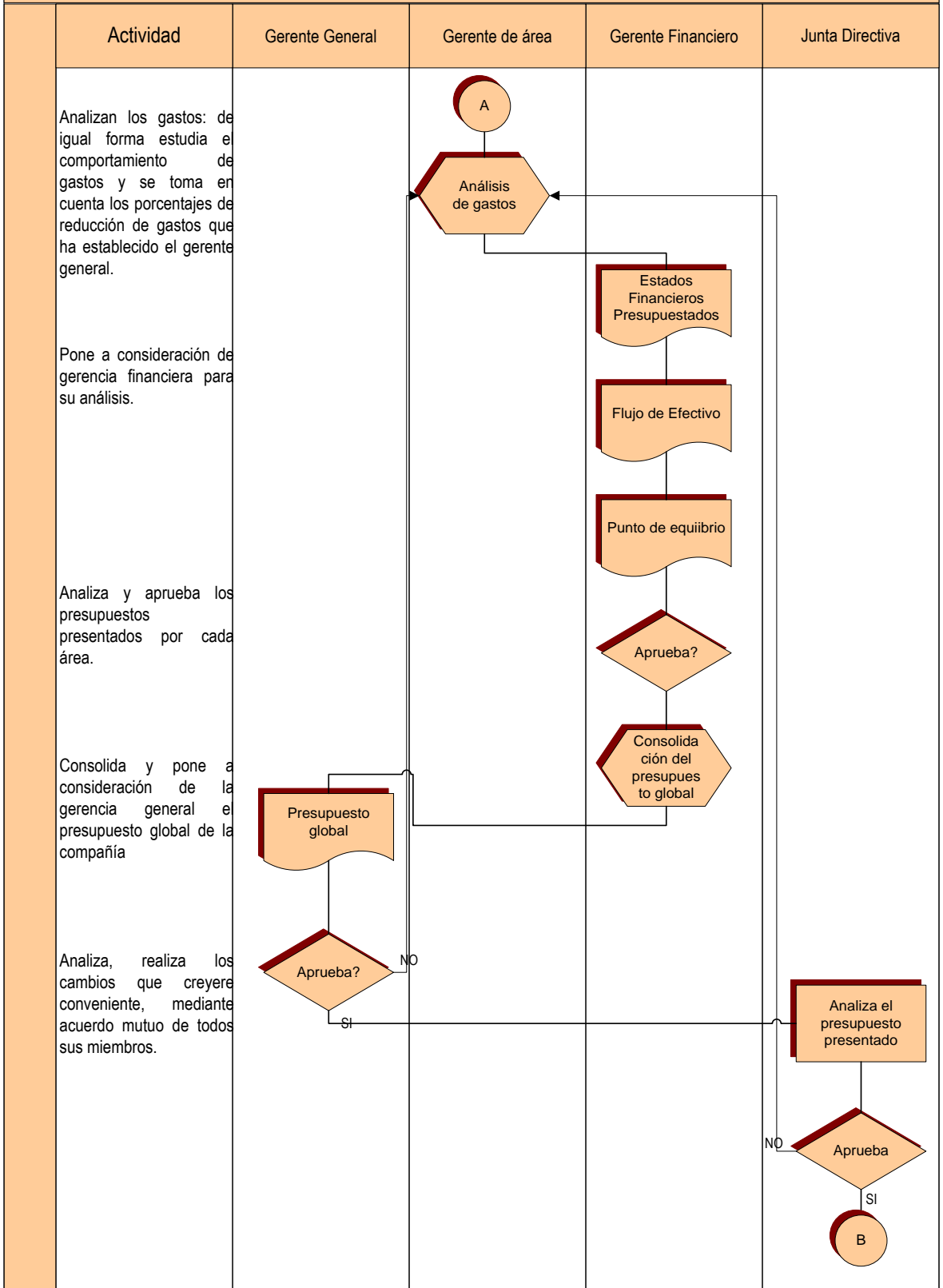
cual, el gerente convoca a la junta directiva a una reunión previa para la presentación del proyecto de presupuesto.

- 8) El gerente financiero incluye los cambios sugeridos por la junta directiva y las del gerente general, queda do el documento, listo para su aprobación.
- 9) El gerente general luego de haber realizado las respectivas correcciones del caso, pone nuevamente en consideración de la junta directiva, el presupuesto corregido.
- 10) La junta directiva procede a verificar y analizar el presupuesto, para ser aprobado o en su defecto ser rechazado y devuelto al gerente general, adjuntando las observaciones realizadas con el fin de que sea nuevamente revisado y corregido.
- 11) Este presupuesto aprobado es publicado y debe ser informado a todo el personal de Thesa Consultores Cía. Ltda., a través de todos los medios de comunicación posibles: correo electrónico, publicación en la cartelera principal, entregando a cada empleado impreso dicho documento y respaldado en medio magnético.
- 12) La evaluación, aplicación y cumplimiento de este presupuesto queda a cargo del gerente de cada área, quien a través de una evaluación mensual de su cumplimiento tomará las medidas necesarias del caso, para cumplir con los objetivos establecidos por Thesa Consultores Cía. Ltda., para el nuevo año.

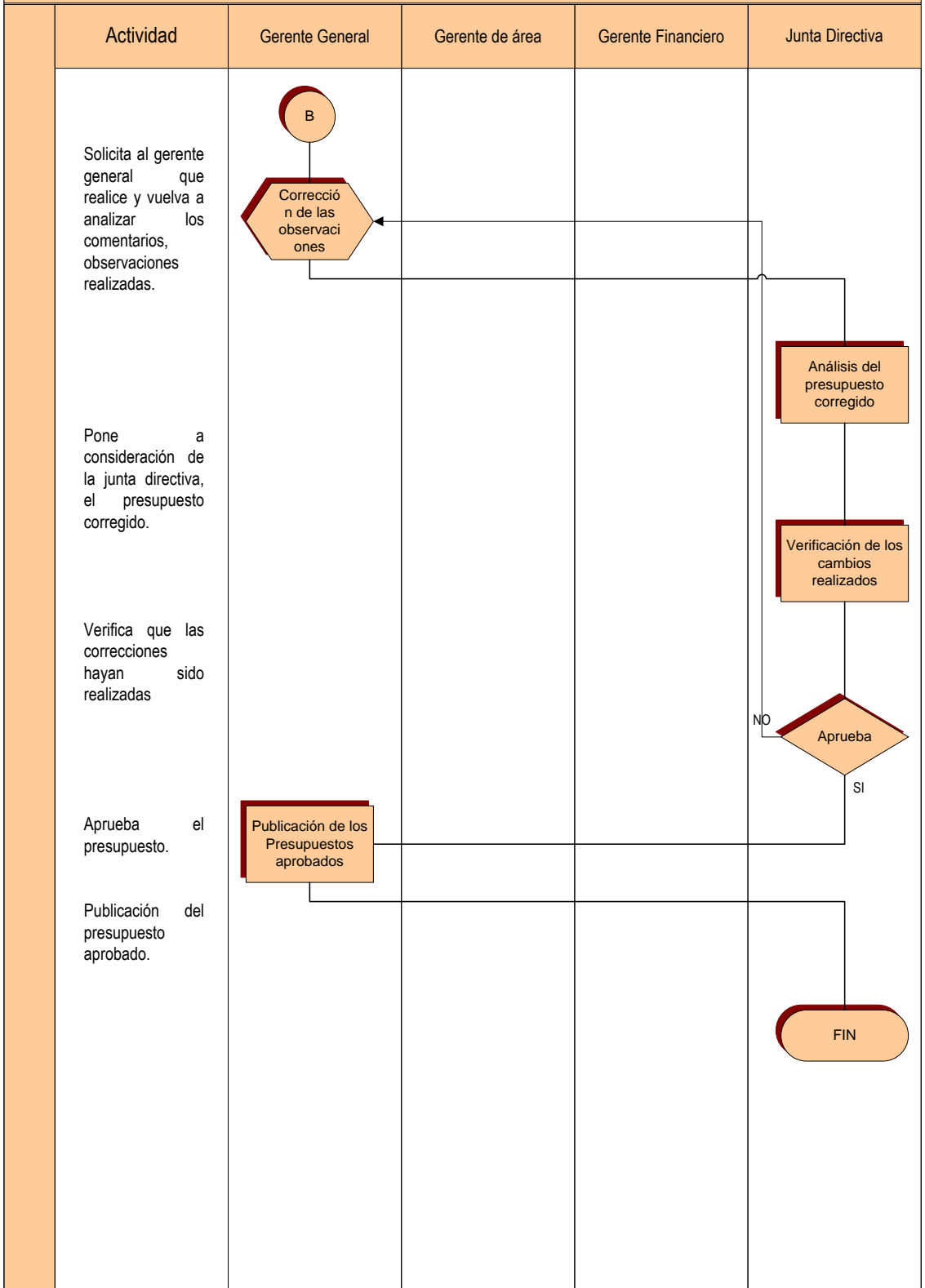
Área Financiera
Proceso: Elaboración de Presupuestos
Responsable: Dr. Laura Moreno
Cargo: Gerente Financiero

Actividad	Gerente General	Gerente de área	Gerente Financiero	Junta Directiva
<p>Realiza un análisis micro y macro económico de la empresa y la situación actual del País.</p> <p>Establece las bases en las que se guiará para la elaboración del presupuesto anual</p> <p>Discute y analiza los rubros principales de los documentos a presentar:</p> <p>a.Estados financieros proyectados</p> <p>b.Flujos de efectivos</p> <p>c.Puntos de equilibrio</p> <p>Analiza: el nivel de ventas, que es establecido mediante una relación con las ventas de los 3 años anteriores, su comportamiento y considerando el nivel de ventas establecido.</p>				

Área Financiera
Proceso: Elaboración de Presupuestos
Responsable: Dr. Laura Moreno
Cargo: Gerente Financiero



Área Financiera
Proceso: Elaboración de Presupuestos
Responsable: Dr. Laura Moreno
Cargo: Gerente Financiero



6.2.2.2. Elaboración, Pago y Contabilización de Nómina

Definición

La función de elaboración, pago y contabilización de nómina incluye el cálculo de los ingresos y egresos de los trabajadores obtenidos durante el mes, en base a las horas trabajadas, comisiones, anticipos, descuentos y multas de cada empleado.

Política

El sistema de remuneración de Thesa Consultores Cía. Ltda., obedecerá a los precios de los salarios responderá a un porcentaje mayor que al de las demás empresas consultoras del País, que constituyen su competencia, adicionalmente estarán enmarcadas dentro de las leyes que dicta el código de trabajo.

Se procurará establecer un sistema de remuneración en función al nivel de responsabilidad y cumplimiento.

Las elevaciones salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de Thesa Consultores Cía. Ltda., la gerencia general deberá propender el cumplimiento de índices en relación de gastos de personal versus ingresos netos totales.

Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberán provenir de una programación de trabajo previamente establecida y en función al costo-beneficio; y deberán ser autorizados por el gerente general dentro del presupuesto anual aprobado.

Bajo ningún concepto se pagarán horas extras a personal perteneciente al nivel ejecutivo: Gerentes, Auditores, Presidentes Ejecutivos, Supervisores.

Objetivos

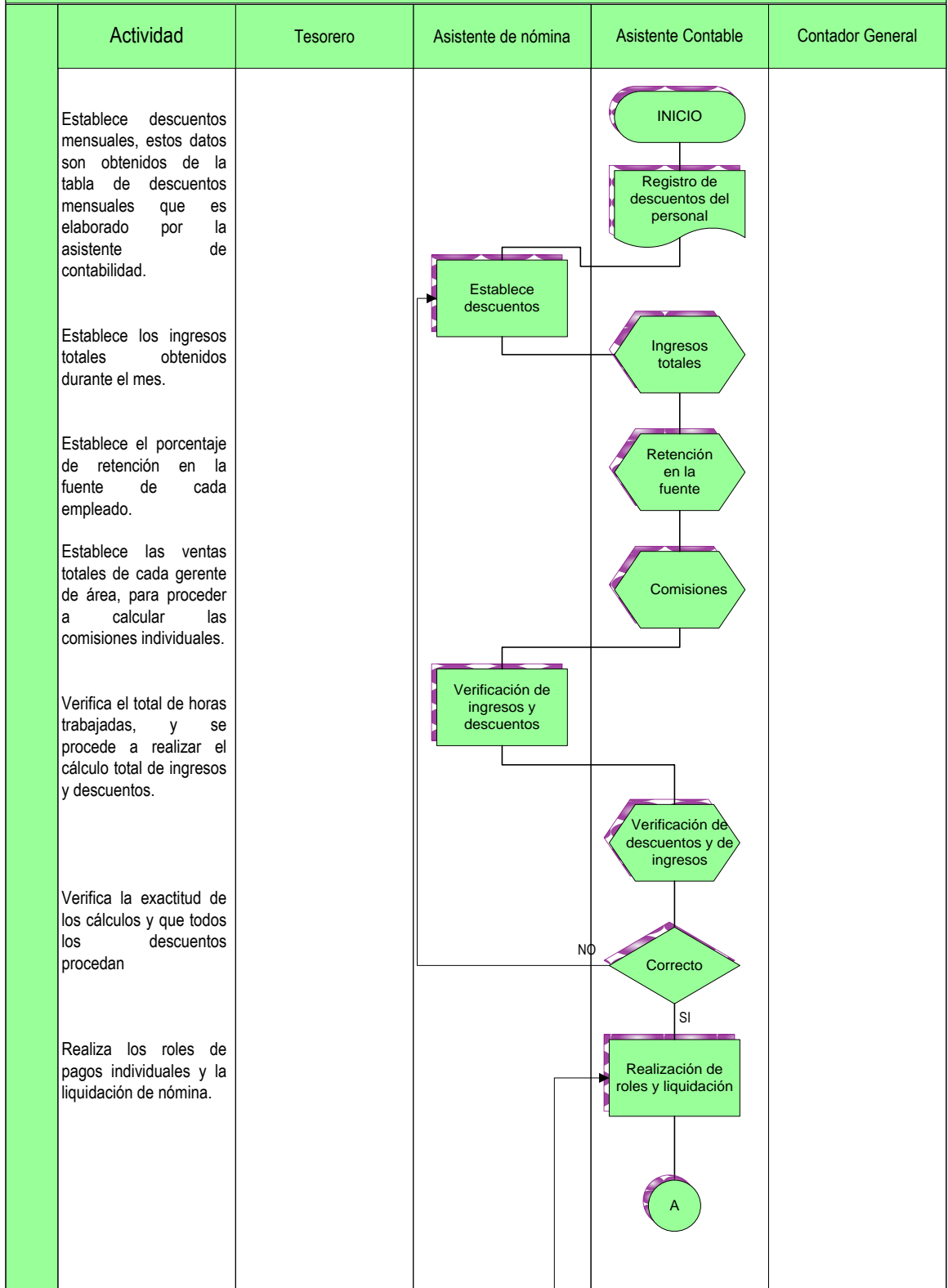
Obtener un sistema de nómina transparente que refleje el trabajo de los empleados de Thesa Consultores Cía. Ltda., tanto a nivel operativo como a nivel ejecutivo consiguiendo un sistema de salarios más justo y equitativo para todos.

Procedimientos

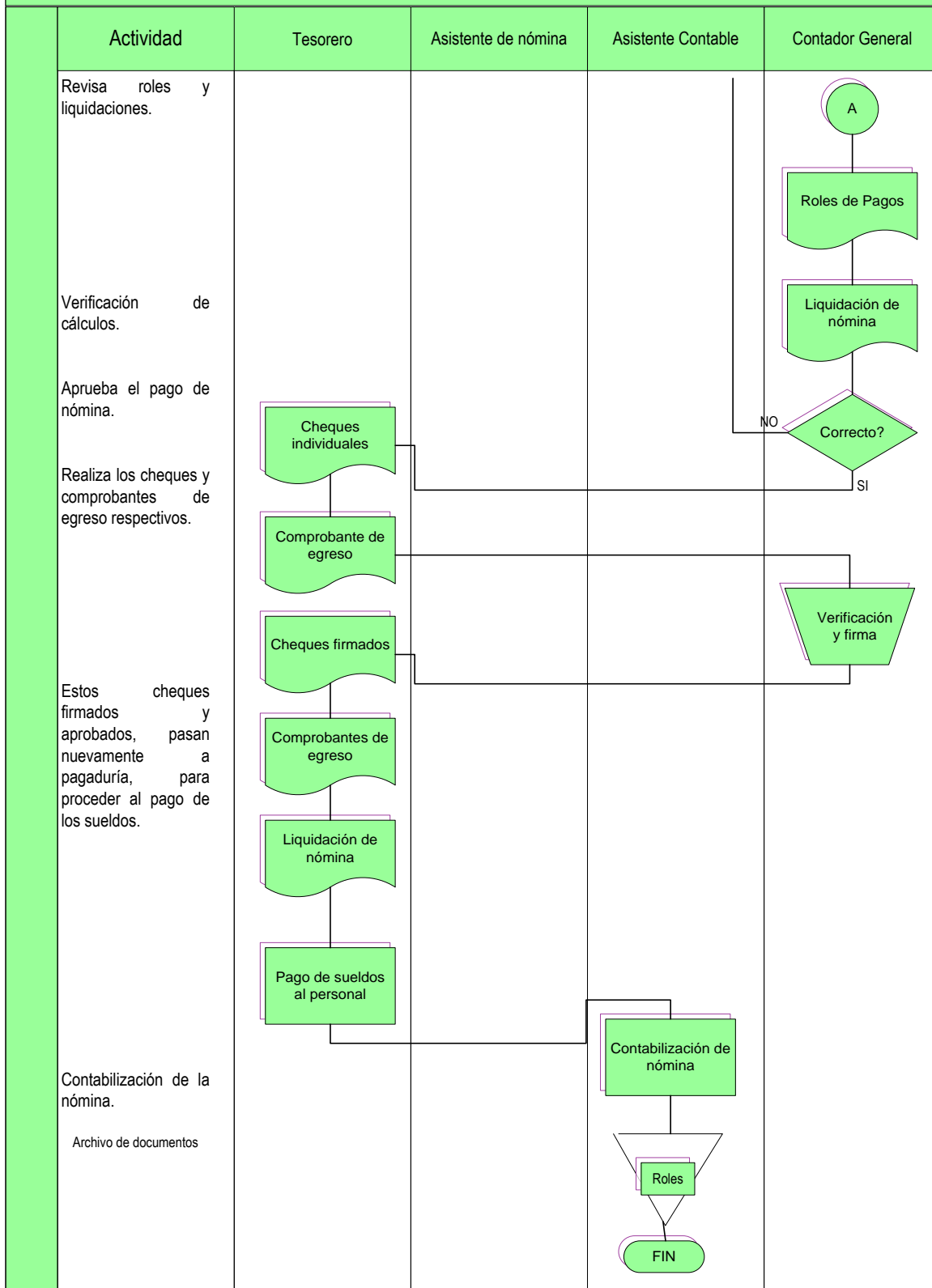
- 1) La asistente de nómina establece descuentos mensuales, estos datos son obtenidos de la tabla de descuentos mensuales que es elaborada por la asistente de contabilidad; en cuyo documento constan los descuentos individuales del personal, anticipos realizados; estos descuentos deben estar con sus respectivos formularios firmados por el empleado para verificar la conformidad del descuento.
- 2) Se verifica el total de horas trabajadas, y se procede a realizar el cálculo total de ingresos de cada trabajador de Thesa Consultores Cía. Ltda.
- 3) Con la base de datos de los salarios de los empleados, se establece el porcentaje de retención en la fuente de cada empleado y los aportes al IESS correspondientes. También la asistente de nómina, revisa las ventas totales de cada gerente de área, para proceder a calcular las comisiones individuales.

- 4) La asistente contable, verifica la exactitud de los cálculos y que todos los descuentos procedan, si todos los datos están bien procede a realizar los roles de pagos individuales y la liquidación de nómina.
- 5) El contador general revisa dichas liquidaciones tanto individuales como globales, luego de establecer que estén correctos se procede a la aprobación de la nómina por parte del gerente general.
- 6) Luego de su aprobación, el tesorero procede a realizar los cheques y comprobantes de egreso respectivos, respaldado con la nómina ya elaborada; estos documentos son enviados nuevamente al gerente general para ser firmados después de verificar que estén correctos. Estos cheques firmados y aprobados, pasan nuevamente a pagaduría, para proceder al pago de los sueldos.
- 7) El pagador entrega el cheque a cada empleado, el mismo que después de estar conforme con el valor recibido procede a firmar el comprobante de egreso y el rol de pagos individual, que constituye, al igual que la nómina los respaldos del pago de sueldos mensuales de Thesa Consultores Cía. Ltda.
- 8) Una vez que se haya pagado a todos los empleados, los documentos de respaldos pasan al departamento de contabilidad, en donde el contador procede a realizar la respectiva contabilización de la nómina.
- 9) Después de todo este proceso, la asistente contable procede a archivar los respectivos documentos como la nómina, comprobantes de egresos y roles individuales, en los archivos correspondientes.

Área Financiera
Proceso: Elaboración, Pago y Contabilización de Nómina
Responsable: Lcdo. Carlos Aízaga
Cargo: Contador General



Área Financiera
Proceso: Elaboración, Pago y Contabilización de Nómina
Responsable: Lcdo. Carlos Aízaga
Cargo: Contador General



6.2.3. Área Operacional

6.1.3.1. Reglamento de aplicación para convocatoria pública o privada

Definición

La prestación de servicios, incluye la aplicación de las convocatorias públicas y privadas en las que Thesa Consultores Cía. Ltda., aplica para oferta sus servicios en las diferentes áreas de trabajo, como fiscalización, ejecución, auditorías ambientales, estudios, entre otras obras.

Políticas

Las actividades técnicas se deberán programar de acuerdo con lo establecido en el plan operativo del área y en su presupuesto anual.

La Administración y Fiscalización de Contratos deberán seguir las normas establecidas por la empresa, logrando que todos los contratos se cumplan en los plazos definidos y bajo las especificaciones técnicas contratadas.

Los planes de mantenimiento y mejoramiento deben estar definidos y valorizados al final del tercer trimestre de cada año, para que se incluyan en el presupuesto del año siguiente.

La ingeniería y desarrollo de los proyectos del área deberán ejecutarse con base a estudios de demanda y mercado, que serán proporcionados por el área de negocios de la empresa. Los proyectos deberán ser presentados al final del tercer trimestre de cada año para su inclusión en el presupuesto del año siguiente.

Los supervisores de Thesa Consultores Cía. Ltda., deberán antes de aplicar a la convocatoria realizar una inspección de lugar en donde se ejecutará la obra, para obtener un conocimiento previo de las condiciones del área.

Todas las propuestas deben ser preparadas en idioma español y tanto las originales y copias de los documentos que se requieran serán debidamente certificadas por la autoridad competente

Los documentos requeridos por la entidad solicitante, no deben contener manchones, tachones o cualquier otro tipo de enmendadura que ponga en duda su autenticidad.

Objetivos

Sistematizar la función de aplicación de convocatorias públicas o privadas que Thesa Consultores Cía. Ltda., para poder mejorar los tiempos de entrega y lograr una coordinación y comunicación con todos los departamentos involucrados en la ejecución de este proceso.

Procedimientos

- 1) Para la convocatoria privada, la recepcionista recibe la invitación de la empresa oferente, esta convocatoria es entregada al gerente general, quien analiza el documento y decide si aplicar o no a dicha convocatoria.
- 2) Para el caso de convocatoria pública, la asistente de gerencia y los gerentes en general, hacen conocer al gerente general que se publicó una convocatoria para el tipo de trabajo al que se puede aplicar, del

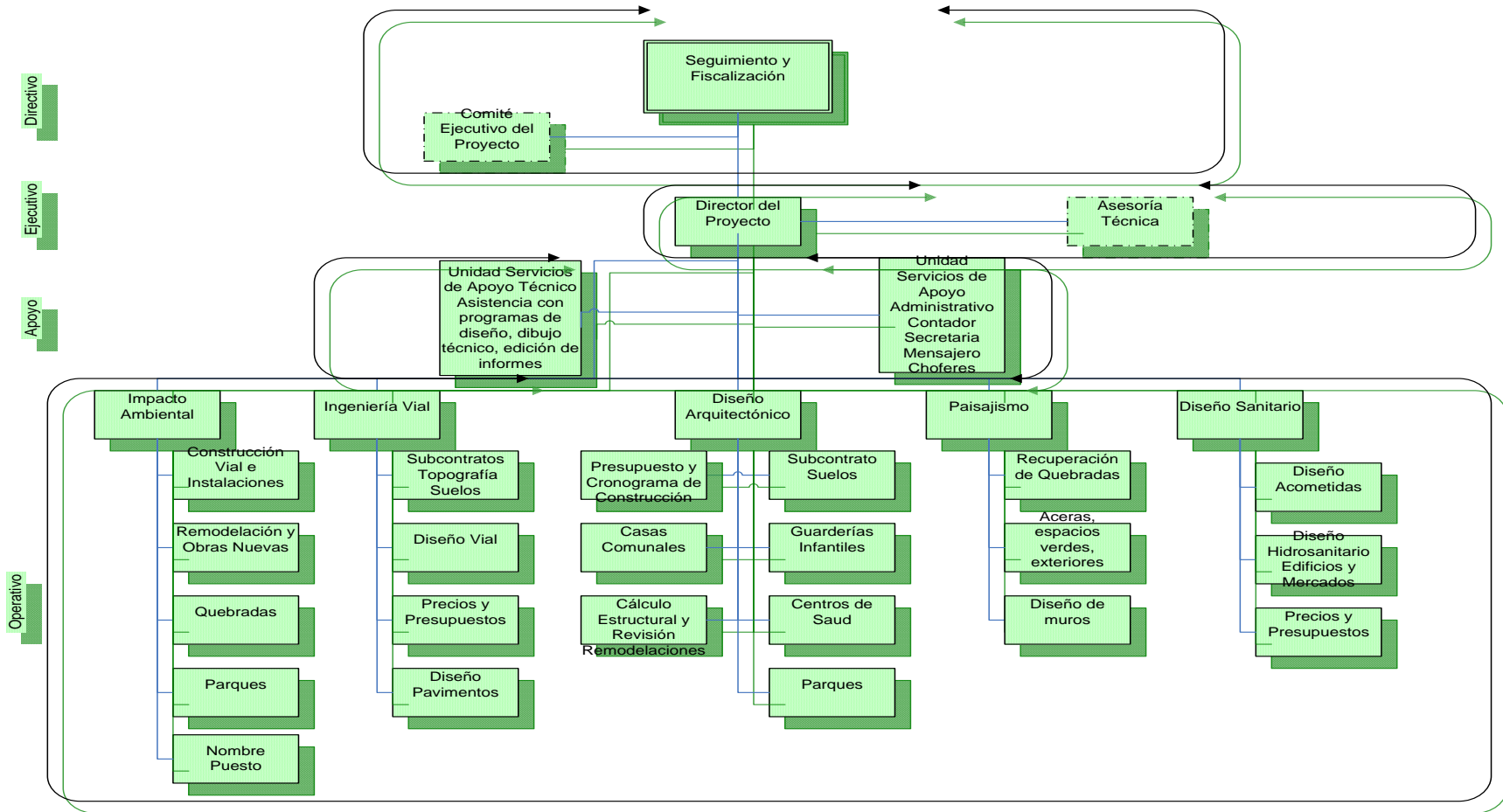
mismo modo el gerente general es quien decide aplicar o no a esta convocatoria.

- 3) Luego de que el gerente general decida ofrecer los servicios, ordena que el mensajero vaya a retirar las bases del concurso, a esta petición se adjunta la solicitud de gastos para convocatorias, que es enviada a tesorería; esta convocatoria incluye el monto y la fecha máxima a la que debe ser entregado dicho dinero.
- 4) El tesorero sin ninguna aprobación emite un cheque a nombre del mensajero, para que sea cambiado, y posteriormente utilizado para la compra de las bases; en el caso de que sean en efectivo, y para los demás gastos de pasajes, trámites para los certificados correspondientes, etc. Este fondo es de responsabilidad exclusiva del mensajero, quien al terminar el proceso a aplicación a la convocatoria, presentará un resumen detallado de todos los gastos incurridos en este proceso.
- 5) Para el caso de que la empresa solicitante, establezca que el pago debe ser mediante cheque a nombre de la misma empresa, el gerente general en la solicitud de gastos de convocatorias, establece el nombre del beneficiario, el monto y la fecha máxima de pago, para el que el tesorero emita el respectivo cheque.
- 6) El gerente general firma el cheque respectivo luego de verificar que el monto y beneficiario estén correctos.
- 7) El mensajero es quien realiza el trámite compra y retiro de las bases de forma inmediata a la emisión del cheque respectivo.
- 8) Estas bases de concurso son entregadas al gerente general, el mismo que convoca a una reunión de carácter urgente a todos los gerentes

de área, para establecer el director de proyecto, dependiendo del tipo de trabajo que se ha requerido.

- 9) Una vez establecido el director de proyecto, queda a su cargo la planificación del proyecto, esta planificación comienza con el establecimiento de las responsabilidades, en donde debe llenar el siguiente organigrama para el proyecto:

Espacio en blanco



- 10) El director del proyecto procede a convocar a las personas que van formar parte de su equipo, a una reunión de trabajo en donde se establecen tiempos, responsabilidades, funciones; además de comunicarles previamente el tipo de proyecto al que se va aplicar y entregarles una copia de las bases del concurso, para que sean estudiados y analizados de forma individual antes de la primera reunión de trabajo.

- 11) Se procede a la realización de la oferta técnica: que contiene la carta de presentación y compromiso de Thesa Consultores Cía. Ltda., para la ejecución de la obra o proyecto a realizarse, este documento lo realiza la secretaria general. El contenido de la carta consta el Formulario N° 1 (ver anexo).

- 12) Información sobre la capacidad legal, económica y técnica del oferente constituida por los siguientes documentos:
 - a) Declaración juramentada por el representante legal ante el notario público de conocer el sitio de trabajo, esta declaración es realizada por el asesor jurídico quien luego de haberla hecho firmar al representante legal, procede a su legalización.

 - b) Copia del certificado de votación del representante legal, a cargo de la secretaria general.

 - c) Certificado vigente de la inscripción en la Secretaría Técnica del Comité de Consultoría a la fecha de presentación de la oferta, los trámites para este documento están a cargo del mensajero, quien al retirar las bases del concurso y pagar la respectiva garantía entrega la inscripción.

- d) Nombramientos del representante legal, debidamente inscrito en el registro mercantil, vigente a la fecha de presentación de la oferta, estos documentos son tramitados por el asesor jurídico.
- e) Compromiso de asociación, en caso de que Thesa Consultores Cía. Ltda., en mutuo acuerdo se asocie para este trabajo con otra consultora, este documento es elaborado por la secretaria general, la misma que es la encargada de hacer firmar este documento a los representantes legales de las compañías que se están asociando. Formulario N° 2 (ver anexo)
- f) Certificado de la Contraloría General del Estado sobre el cumplimiento de contratos celebrado por Thesa Consultores Cía. Ltda. con el Estado Ecuatoriano, vigente a la presentación de la oferta, este trámite es realizado por el mensajero de Thesa Consultores, quien se acerca a la Contraloría a realizar la petición de dicho certificado.
- g) Certificado de no adeudar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, conferido dentro de los treinta días anteriores a la presentación de la propuesta, el mensajero es el responsable de sacar este certificado en la institución pertinente.
- h) El mensajero es quien realiza el trámite en las diferentes entidades para sacar los respectivos certificados que son solicitados, como el Certificado vigente de la Superintendencia de Compañías, en el que conste:
- Actual existencia legal y fecha de vencimiento del plazo de constitución
 - Cumplimiento de las obligaciones de presentación de estados financieros correspondientes al último ejercicio fiscal.

- Capital Social

13) Se reúne la información sobre la capacidad económica.- el responsable de presentar esta documentación al director de proyecto es el contador general, esta información corresponde al:

- Copia del Balance presentado a la Superintendencia de Compañías del último año fiscal.
- Copia de la licencia profesional actualizada y;
- Registro Único de Contribuyentes (RUC) del Contador que suscribe los documentos.

14) Luego, se realiza la compilación de la información de la capacidad técnica.- que contiene:

- El asesor jurídico es el encargado de realizar la declaración juramentada de todo el personal técnico requerido, que no esta incurso en alguna prohibición para calificar como profesional, esto es que no sea empleado público con llamamiento a juicio plenario o registrado en la Contraloría General del Estado como incumplido en contratos con el sector público, la que podrá hacerse en forma individual o colectiva.
- El director del proyecto procede a establecer la nómina del personal técnico profesional nacional asignado al trabajo, Formulario N° 3 (ver anexos) y;
- La nómina del personal técnico auxiliar nacional que considera necesario para la ejecución de la obra.
- La asistente de nómina, es la encargada de establecer el grado ocupacional del personal técnico profesional propuesto. Formulario N° 4 (ver anexo).

- La secretaria general establece la experiencia de la compañía en los últimos diez años; en la que Thesa Consultores reúne todas las referencias sobre su experiencia exclusivamente en los trabajos iguales o similares al que va a aplicar en dicha convocatoria. Formulario N° 5 (ver anexo).
- La asistente de nómina prepara el formulario de la Capacidad el personal técnico profesional nacional, demostradas a través de los siguientes documentos: carta de compromiso del personal técnico profesional asignado al proyecto, hoja de vida del profesional técnico propuesto. Formulario N° 6 (ver anexo).
- La secretaria general, es el responsable de dar las respectivas referencias sobre la capacidad organizativa y técnica del oferente, demostrada a través de: Desarrollo de objetivos, actividades, acciones, productos y metas, descripción del enfoque, alcance, metodología que revele el conocimiento de las condiciones generales, locales y particulares del proyecto; para lo cual se deberá adjuntar el plan estratégico de Thesa Consultores Cía. Ltda., debidamente actualizado.

15) El departamento financiero es quien se encarga de la realización de la oferta económica basada en los requerimientos de la institución o entidad demandante, en el que se llena los siguientes formularios:

- Presentación y costo de la oferta. Formulario N° 7 (ver anexos)

- Resumen global del presupuesto para la ejecución del proyecto. Formulario N° 8 (ver anexos).
- Costos directos: que incluye la remuneración del personal. Formulario N° 9 (ver anexos).
- Costos directos: alquiler, arrendamientos, misceláneos. Formulario N° 10 (ver anexos).
- Costos directos: cargas sociales del personal profesional y auxiliar. Formulario N° 11 (ver anexos).
- Resumen de costos directos. Formulario N° 12 (ver anexos).
- Costos indirectos. Formulario N° 13 (ver anexos).

16) El asesor jurídico es el encargado de presentar de la propuesta, de la siguiente forma:

- Original y copia de la oferta técnica
- Original y copia de la oferta económica

17) El asesor jurídico es quien se encarga de realizar la clasificación e identificación e los sobres. La propuesta se realiza en dos sobres, numerados y cerrados con las debidas seguridades, que impidan conocer su contenido antes de la apertura de sobres.

El sobre marcado con el número 1 contendrá el original y copia de la oferta técnica y el sobre marcado con el número 2 contendrá el original y copia de la oferta económica.

18) Luego el gerente general es el encargado de membretar los sobres que contiene el número de concurso al que se esta aplicando, el nombre de la obra o proyecto, el nombre de la entidad demandante, el número de sobre, dirigido al señor presidente de la comisión técnica de consultoría en el caso del Ministerio de Obras Públicas, la ciudad el nombre de la compañía.

Concurso Público de Consultoría N°
NOMBRE DEL PROYECTO
Entidad Solicitante
Sobre N°

Señores:
Cargo
Nombre de la entidad
Ciudad.-

Nombre el participante: Thesa Consultores Cía. Ltda.

- 19) El gerente general luego de la revisión correspondiente se encarga de incluir los dos sobres en uno solo que llevará el siguiente membrete: número de concurso que aplica, el nombre del proyecto u obra, dirigido al secretario de la comisión técnica de consultoría en caso de ser el Ministerio de Obras Públicas, la ciudad y el nombre de Thesa Consultores Cía. Ltda.

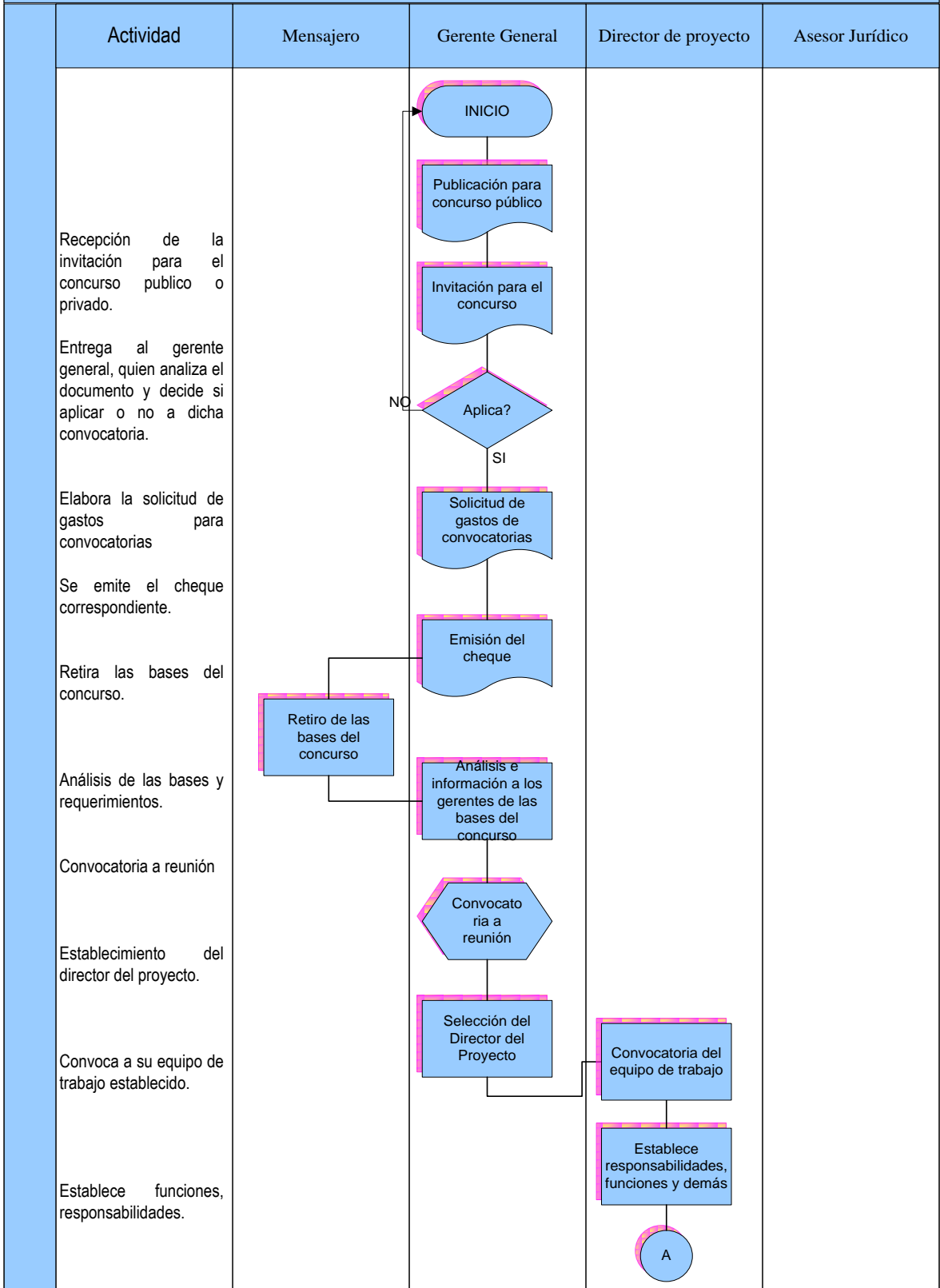
Concurso Público de Consultoría N°
NOMBRE DEL PROYECTO

Señores:
Cargo
Entidad Solicitante
Quito – Ecuador

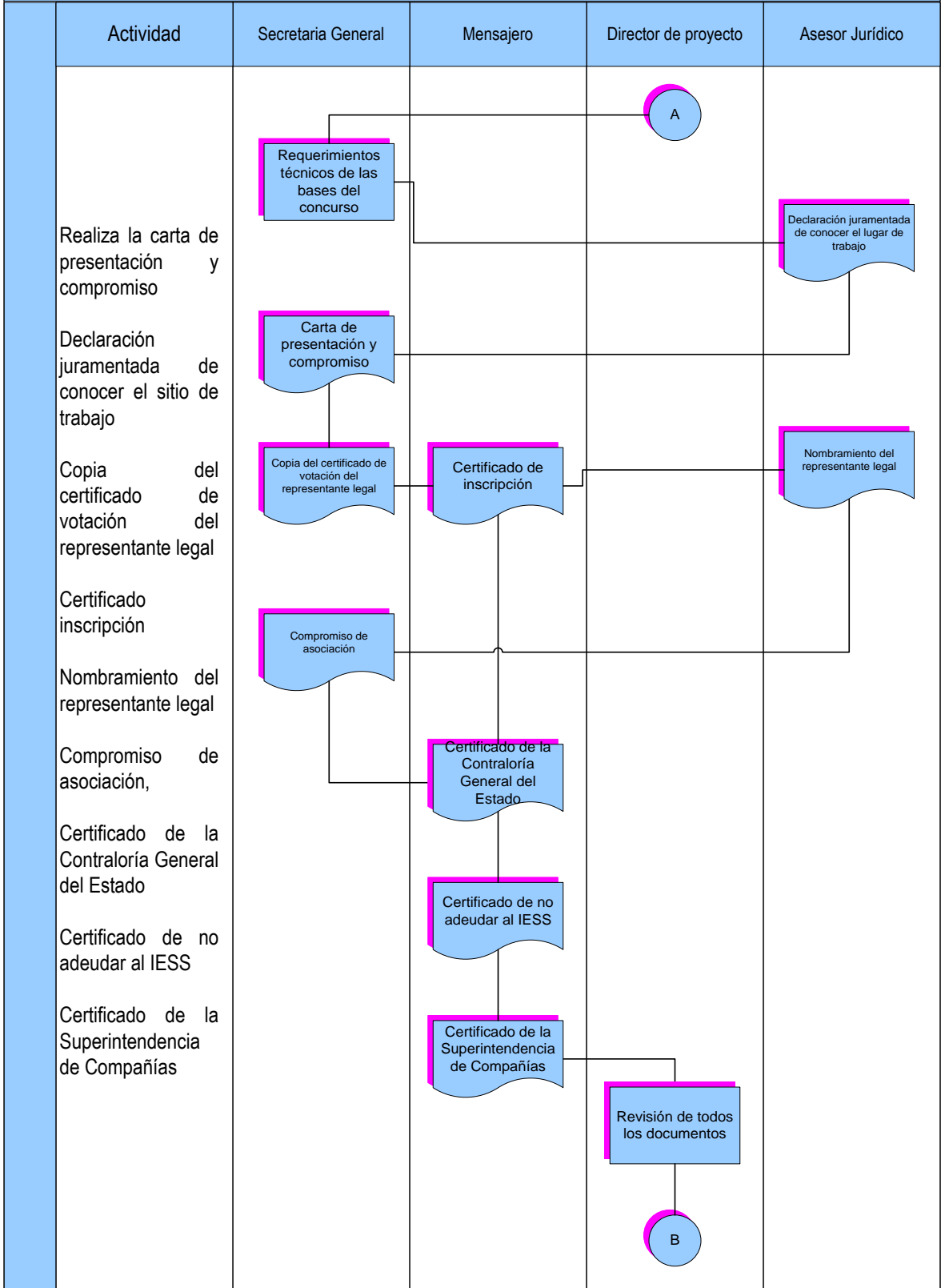
Nombre del participante: Thesa Consultores Cía. Ltda.

- 20) El mensajero es quien se acerca a la entidad para entregar de la propuesta, el secretario de la comisión técnica deberá poner la fecha y hora exacta en la que fue entregada la propuesta.
- 21) El día establecido para la apertura de los sobres, el director del proyecto es quién se acerca al sitio establecido para la apertura de los sobres, para verificar que los procedimientos sean transparentes por parte de la entidad o empresa que convocó al concurso.
- 22) Posteriormente la entidad que convocó al concurso, mediante comunicación dirigida al gerente general, hace saber si la propuesta presentada por Thesa Consultores Cía. Ltda., es la ganadora del concurso.
- 23) En caso de haber ganado el concurso, se comunica al director del proyecto que puede iniciar con la planificación de ejecución de la obra.
- 24) En caso de no haber ganado el concurso, la propuesta y la comunicación son archivadas por la asistente de gerencia.
- 25) El director de proyecto convoca al equipo de trabajo, para la planificación correspondiente, para la ejecución del trabajo, ya con los parámetros establecidos en las bases del concurso y que fueron expuestos para la calificación del concurso.

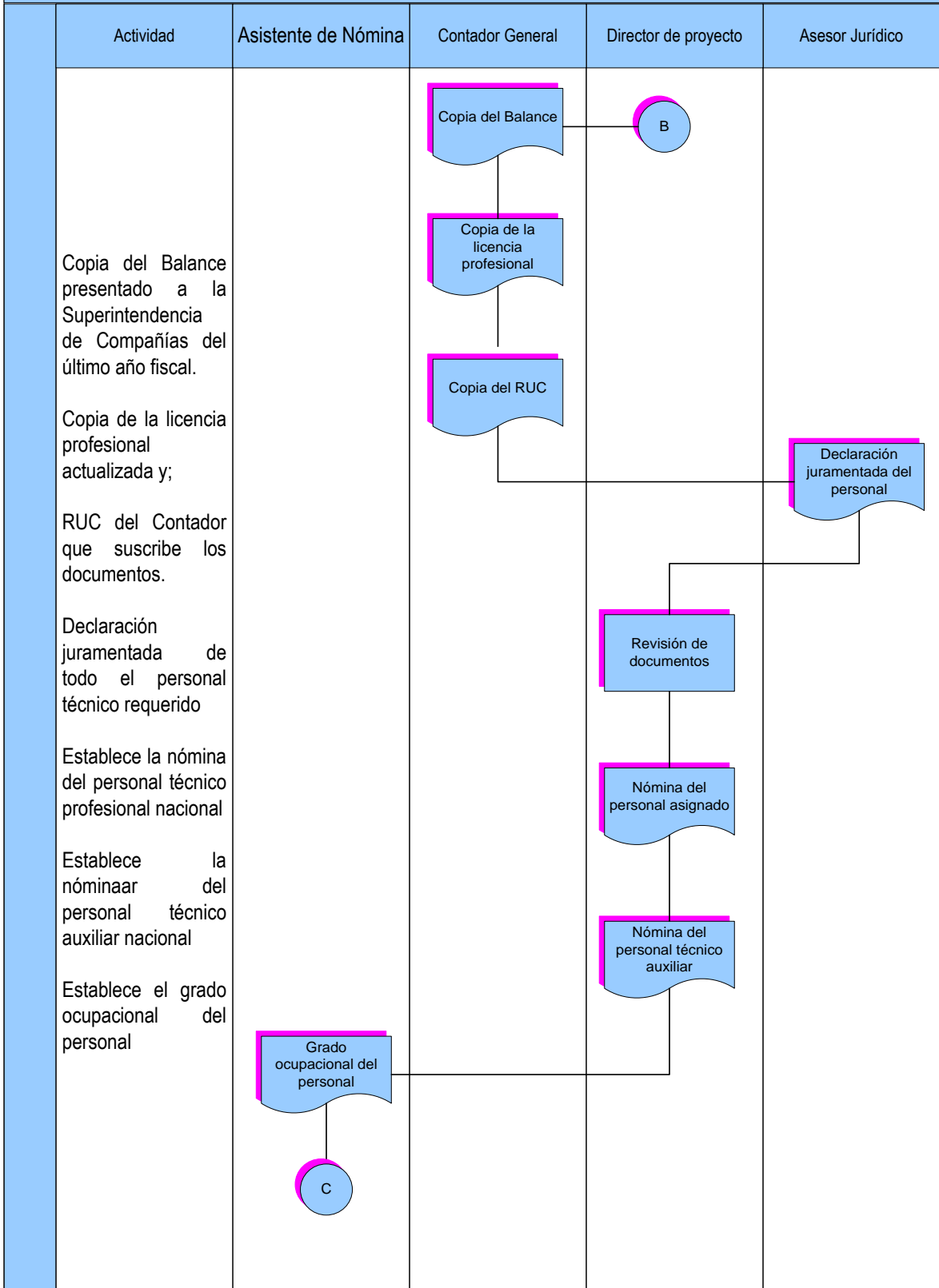
Área Operacional
Proceso: Aplicación de convocatoria pública o privada
Responsable: Ing. Byron Ruiz
Cargo: Gerente General



Área Operacional
Proceso: Aplicación de convocatoria pública o privada
Responsable: Ing. Byron Ruiz
Cargo: Gerente General



Área Operacional
Proceso: Aplicación de convocatoria pública o privada
Responsable: Ing. Byron Ruiz
Cargo: Gerente General



Área Operacional
Proceso: Aplicación de convocatoria pública o privada
Responsable: Ing. Byron Ruiz
Cargo: Gerente General

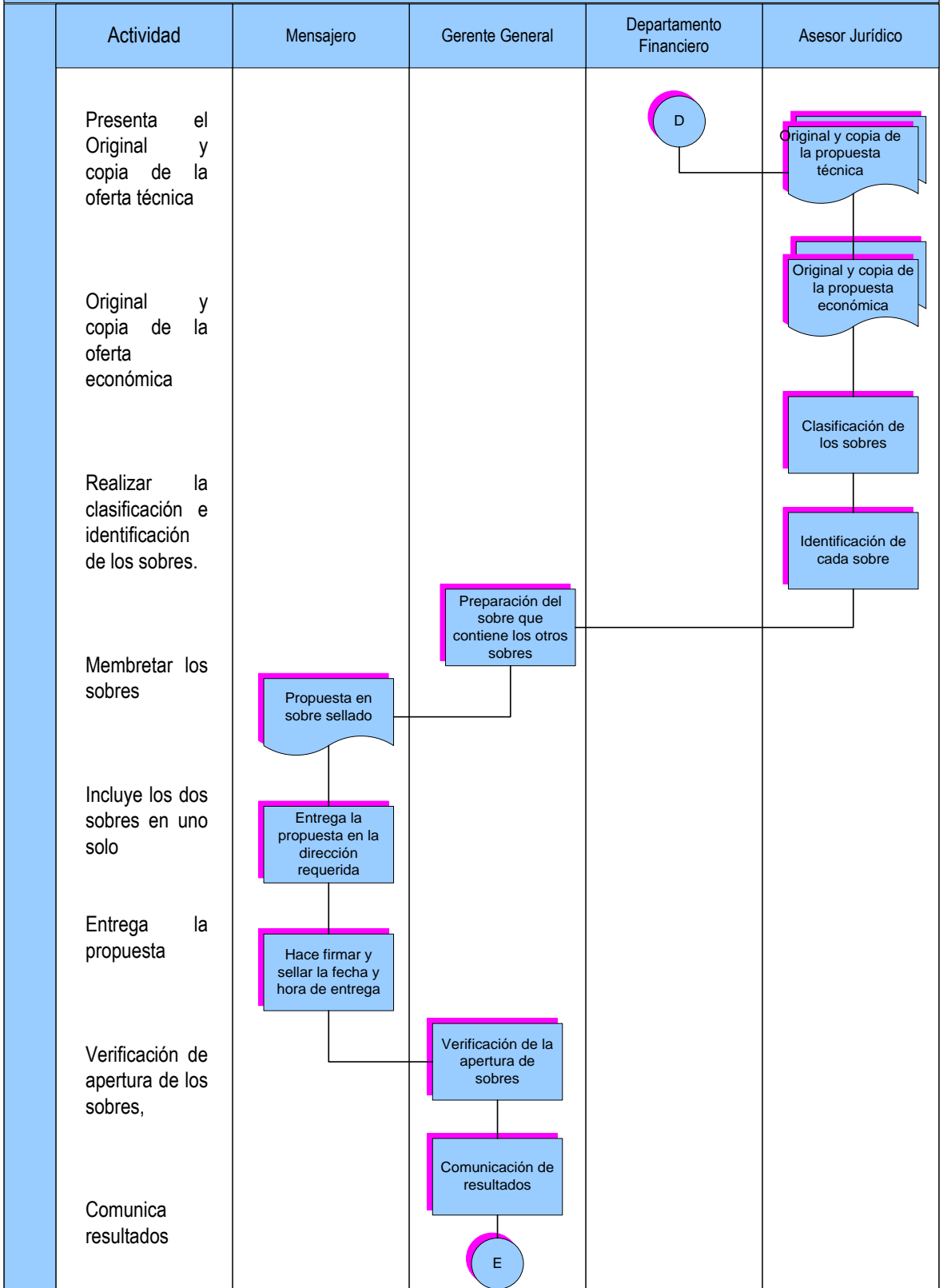
	Actividad	Secretaria General	Asistente de Nómina	Departamento Financiero	Asesor Jurídico
	<p>Establece la experiencia de la compañía en los últimos diez años</p> <p>Prepara la carta de compromiso del personal y hoja de vida.</p> <p>Prepara las referencias sobre la capacidad organizativa y técnica del oferente,</p> <p>Realiza la oferta económica</p> <p>Presentación y costo de la oferta.</p> <p>Resumen global del presupuesto para la ejecución del proyecto.</p> <p>Costos directos: que incluye la remuneración del personal.</p> <p>Costos directos: alquiler, arrendamientos, misceláneos.</p> <p>Costos directos: cargas sociales del personal profesional y auxiliar.</p> <p>Resumen de costos directos.</p> <p>Costos indirectos.</p>	<p>Referencias de la experiencia de Thesa Consultores Cia. Ltda.</p> <p>Plan Estratégico de la compañía</p> <p>Carta de compromiso</p> <p>Hojas de vida</p>	<p>C</p>	<p>Carta de presentación y costo de la oferta</p> <p>Resumen global del presupuesto para la obra</p> <p>Remuneración del personal</p> <p>Alquiler, arrendamientos, misceláneos</p> <p>Cargas sociales de personal</p> <p>Resumen de costos directos</p> <p>Costos indirectos</p> <p>D</p>	

Área Operacional

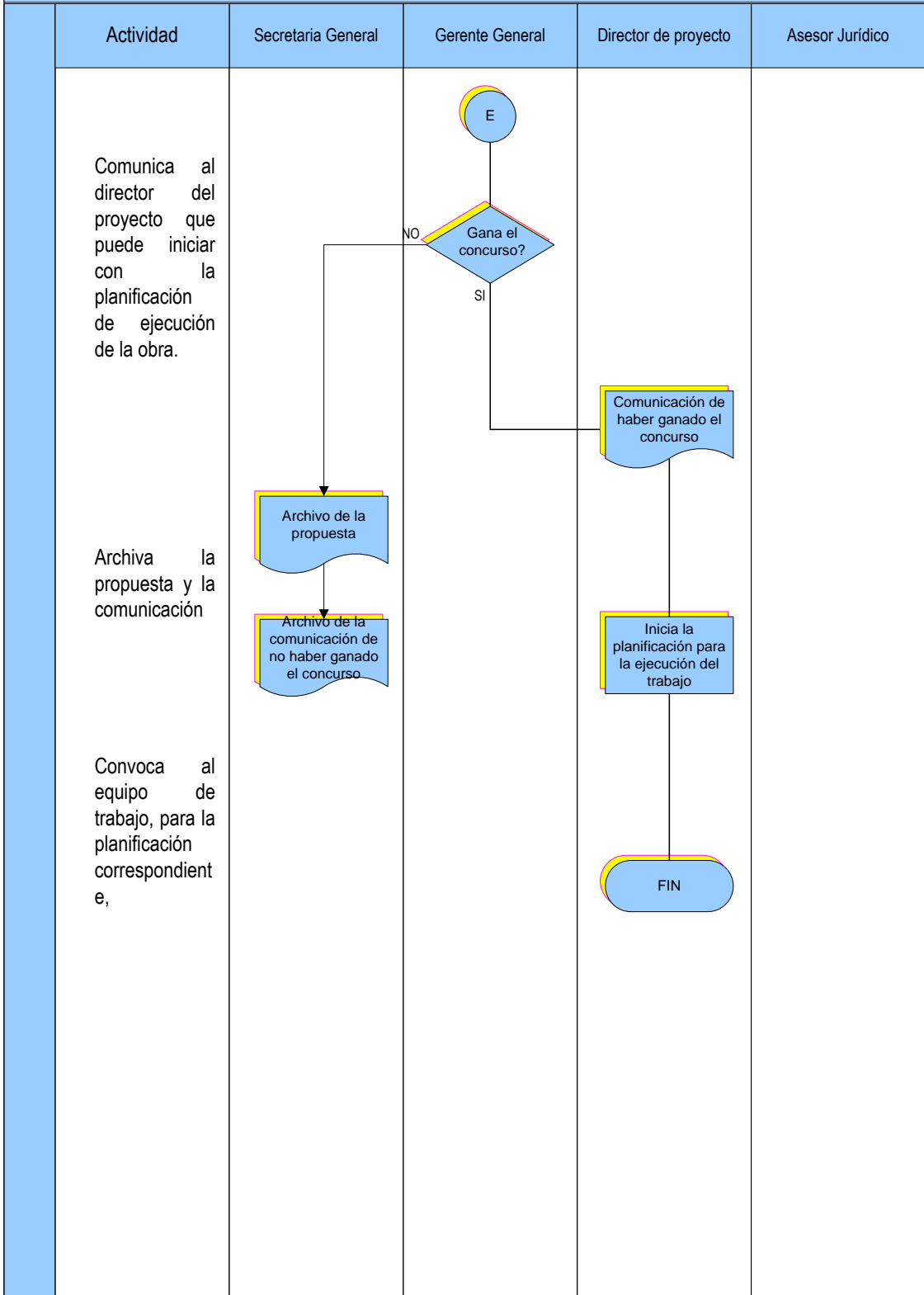
Proceso: Aplicación de convocatoria pública o privada

Responsable: Ing. Byron Ruiz

Cargo: Gerente General



Área Operacional
Proceso: Aplicación de convocatoria pública o privada
Responsable: Ing. Byron Ruiz
Cargo: Gerente General



6.3. Monitoreo

THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.

Cuestionario para el departamento de Recursos Humanos

N o	PREGUNTAS	Respu estas		%	Calf.
		SI	NO		
	<u>Reclutamiento y selección de personal</u>				
1	¿Se tienen documentado los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?				
2	¿Se emplean recursos tecnológicos para dar soporte al reclutamiento y selección, como software especializados para evaluación psicológicas?				
3	¿Se utilizan procedimientos escritos para la contratación e inducción del personal?				
4	¿Existe un código de ética documentado o su equivalente?				
	<u>Administración de Personal</u>				
5	¿Se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios?				
6	¿Se lleva a cabo un análisis y valuación de puestos, en forma periódica?				
7	¿Existe reglamento interno de trabajo que sea consistente y coherente con las leyes de trabajo?				
8	¿Están integradas y funcionando comisiones mixtas encargadas de: - revisión del reglamento interno				

	- capacitación y entrenamiento - seguridad e higiene				
9	¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?, como: <input type="checkbox"/> Manual de organización <input type="checkbox"/> Manual de personal <input type="checkbox"/> Manual de bienvenida <input type="checkbox"/> Manual de políticas				
1 0	¿Existe un programa de capacitación y desarrollo del personal?				
1 1	¿Se evalúa el desempeño de forma periódica?				
1 2	¿Se han analizado alternativas de cambio estructural para agilizar y simplificar el desahogo del trabajo?				
1 3	¿Es viable una disminución de niveles jerárquicos?				
1 4	¿Se ha instrumentado una estrategia para propiciar un cambio en el proceso de aprendizaje organizacional?				
1 5	¿Están determinados los límites o rangos para flexibilizar a la organización?				
1 6	¿Se ha considerado la alternativa de favorecer una mayor descentralización de las decisiones?				
1 7	Existe algún estudio o iniciativa para redireccionar la organización en cuanto a: <input type="checkbox"/> Procesos <input type="checkbox"/> Productos <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Clientes				

	<input checked="" type="checkbox"/> Proveedores				
18	¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir un mayor control de su trabajo?				
19	¿Existen procedimientos documentados para efectuar cambios en los puestos de personal de su cargo para el que fue contratado?				
20	Se ha desarrollado un nivel de confianza fundamentada en la: <input checked="" type="checkbox"/> Honestidad de sus miembros <input checked="" type="checkbox"/> Apertura <input checked="" type="checkbox"/> Consistencia <input checked="" type="checkbox"/> Respeto				
21	¿Se refleja en el proceso de toma de decisiones la relación de confianza y compromiso?				
	Total				

Ponderación del Control Interno

Área Administrativa y de Recursos Humanos:

Nivel	Ponderación	Calificación Obtenida 1er cuestionario	Calificación obtenida luego del diseño del sistema
Deficiente	1 – 25%	11,77%	
Regular	26- 50%		
Bueno	51 – 75%		
Excelente	76 – 100%		

THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.

Cuestionario para el Área Financiera

Nº	PREGUNTAS	Respuesta		%	Calf.
		SI	NO		
	<u>Ciclo de compras, inversiones, nóminas y pago</u>				
1	¿Está centralizada la función de adquisiciones?				
2	¿Existe control presupuestario de adquisiciones?				
3	¿Están autorizadas las adquisiciones e inversiones previamente a su solicitud? (en el caso de inversiones se analiza la suficiencia presupuestaria).				
4	¿Existe una lista de proveedores autorizados?				
5	¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a número y calidad?				
6	¿Se revisa la introducción de existencias y la valoración en el sistema contable?				
7	¿Se autorizan las facturas y la fecha de pago antes de pasarlas a tesorería?				
8	¿Se comunica a contabilidad las facturas debidamente autorizadas?				
9	¿Se realiza inventario físico de existencias al cierre y rotativo de activo fijo?				

10	¿Se analiza la obsolescencia de las existencias al cierre del ejercicio?				
11	¿Existe un criterio formalizado para distinguir las reparaciones de las mejoras?				
12	¿Se autoriza el pago por persona independiente al preparador de la nómina?				
13	¿Las funciones de compra, pago y contabilidad están suficientemente segregadas o existen mecanismos de autorización que garanticen la independencia de funciones?				
14	¿Se cotejan por persona independiente los impuestos y tasas de contribución es con los datos contables?				
	<u>Ciclo de ingresos</u>				
15	¿Existe presupuesto de ventas?				
16	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?				
17	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?				
18	¿Se cotejan por persona independiente los impuestos declarados con los datos contables?				
19	¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?				
	<u>Inversión y financiación</u>				

20	¿Existe un presupuesto de tesorería?				
21	¿Se realiza un seguimiento periódico de la cartera de inversiones financieras?				
22	¿Se revisan los intereses contratados con las liquidaciones periódicas?				
23	¿Se revisa la liquidación de intereses en las operaciones de crédito?				
24	¿Se autorizan por la presidencia ejecutiva la aprobación de dividendos?				
	<u>Tesorería</u>				
25	¿El movimiento de caja se deja para importes mínimos?				
26	¿Se analizan al cierre los justificantes existentes en caja?				
27	¿Se arquea periódicamente la caja por personal independiente a la función de tesorería?				
28	¿Los pagos se encuentran debidamente autorizados?				
29	¿Se concilian periódicamente las cuentas corrientes bancarias, por personal independiente a contabilidad y tesorería?				
30	¿Se exige doble firma para disponer de fondos?				
31	¿Se efectúa un control suficiente de las firmas autorizadas?				
32	¿Se revisa periódicamente la liquidación de				

	intereses de las cuentas corrientes?				
	Total				

**Ponderación del Control Interno
Área Financiera:**

<i>Nivel</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación Obtenida 1er cuestionario</i>	<i>Calificación obtenida luego del diseño del sistema</i>
Deficiente	1 – 25%		
Regular	26- 50%	31,25%	
Bueno	51 – 75%		
Excelente	76 – 100%		

THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.

Cuestionario para el Área Operativa

Nº	PREGUNTAS	Respuesta		%	Calf.
		SI	NO		
1	¿Los empleados que realizan trabajos de campo, posee un seguro contra accidentes?				
2	¿Los empleados de campo, posee las herramientas y equipos necesarios para la elaboración de su trabajo?				
3	¿Los sistemas de comunicación en el campo son aptos para el trabajo que desarrollan?				
4	¿Las computadoras de cada empleado tienen claves de acceso y seguridad?				
5	¿Las claves de acceso y seguridad se cambian periódicamente?				
6	¿Los datos que se recopilan durante el trabajo de campo, posee respaldos de seguridad?				
7	¿Luego de traspasar la información al departamento de dibujo, los datos son archivados en un lugar seguro?				
8	¿Los custodios de los archivos de información que se manipula es una persona independiente al trabajo de campo?				
9	¿La información que se procesa en la oficina es debidamente respaldada o copias de seguridad?				
10	¿Se realizan órdenes de trabajo, en donde				

	conste el objetivo específico de cada proyecto?				
11	¿La empresa cuenta con estándares de ejecución, tanto en el trabajo de campo como en el trabajo de oficina que se realiza?				
12	¿Existe un presupuesto de capital de trabajo permanente?				
13	¿La liquidación de los gastos concurrenciosos en el trabajo de campo, esta a cargo del jefe de área?				
14	¿La verificación de datos obtenidos en el trabajo de campo, es realizado por personas independientes?				
15	¿Se han establecido previamente límites de tiempo de ejecución de las tareas encomendadas en los trabajos de campo?				
16	¿Se realizan supervisiones sorpresivas en los proyectos en ejecución, para verificar el desempeño de los trabajadores de campo?				
17	¿Los dibujantes están debidamente equipados, para poder realizar su trabajo en forma oportuna y eficiente?				
18	¿Los equipos que se utilizan en el trabajo de campo, tienen seguro contra robo, daño o averías?				
19	¿La manipulación de equipos especiales es realizada por personas capacitadas para esto?				
20	¿Existe un fondo de seguridad en caso de que los empleados de campo tengan algún tipo de inconveniente inesperado?				

21	¿El departamento de asistencia técnica cuenta con personal debidamente capacitado, de forma que otorgue seguridad a los clientes?				
22	¿Existe una planificación previa de capa proyecto, para determinar tiempos, establecer recursos?				
Total					

Ponderación del Control Interno

Área Operativa:


<i>Nivel</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación Obtenida 1er. cuestionario</i>	<i>Calificación obtenida luego del diseño del sistema</i>
Deficiente	1 – 25%		
Regular	26- 50%	40,95%	
Bueno	51 – 75%		
Excelente	76 – 100%		


CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

7.1.1. Área Administrativa y de Recursos Humanos

-  A lo largo de este trabajo se pudo observar que el área de recursos humanos, es el punto débil de la organización, pues en el diagnóstico ya se reflejó la ineficiencia de sus actividades, con el descontento general del personal de Thesa Consultores, por lo que se decidió trabajar en esta área primero, para establecer procesos claros y puntos de control que le permitan mejorar su accionar. En la valoración de riesgos, realizada a través del cuestionario del control interno aplicada al jefe de recursos humanos, se confirmó que esta área es la más difícil de trabajar por su bajo rendimiento, pues el sistema de control interno obtuvo una calificación de 11,77%, de cumplimiento de controles. En busca de mejorar el rendimiento de esta área se procedió a establecer políticas para los principales procesos: selección de personal, remuneración, evaluación de puestos y rediseño de la estructura orgánica de Thesa Consultores Cía. Ltda.

-  Thesa Consultores Cía. Ltda., no podía ejercer un control más eficaz dentro de la organización sobretodo en lo que se refiere a valores éticos y morales con los que se espera que todos los miembros de la organización actúen; al carecer de este tipo de reglamentación, se sugiere que mediante los grupos de trabajo, que deben formar para mejorar y evaluar su desempeño,

- ✚ también se cree un manual para cada uno de los procedimientos que ejecuta el departamento administrativo y de recursos humanos; lo que se logra con estos manuales, es una compañía que refleja desde un principio, la cultura organizacional, que quiere lograr, esto es, una cultura con valores éticos y morales que permitan el constante crecimiento tanto de los individuos como de la organización .
- ✚ En lo que respecta al análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan dentro de Thesa Consultores Cía. Ltda. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

7.1.2. Área Financiera

- ✚ En el área financiera de Thesa Consultores Cía. Ltda., se pudo observar que por falta de objetivos, el departamento estaba imposibilitado de evaluar el rendimiento de las demás áreas y del área en sí, esto se refleja en una falta de presupuestos que quíen el accionar de la áreas focalizándose siempre en los objetivos institucionales a cumplir, esta debilidad del sistema de control interno se reflejo claramente en el momento que se aplico el cuestionario de control interno para evaluar el riesgo obteniendo un resultado de 31,25%, para solucionar de forma inmediata esta debilidad, se crearon equipos de trabajos y

establecieron un cronograma de trabajo, para la elaboración de los presupuestos de cada área.

- ✚ Traspasar la información, en cuanto a niveles de ganancia que Thesa Consultores Cía. Ltda., se logra a través de la segregación de responsabilidades dentro del área contable, es decir, se sugiere que una persona sea quien lleve la parte de cuentas por pagar o pagaduría, otra la de cuentas por cobrar, otra este a cargo de inversiones, y una persona independiente sean quien realice los registros contables; con esto se logra disminuir en gran medida el riesgo de fraude dentro de la organización; y por lo tanto la información contable va a ser mucho más veraz y confiable.

7.1.3. Área Operativa

- ✚ Al igual que en todas áreas de Thesa Consultores, esta área tampoco disponía de manuales de procedimientos para cada proceso, y como consecuencia de esta debilidad, la compañía no puede evaluar el rendimiento y desempeño en la ejecución de los proyectos tanto a nivel ejecutivo como a nivel operativo. Al evaluar el control interno de la compañía dio como resultado un 40,95%, que en términos generales es un control regular, es decir, que los procesos no se estaban cumpliendo de acuerdo a manual que no está establecido, por lo tanto se ejecutan muchos de estos procesos en forma empírica no permitiendo una estandarización de procesos e imposibilitando a los jefes de área evaluar con un solo criterio el nivel de rendimiento de los empleados.

7.2. Recomendaciones

7.2.1. Área Administrativa y de Recursos Humanos

✚ Al establecer los procedimientos de dos procesos se logró ampliar la visión de la organización para que pueda comprometerse a mejorar constantemente sus procesos, no solo en busca de una rentabilidad mayor, sino que también se busca crear una organización comprometida con su trabajo, crear un ambiente de compañerismo, honestidad y apoyo mutuo entre los que forman parte de Thesa Consultores, al no existir, en un principio, Manuales de Procedimientos de:

- Reclutamiento y Selección de personal
- Capacitación: cronogramas, méritos, límites, requisitos

✚ La planificación, es también un punto importante dentro de toda compañía, por lo que se sugiere se establezcan periodos de tiempo, que permitan evaluar constantemente el cumplimiento de objetivos previamente establecidos, como consecuencia de esta retroalimentación constante de todos quienes forman parte de la compañía, se logrará un mayor avance en cuanto a ahorro de recursos, mejoramiento de tiempos para la realización de obras, optimización de recursos financieros, humanos, administrativos.

Una mayor comunicación es el resultado del trabajo en equipo de todos los miembros de la compañía, a través del establecimiento de los equipos de trabajo, lo que se logra también es proporcionar un ambiente de trabajo, lleno de compañerismo y de competencia sana, además de que la comunicación se vuelve más fluida entre uno y otro departamento y también entre un nivel y otro.

En cuanto a la organización administrativa, se sugiere el replanteamiento de:

- Organización
- Políticas
- Manual de bienvenida
- Personal
- Equipos de trabajo
- Compromiso
- Valores éticos

Los mismos que deben presentarse, publicarse, fomentarse y practicarse; en todo momento y por todos quienes forman parte de Thesa Consultora Cía. Ltda., se recomienda que estos manuales de procedimientos sean revisados y actualizados anualmente, con el fin de que vayan acorde a los cambios que la compañía requiere.

- ✚ La información sobre los diversos puestos debe emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada, este proceso debe realizarlo el departamento de recursos humanos, no solo cuando existe la vacante, sino de forma anual, como se planteó inicialmente.

El carecer de un sistema adecuado de información sobre los puestos, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

El sistema de control de puestos debe tener cuatro características fundamentales: niveles, medidas, corrección y retroalimentación; a partir de estas particularidades los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan de la información que genera el análisis del

puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas, estas medidas deben ser identificadas y corregidas por el gerente de área.

La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto, y es donde interviene entonces el departamento de recursos humanos asesorando constantemente y vigilando que los puestos de trabajo sean productivos.

Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

7.2.2. Área Financiera

- ✚ El establecimiento de presupuestos en todas las áreas de Thesa Consultores Cía. Ltda., permitirá que la empresa tenga trazada un camino claro para el logro de sus objetivos, además de aspecto importante, en cuanto a medición de objetivos se requiere, así como también a la optimización de recursos financieros.

La elaboración de estos presupuestos están a cargo de cada área en particular, los cuales luego de ser revisados y aprobados por el nivel ejecutivo, formarán parte de un presupuesto global de la compañía, el mismo que sirve de parámetro de medición constante de control de gastos, que es uno de los factores que Thesa Consultores Cía. Ltda., no lo tenía y que a través de estos presupuestos no solo se logra medir el gasto sino optimizar recursos.

- ✚ El nivel de directivo, por otro lado, también debe comprometerse a reflejar dentro de la organización, el compromiso adquirido para transparentar no solo la información financiera, sino también los procesos y beneficios del nivel directivo, en cuanto a inversiones privadas que se realizan con el capital de la compañía, por lo que estas inversiones pasarán a formar parte del movimiento de la compañía, y sus ingresos dejarán de ser percibidos únicamente por el nivel directivo.
- ✚ Segregación y desconcentración de funciones, es un factor fundamental, dentro del cambio que Thesa Consultores Cía. Ltda., debe llevar a cabo; esto se logra a través de los manuales de procedimientos, en donde se establece con claridad las responsabilidades de cada puesto y de cada función.

7.2.3. Área Operativa

- ✚ Dentro de los procesos del área operativa, que se refiere exclusivamente al trabajo de campo y de oficina relacionado directamente con el proyecto, debe existir Manuales de procedimientos, por equipos de trabajo, éstos manuales son de vital importancia, pues basados en estos se realizarán posteriormente, las mediciones de desempeño y se establecerán índices de optimización de recursos. Los manuales deben ser elaborados por las personas responsables de cada función, deben ser detallados y a la vez deben establecerse los puntos claves para el control.
- ✚ Otro parámetro claro en el que Thesa debe trabajar es en la estandarización de procesos, para lograr obtener una medición

más clara de avance del proyecto, además de que esta estandarización ayuda a la planificación de los proyectos y al establecimiento de costos.

- ✚ El establecimiento de indicadores de gestión y desempeño logrados a partir de los manuales, constituyen una base clara de la reglamentación interna de Thesa Consultores, además de constituir un respaldo, para cuando los procesos no se cumplan o se haya omitido algún procedimiento.

- ✚ Una evaluación constante del rendimiento, va a permitir que Thesa Consultores Cía. Ltda., esté en constante cambio y que estos cambios sean positivos para la compañía. Este tipo de medición al personal, permite a Thesa Consultores Cía. Ltda., disponer de un personal mucho más especializado, comprometido y responsable, mejorando así el desempeño del personal y por lo tanto se puede estar pensando en mayores beneficios o una remuneración basada en competencia, que es uno de los objetivos de la compañía llegar a disponer de personal especializado y comprometido con Thesa Consultores Cía. Ltda., además de ser un aporte para el mejoramiento global de la organización.

- ✚ La retroalimentación , a través de la evaluación constante no solo del rendimiento del personal, sino del cumplimiento de los objetivos tanto de las áreas como de la compañía en si, va a permitir un mejoramiento de procesos, además de no solo quedarse en mejorar procesos, sino también en la creación de nuevas técnicas y métodos dentro de la actividad que Thesa Consultores Cía. Ltda., desarrolla, logrando así otro de los objetivos de la compañía, que es el ser líder en el mercado de la consultoría vial, que se logra con la investigación y desarrollo

de métodos y herramientas que ayuden al desempeño del campo de desarrollo vial.

ANEXOS

Í N D I C E

⌘	Cuestionario de Control Interno para el área de Recursos Humanos y Administrativa.....	152
⌘	Cuestionario de Control Interno para el área Financiera.....	155
⌘	Cuestionario de Control Interno para el área Operativa.....	159
⌘	Formulario N° 1: carta de presentación y compromiso.....	162
⌘	Formulario N° 2: compromiso de asociación.....	164
⌘	Formulario N° 3: nómina del personal técnico profesional asignado a la fiscalización.....	165
⌘	Formulario N° 4: grado ocupacional de los profesionales propuestos para realizar la fiscalización.....	166
⌘	Formulario N° 5: referencia sobre la experiencia del proponente.....	167
⌘	Formulario N° 6: curriculum vitae del personal directivo y técnico que será asignado a la obra.....	168
⌘	Formulario N° 7: presentación y costo de la oferta.....	170
⌘	Formulario N° 8: resumen global del presupuesto para la obra/proyecto.....	171
⌘	Formulario N° 9: costos directos - remuneración personal.....	172
⌘	Formulario N° 10: costos directos - alquiler, arrendamiento, misceláneos.....	173
⌘	Formulario N° 11: costos directos - cargas sociales del personal.....	175
⌘	Formulario N° 12: resumen de los costos directos.....	176
⌘	Formulario N° 13: costos indirectos.....	177

THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.

Cuestionario para el departamento de Recursos Humanos

N o	PREGUNTAS	Respu estas		%	Calf.
		SI	NO		
	<u>Reclutamiento y selección de personal</u>			<u>50%</u>	
1	¿Se tienen documentado los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?		X	12,5%	0%
2	¿Se emplean recursos tecnológicos para dar soporte al reclutamiento y selección, como software especializados para evaluación psicológicas?		X	12,5%	0%
3	¿Se utilizan procedimientos escritos para la contratación e inducción del personal?		X	12,5%	0%
4	¿Existe un código de ética documentado o su equivalente?		X	12,5%	0%
	<u>Administración de Personal</u>			<u>50%</u>	
5	¿Se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios?	X		2,94%	2,94%
6	¿Se lleva a cabo un análisis y valuación de puestos, en forma periódica?		X	2,94%	0%
7	¿Existe reglamento interno de trabajo que sea consistente y coherente con las leyes de trabajo?		X	2,94%	0%
8	¿Están integradas y funcionando comisiones mixtas encargadas de: - revisión del reglamento interno - capacitación y entrenamiento - seguridad e higiene		X	2,94%	0%

9	¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?, como: <input type="checkbox"/> Manual de organización <input type="checkbox"/> Manual de personal <input type="checkbox"/> Manual de bienvenida <input type="checkbox"/> Manual de políticas		X	2,94%	0%
10	¿Existe un programa de capacitación y desarrollo del personal?		X	2,94%	0%
11	¿Se evalúa el desempeño de forma periódica?		X	2,94%	0%
12	¿Se han analizado alternativas de cambio estructural para agilizar y simplificar el desahogo del trabajo?		X	2,94%	0%
13	¿Es viable una disminución de niveles jerárquicos?	X		2,94%	2,94%
14	¿Se ha instrumentado una estrategia para propiciar un cambio en el proceso de aprendizaje organizacional?		X	2,94%	0%
15	¿Están determinados los límites o rangos para flexibilizar a la organización?		X	2,94%	0%
16	¿Se ha considerado la alternativa de favorecer una mayor descentralización de las decisiones?	X		2,94%	2,94%
17	Existe algún estudio o iniciativa para redireccionar la organización en cuanto a: <input type="checkbox"/> Procesos <input type="checkbox"/> Productos <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Clientes <input type="checkbox"/> Proveedores		X	2,94%	0%
18	¿Se ha motivado y capacitado al personal		X	2,94%	0%

8	para asumir un mayor control de su trabajo?				
19	¿Existen procedimientos documentados para efectuar cambios en los puestos de personal de su cargo para el que fue contratado?		X	2,94%	0%
20	Se ha desarrollado un nivel de confianza fundamentada en la: <input type="checkbox"/> Honestidad de sus miembros <input type="checkbox"/> Apertura <input type="checkbox"/> Consistencia <input type="checkbox"/> Respeto	X		2,95%	2,95%
21	¿Se refleja en el proceso de toma de decisiones la relación de confianza y compromiso?		X	2,95%	0%
	Total			100%	11,77%

Auditoria

Jefe de recursos humanos

THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.

Cuestionario para el Área Financiera

Nº	PREGUNTAS	Respuesta		%	Calf.
		SI	NO		
	<u>Ciclo de compras, inversiones, nóminas y pago</u>				
1	¿Está centralizada la función de adquisiciones?	x		3,125%	3,125%
2	¿Existe control presupuestario de adquisiciones?		x	3,125%	0%
3	¿Están autorizadas las adquisiciones e inversiones previamente a su solicitud? (en el caso de inversiones se analiza la suficiencia presupuestaria).		x	3,125%	0%
4	¿Existe una lista de proveedores autorizados?	x		3,125%	3,125%
5	¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a número y calidad?	x		3,125%	3,125%
6	¿Se revisa la introducción de existencias y la valoración en el sistema contable?	x		3,125%	3,125%
7	¿Se autorizan las facturas y la fecha de pago antes de pasarlas a tesorería?		x	3,125%	0%
8	¿Se comunica a contabilidad las facturas debidamente autorizadas?		x	3,125%	0%
9	¿Se realiza inventario físico de existencias	x		3,125%	3,125%

	al cierre y rotativo de activo fijo?				
10	¿Se analiza la obsolescencia de las existencias al cierre del ejercicio?	x		3,125%	3,125%
11	¿Existe un criterio formalizado para distinguir las reparaciones de las mejoras?		x	3,125%	0%
12	¿Se autoriza el pago por persona independiente al preparador de la nómina?		x	3,125%	0%
13	¿Las funciones de compra, pago y contabilidad están suficientemente segregadas o existen mecanismos de autorización que garanticen la independencia de funciones?		x	3,125%	0%
14	¿Se cotejan por persona independiente los impuestos y tasas de contribución es con los datos contables?		x	3,125%	0%
	<u>Ciclo de ingresos</u>				
15	¿Existe presupuesto de ventas?		x	3,125%	0%
16	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?		x	3,125%	0%
17	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?	x		3,125%	3,125%
18	¿Se cotejan por persona independiente los impuestos declarados con los datos contables?		x	3,125%	0%
19	¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?		x	3,125%	0%

	<u>Inversión y financiación</u>				
20	¿Existe un presupuesto de tesorería?		x	3,125%	0%
21	¿Se realiza un seguimiento periódico de la cartera de inversiones financieras?		x	3,125%	0%
22	¿Se revisan los intereses contratados con las liquidaciones periódicas?		x	3,125%	0%
23	¿Se revisa la liquidación de intereses en las operaciones de crédito?		x	3,125%	0%
24	¿Se autorizan por la presidencia ejecutiva la aprobación de dividendos?	x		3,125%	3,125%
	<u>Tesorería</u>				
25	¿El movimiento de caja se deja para importes mínimos?	x		3,125%	3,125%
26	¿Se analizan al cierre los justificantes existentes en caja?	x		3,125%	3,125%
27	¿Se arquea periódicamente la caja por personal independiente a la función de tesorería?		x	3,125%	0%
28	¿Los pagos se encuentran debidamente autorizados?		x	3,125%	0%
29	¿Se concilian periódicamente las cuentas corrientes bancarias, por personal independiente a contabilidad y tesorería?		x	3,125%	0%
30	¿Se exige doble firma para disponer de fondos?		x	3,125%	0%
31	¿Se efectúa un control suficiente de las		x	3,125%	0%

	firmas autorizadas?				
32	¿Se revisa periódicamente la liquidación de intereses de las cuentas corrientes?		x	3,125%	0%
	Total			100%	31,25%

Auditoria

Jefe Financiero

THESA CONSULTORES CÍA. LTDA.

Cuestionario para el Área Operativa

Nº	PREGUNTAS	Respuesta		%	Calf.
		SI	NO		
1	¿Los empleados que realizan trabajos de campo, posee un seguro contra accidentes?		x	4,55%	
2	¿Los empleados de campo, posee las herramientas y equipos necesarios para la elaboración de su trabajo?	x		4,55%	4,55%
3	¿Los sistemas de comunicación en el campo son aptos para el trabajo que desarrollan?	x		4,55%	4,55%
4	¿Las computadoras de cada empleado tienen claves de acceso y seguridad?		x	4,55%	
5	¿Las claves de acceso y seguridad se cambian periódicamente?		x	4,55%	
6	¿Los datos que se recopilan durante el trabajo de campo, posee respaldos de seguridad?		x	4,55%	
7	¿Luego de traspasar la información al departamento de dibujo, los datos son archivados en un lugar seguro?	x		4,55%	4,55%
8	¿Los custodios de los archivos de información que se manipula es una persona independiente al trabajo de campo?	x		4,55%	4,55%
9	¿La información que se procesa en la oficina es debidamente respaldada o copias	x		4,55%	4,55%

	de seguridad?				
10	¿Se realizan órdenes de trabajo, en donde conste el objetivo específico de cada proyecto?		x	4,55%	
11	¿La empresa cuenta con estándares de ejecución, tanto en el trabajo de campo como en el trabajo de oficina que se realiza?		x	4,55%	
12	¿Existe un presupuesto de capital de trabajo permanente?	x		4,55%	4,55%
13	¿La liquidación de los gastos concurrencios en el trabajo de campo, esta a cargo del jefe de área?		x	4,55%	
14	¿La verificación de datos obtenidos en el trabajo de campo, es realizado por personas independientes?	x		4,55%	4,55%
15	¿Se han establecido previamente límites de tiempo de ejecución de las tareas encomendadas en los trabajos de campo?		x	4,55%	
16	¿Se realizan supervisiones sorpresivas en los proyectos en ejecución, para verificar el desempeño de los trabajadores de campo?		x	4,55%	
17	¿Los dibujantes están debidamente equipados, para poder realizar su trabajo en forma oportuna y eficiente?		x	4,55%	
18	¿Los equipos que se utilizan en el trabajo de campo, tienen seguro contra robo, daño o averías		x	4,55%	
19	¿La manipulación de equipos especiales es realizada por personas capacitadas para		x	4,55%	

	esto?				
20	¿Existe un fondo de seguridad en caso de que los empleados de campo tengan algún tipo de inconveniente inesperado?		x	4,55%	
21	¿El departamento de asistencia técnica cuenta con personal debidamente capacitado, de forma que otorgue seguridad a los clientes?	x		4,55%	4,55%
22	¿Existe una planificación previa de capa proyecto, para determinar tiempos, establecer recursos?	x		4,54%	4,55%
	Total			100%	40,95%

Auditora

Jefe Operativo

FORMULARIO N° 1

CARTA DE PRESENTACIÓN Y COMPROMISO

Señor Ing.

Ministro de Obras Públicas y Comunicaciones
Presidente de la Comisión Técnica de Consultoría
MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES

Señor Presidente:

Yo, Ing. Byron Ruiz, como representante legal de Thesa Consultores Cía. Ltda., declaro bajo juramento que:

1. Me comprometo a suministrar el personal, equipo y materiales requeridos para prestar los Servicios de: _____

_____.
2. La propuesta se encuentra formulada de acuerdo a las exigencias y condiciones de las bases y documentos del concurso, en forma independiente y sin conexión con otro y otros participantes; es en todo aspecto honrada de buena fe.

3. Conozco el sitio del proyecto, por o que estoy enterado de las condiciones existentes respecto a la ejecución del trabajo. He procedido a estudiar los documentos precontractuales, inclusive los alcances emitidos por lo que me encuentro satisfecho del conocimiento adquirido con relación a las obligaciones contractuales. Por consiguiente renuncio a cualquier reclamo posterior, aduciendo desconocimiento del lugar o de las bases y demás documentos precontractuales.

4. Conozco que la Comisión Técnica de Consultoría del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones esta facultada para adjudicar el contrato o declarar desierto el concurso, si así conviene a los intereses nacionales e institucionales.

5. En caso de merecer la adjudicación, me comprometo a suscribir el contrato, previo el cumplimiento de los correspondientes requisitos legales.

6. Mi representada no se encuentra incurso en ninguna de las prohibiciones legales para suscribir contratos con el Estado o el sector público de la República del Ecuador.

He recibido los siguientes alcances:

Alcance N°	Fecha
-	
-	
-	

Lugar y fecha

Nombre y firma del representante legal

FORMULARIO Nº 2
COMPROMISO DE ASOCIACIÓN

Quienes suscribimos: Ing. Byron Ruiz y _____ en representación, en su orden, de las compañías: Thesa Consultores Cía. Ltda. y _____, nos comprometemos legalmente para prestar nuestros servicios,, durante el tiempo previsto en el programa de esta oferta, en la realización de los servicios de:_____ en caso de que la propuesta resultare favorecida.

El porcentaje de participación de nuestras compañías con relación al total del proyecto se lo a estimado en : _____(indicar el % aproximado de participación de cada compañía).

Para los fines legales, nombramos Procurador Común de la Asociación a:

Lugar y fecha

Representante Legal de Thesa Consultores Cía. Ltda.

Representante Legal Compañía con la que se asocia

FORMULARIO Nº 3
NÓMINA DEL PERSONAL TÉCNICO PROFESIONAL ASIGNADO A
LA FISCALIZACIÓN

Nombres y Apellidos	Título profesional	Nº de registro profesional	Años de experiencia	Actividad que desarrolla en la obra o proyecto	Tiempo previsto de su participación	
					Meses	%

Nota: De conformidad con lo establecido por la Ley de Ejercicio Profesional de la Ingeniería Civil y su reglamento de aplicación, el profesional Ingeniero Civil deberá tener su licencia profesional actualizada para participar en Licitaciones, Concursos Públicos o Privados para Estudios, Construcción, Supervisión y Fiscalización e Obra de Ingeniería Civil.

Lugar y fecha

Ing. Byron Ruiz o del procurador común

FORMULARIO N° 4
GRADO OCUPACIONALL DE LOS PROFESIONALES PROPUESTOS
PARA REALIZAR LA FISCALIZACIÓN

Nombre del profesional	Proyectos en ejecución				En este proyecto		
	Nombre	Tiempo de participación			% participación	Fecha de inicio	Fecha de terminación
		% participación	Fecha de inicio	Fecha de terminación			

Lugar y Fecha

Ing. Byron Ruiz o procurador común

FORMULARIO Nº 5
REFERENCIA SOBRE LA EXPERIENCIA DEL PROPONENTE EN:
 _____ (nombre de
 la obra o proyecto).

Nº	Nombre del proyecto	Entidad	Ubicación: Provincia	Periodo de ejecución	
				Inicio	Final

Nota: Certificar los proyectos.

Lugar y fecha

Ing. Byron Ruiz o procurador común

FORMULARIO N° 6
CURRICULUM VITAE DEL PERSONAL DIRECTIVO Y TÉCNICO QUE
SERÁ ASIGNADO A LA OBRA

1. Nombre completo:

2. Lugar y fecha de nacimiento:

3. Nacionalidad

4. Título profesional o post-grado:

5. Año de graduación:

6. Cursos o seminarios de especialización y/o relacionados con la actividad que desarrolla en el estudio.

Nombre del evento	País	Fechas			
		Desde		Hasta	
		Mes	Año	Mes	Año

--	--	--	--	--	--

7. Años de actividad profesional

8. Años de actividad profesional en Thesa Consultores Cía. Ltda.

9. Tipo de actividad en Thesa Consultores Cía. Ltda.

10. Actividad que desarrollará en el proyecto:

Nombre de la obra	Descripción del trabajo, magnitud, datos cuantitativo
Entidad beneficiaria: Nombre del supervisor o jefe: Dirección	
Tiempo de realización de la obra: Desde: _____ Hasta: _____	
Tiempo de participación: Desde _____ Hasta: _____	

Nota: describir los trabajos efectuados que se relacionen con la actividad que desarrollará en la obra.

Declaro que toda la información aquí consignada, corresponde a la verdad.

f). Profesional declarante

Ing. Byron Ruiz o procurador común

FORMULARIO Nº 7
PRESENTACIÓN Y COSTO DE LA OFERTA

Señores:

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES

Presente.-

Quien suscribe, Ing. Byron Ruiz. Después de haber examinado las instrucciones de los oferentes el alance de los trabajos, el proyecto de contrato y más documentos entregados por la entidad, y habiendo considerado todas las condiciones, ofrece realiza la obra de:_____ de acuerdo a lo que se indican en los documentos que constituyen la propuesta.

El oferente así mismo declara que conoce y acepta, en todo cuanto le corresponde, las disposiciones legales relacionadas con el tipo de contrato vigente en el Ecuador.

De acuerdo con el presupuesto que se adjunta e coto total de la fiscalización es el siguiente:

El suscrito oferente acepta iniciar las negociaciones previas a la suscripción del contrato respectivo, dentro del plazo que se acordare en la notificación.

Además admite que las negociaciones no constituyen compromiso que le obliga a la entidad a suscribir el contrato.

Lugar y fecha

Ing. Byron Ruiz o procurador común

FORMULARIO Nº 8
RESUMEN GLOBAL DEL PRESUPUESTO PARA LA
OBRA/PROYECTO

COSTO TOTAL	MONTO TOTAL \$
Costos Directos	
Costos Indirectos	
 Total:	_____ \$ _____
Son: _____ _____	

Lugar y fecha

Ing. Byron Ruiz o procurador común

FORMULARIO N° 9
COSTOS DIRECTOS

REMUNERACIÓN PERSONAL

1	2	3	4	5 = 3x4
Nombre prof.	Actividad	Hombre- mes	Salario-mes	Costo Total
			Total \$	

Lugar y fecha

Ing. Byron Ruiz o procurador común

**FORMULARIO Nº 10
COSTOS DIRECTOS**

ALQUILER, ARRENDAMIENTO, MISCELÁNEOS

1	2	3	4	5=3x4
Concepto	Cantidad	Tiempo	V/unitario	Costo Total
<u>Alquiler:</u> Equipos Vehículos Subtotal				
<u>Arrendamientos:</u> Oficinas Terrenos Subtotal				
<u>Garantías</u> Fiel cumplimiento Anticipo Subtotal				

<u>Misceláneos</u>				
Subtotal				
				TOTAL \$

Lugar y fecha

Ing. Byron Ruiz o procurador común

FORMULARIO Nº 11
COSTOS DIRECTOS

CARGAS SOCIALES DEL PERSONAL

1 Personal profesional y auxiliar	2 Salario mensual	3 %carga social	4 Hombre-mes	5=2x3x4 Costo Total
TOTAL \$				

Lugar y fecha

Ing. Byron Ruiz o procurador común

FORMULARIO Nº 12
RESUMEN DEE LOS COSTOS DIRECTOS

CONCEPTO	MONTO \$
TOTAL \$	

Lugar y fecha

Ing. Byron Ruiz o procurador común

FORMULARIO Nº 13
COSTOS INDIRECTOS

CONCEPTO	MONTO \$
TOTAL \$	

Lugar y fecha

Ing. Byron Ruiz o procurador común

BIBLIOGRAFÍA

- Estupiñán Gaetan Rodrigo, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales-Análisis del informe COSO, Ese Ediciones, Colombia, Agosto del 2004
- Mantilla B. Samuel Alberto y Cante S. Sandra Yolita, Auditoria del Control Interno, COE Ediciones, Colombia, Abril del 2005.
- Mantilla B. Samuel Alberto, Control Interno – Informe COSO, 4ta. Edición, COE Ediciones, Abril del 2005.
- Hernandez Samper & Roberto, Fernandez Collado Carlos, Bautista Lucio Pilar, Metodología de la Investigación, 2da. Edición, McGrawhill Interamericana, Mexico, 1998
- Eco Humberto, Como se hace una tesis, Editorial Georgia S.A, Barcelona – España, 1992.
- Charles Handy, La organización por dentro, Ediciones Duesto, Barcelona, 2006.
- Ecuador: Breve análisis e los resultados de las principales variables del Censo Nacional Agropecuario año 2000, Guillermo Otáñez, Economista consultor del CNA, en colaboración de funcionarios del Sean/Inec: Jaime Maldonado, Fernando Rentaría y Efraín Camacho.
- Apuntes de economía.htm, Roger Mendoza San Miguel, Octubre 2006
- Coyuntura desencadenantes y beneficiarios de la crisis económica del Ecuador, Wilma Salgado
- www.bce.gov.ec
- Finanzas Internacionales, Msc. Porfirio Jiménez, Edición 2005, Ecuador

- www.inec.gov.ec
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/17/evaluacionsci.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>
- <http://www.syasa.com.ar/Espanol/index.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/ancarg/ancarg.shtml#INTRO>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/procesosyproducuch.htm#TITULO>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhexitocolina.htm>
- La exploración previa, Lic. Ederlys Hernández Meléndrez y Lic. Adelkys Rosa Sánchez Gómez, Indexado en Auditoría y control interno
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manproc.htm>