



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LA  
GESTIÓN POR PROCESOS EN EL GRUPO CORPORATIVO DE  
ASESORES Y AUDITORES GARISA S.A.”

AUTORA: SUSANA FONSECA BENALCÁZAR

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA COMERCIAL

DIRECTOR: ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO  
CODIRECTORA: ING. ENA TANDAZO REGALADO

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2010

*Declaración de Responsabilidad*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Susana Fonseca Benalcázar

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL GRUPO CORPORATIVO DE ASESORES Y AUDITORES GARISA S.A.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 01 de marzo del 2010

---

Susana A. Fonseca B.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

Ing. Armando Mora Zambrano

Ing. Ena Tandazo Regalado

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL GRUPO CORPORATIVO DE ASESORES Y AUDITORES GARISA S.A.”, realizado por Susana Alexandra Fonseca Benalcázar, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la necesidad de realizar una propuesta de mejoramiento de Procesos para GARISA S.A, con la finalidad de proporcionar una herramienta que ayude al desarrollo de esta empresa, por lo cual recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Susana Fonseca Benalcázar que lo entregue a Ing. Guido Crespo A., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 01 de marzo del 2010

---

Ing. Armando Mora  
DIRECTOR

---

Ing. Ena Tandazo  
CODIRECTOR

*Autorización de publicación*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Susana Fonseca Benalcázar

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL GRUPO CORPORATIVO DE ASESORES Y AUDITORES GARISA S.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 01 de marzo del 2010

---

Susana A. Fonseca B.

## **DEDICATORIA**

Lo dedico a mi familia que ha sido mi fortaleza para culminar con éxito este trabajo y que compartan la felicidad de cumplir uno de mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de todo corazón a mis padres, Pia y Patricio que gracias a su amor y comprensión han sabido apoyarme día a día, me han enseñado los valores necesarios para triunfar en la vida así como las facilidades para lograr mis objetivos.

A mi querida abuelita Olguita que con sus bendiciones he logrado salir adelante sin ningún tropiezo.

A mis hermanos Hernán Patricio y Julio Javier que me han brindado su apoyo incondicional animándome a seguir a delante.

También a todas las personas que han permanecido a mi lado ayudándome a crecer como persona.

Finalmente agradezco la tutoría de mi Director, Ing. Armando Mora y Codirectora, Ing. Ena Tandazo, que con sus conocimientos y paciencia me han dado las herramientas necesarias para terminar esta tesis.

# ÍNDICE

ÍNDICE .....	1
RESUMEN .....	5
CAPITULO I .....	9
1. GENERALIDADES .....	9
1.1 La empresa o institución.....	10
1.1.1 Organigrama Estructural.....	11
1.2 Servicios que brinda.....	12
1.2.1 Clientes y Servicios .....	12
1.3 Problemática de la Empresa.....	24
1.4 Marco de Referencia.....	27
1.4.1 Marco Teórico.....	27
1.4.2 Marco Conceptual.....	34
CAPITULO II .....	42
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	42
2.1 Análisis Externo .....	42
2.1.1 Macroambiente .....	42
2.1.2 Microambiente .....	52
2.2 Análisis Interno.....	62
2.2.1 Capacidades.....	62
2.3 Matrices.....	80
2.3.1 Matrices de Impacto .....	81

2.3.2	Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad .....	83
2.3.3	Hoja de trabajo FODA .....	85
2.3.4	Matrices de estrategia FODA .....	86
2.3.5	Síntesis.....	88
CAPITULO III .....		96
3.	LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE GARISA S.A.....	96
3.1	Mapa de procesos y Cadena de valor empresarial .....	97
3.2	Diagrama IDEF – 0.....	99
3.3	Inventario de Procesos .....	102
3.4	Selección de Procesos .....	103
3.5	Mapa de procesos seleccionados.....	105
3.6	Hoja de Costos .....	106
3.6.1	Costos de Operación.....	106
3.6.2	Costos de personal.....	107
3.7	Levantamiento y análisis de procesos .....	108
3.8	Detección de novedades y problemas.....	129
3.9	Matriz de análisis resumido .....	142
3.10	Resumen de Reporte de Novedades.....	143
CAPITULO IV .....		145
4.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GARISA S.A.	145
4.1	Propuesta de Direccionamiento Estratégico.....	145
4.1.1	Matriz axiológica .....	146
4.1.2	Misión .....	149

4.1.2.1 Misión Propuesta .....	149
4.1.3 Visión.....	149
4.1.3.1 Visión Propuesta.....	150
4.1.4 Objetivos.....	150
4.1.5 Políticas .....	152
4.1.5.1 Políticas Generales.....	152
4.1.5.2 Políticas Específicas.....	153
4.1.6 Estrategias.....	157
4.1.6.1 Plan Operativo Anual (POA).....	158
4.1.6.2 Mapa Estratégico del 2011 al 2015 .....	162
4.2 Propuesta de Mejoramiento de Procesos.....	163
4.3 Herramientas a utilizar en el mejoramiento de procesos.....	164
4.3.1 Simbología.....	164
4.3.2 Codificación de los procesos .....	166
4.3.3 Caracterización de los procesos.....	166
4.3.3.1 Caracterización del proceso Atención al Cliente .....	167
4.3.3.2 Caracterización del proceso Operación y Registro.....	169
4.3.3.3 Caracterización del proceso de Cobro.....	172
4.3.4 Diagramación mejorada.....	174
4.3.5 Hoja de mejoramiento.....	174
4.3.5.1 Direccionamiento Estratégico .....	174
4.3.5.2 Atención al cliente.....	180
4.3.5.3 Operación y registro .....	201
4.3.5.4 Administración de Recursos Humanos.....	246
4.3.5.5 Pago de Obligaciones.....	252
4.3.5.6 Apoyo Tecnológico .....	259

4.3.6	Matriz de análisis comparativo .....	266
4.5	Informe del beneficio esperado .....	267
CAPITULO V .....		268
5.	PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN PARA GARISA S.A.....	268
5.1	Mapa de procesos y Cadena de valor mejorada .....	268
5.2	Factores de éxito .....	270
5.3	Indicadores de gestión.....	271
5.4	Organigrama Estructural por Procesos.....	274
5.5	Organización por procesos.....	276
5.6	Manual de funciones.....	277
CAPITULO VI.....		288
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	288
6.1	CONCLUSIONES .....	288
6.2	RECOMENDACIONES.....	292
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	295
7.1	Bibliografía.....	295
7.2	Páginas Web .....	295
8.	ANEXOS.....	297

## RESUMEN

En la actualidad las necesidades de administrar de manera adecuada las empresas son incesantes, por lo que se buscan mecanismos para solucionar problemas y mejorar los procesos.

La identificación de los problemas por medio del levantamiento y análisis de los procesos, y la asignación de las soluciones para cada problema para mejorar los procesos son desarrolladas para incrementar la productividad de los procedimientos que tiene GARISA S.A., así realizar cada una de las actividades con eficiencia y eficacia permitiendo incrementar la calidad de los servicios generando mayores ingresos para la empresa con la correcta utilización de sus recursos.

Para ello se agrupan seis capítulos en donde se desarrolla lo siguiente:

**Capítulo I** Se mencionan las generalidades de la empresa GARISA S.A., su organigrama estructural y los servicios que presta, además de la problemática por medio del diagrama de Ishikawa, analizando las causas que producen la pérdida y disminución de utilidades; se realiza el marco teórico y el marco conceptual para comprender aspectos relacionados con los procesos y con los servicios que brinda GARISA S.A.

**Capítulo II** Dentro de este capítulo se realiza el análisis situacional de la empresa para así conocer sus oportunidades y amenazas por medio del análisis externo que comprende el macroambiente y microambiente, y sus fortalezas y debilidades por medio del análisis interno que comprende las capacidades administrativas, financieras, de servicio, tecnológicas y del talento humano de GARISA S.A., de esta manera realizar el diagnóstico situacional y el direccionamiento estratégico.

**Capítulo III** Se ejecuta el levantamiento de procesos en el cual se analizan todas las actividades que se realizan en cada proceso, para ello se desarrolla

el mapa de procesos y la cadena de valor empresarial para realizar un inventario de los procesos, clasificarlos y seleccionarlos para ser analizados, así reconocer cada actividad con su tiempo y costo, revelando los problemas o novedades que permitan emitir un informe de lo que se ha detectado.

**Capítulo IV** La propuesta de mejoramiento de los procesos de GARISA S.A. se realiza en este capítulo iniciando con la propuesta de direccionamiento estratégico con la finalidad de orientar las actividades actuales y futuras de la empresa a través de la matriz axiológica analizando los principios y valores vs. los distintos grupos de referencia; también se propone la misión y visión, los objetivos, políticas y estrategias por medio del plan operativo anual y el mapa estratégico del 2011 al 2015 para GARISA S.A.

Después se realiza la propuesta de mejoramiento de procesos con las distintas acciones a tomar para cada actividad, proponiendo una solución para cada problema o novedad encontrada en el levantamiento, con el fin de lograr incrementar la eficiencia en tiempo y en costo de cada actividad que se ejecuta por el personal, así emitir un informe del beneficio esperado.

**Capítulo V** Se desarrolla la propuesta de organización para GARISA S.A. donde se realiza el mapa de procesos y cadena de valor mejorada en base al proceso administrativo, se analizan los factores de éxito de la empresa los cuales son: los clientes, proveedores, dueños o accionistas, los procesos y el personal; se presenta los indicadores de gestión que permiten administrar cada proceso, el organigrama estructural por procesos y por posición, la organización por procesos con detalle de los subprocesos y el manual de funciones para cada cargo ayudando a definir la estructura de la empresa y permitirá establecer las funciones y responsabilidades, la ubicación y orientación del personal.

**Capítulo VI** Se presentan las conclusiones acerca del trabajo realizado y recomendaciones que pueden ser tomadas en cuenta como un consejo a seguir para mejorar los procesos en GARISA S.A.

## ABSTRACT

Nowadays, the need for adequately manage businesses are endless, for this reason now we look for tools to solve problems and improve processes.

The identification of problems through the survey and process analysis, and the solution allocations for each problem to improve practices are developed to increase the productivity of the procedures that GARISA S.A. has, and perform each of the activities efficiently and effectively to enhance the quality of services, generating an increase of revenue for the company with the proper use of their resources.

Six chapters will show the developing of the following:

**Chapter I** It explains GARISA S.A. company, its organizational structure and its services, besides the problem identification through the Ishikawa diagram, analyzing the causes that produce the loss and declining profits. Here it takes place the theoretical and conceptual framework to understand the aspects related to processes and services offered by GARISA S.A.

**Chapter II** This chapter provides the situational analysis of the company to know its opportunities and threats through the external examinations which includes the macro-and microenvironment, and its strengths and weaknesses through internal examination including GARISA S.A. administrative capacity, financial, service, technology and human talent, so it could help to make the diagnosis of situation and the strategic alignment.

**Chapter III** It demonstrates the processes gathering, which analyzes all activities that occur in each one, so it will place the process map and the chain of production for inventory process to qualify and select them to be analyzed, and recognize each activity time and cost, revealing the problems or innovations that allow us issue a report of what has been detected.

**Chapter IV** The proposed reengineering process for GARISA S.A. is developed in this chapter starting with the proposed strategic direction in order to guide current and future activities of the company through the matrix axiological to analyze the principles and values vs. various reference groups. It is also planned the mission and vision, objectives, policies and strategies through the Annual Operating Plan and strategic map of 2011 to 2015 for GARISA S.A.

Then, it describes the proposal for process improvement with different actions to take for each activity as a solution for every problem or novelty found in the analysis, so it will help to increase efficiency in time and cost of each activity executed by the staff, and to issue a report of expected benefits.

**Chapter V** It develops the organizational reengineering for GARISA S.A. that includes the processes map and the improved value chain based on the administrative process. The business success factors are studied and considered, which are: customers, suppliers, owners or shareholders, processes and people. Also it was considered the management indicators that allow managing each process, the organization chart by processes and by structural position, the organization of processes with detail of sub-processes and the function manual for each position helping to define the structure of the company, establish the roles and responsibilities, and the location and orientation of staff.

**Chapter VI** It presents the conclusions about the work and recommendations that can be taken into account as advice to continue to improve processes in GARISA S.A.

## **CAPITULO I**

### **1.GENERALIDADES**

El levantamiento de procesos es de suma importancia dentro de cualquier tipo de empresa para lograr que sus diligencias se realicen en el menor tiempo posible y al menor costo, teniendo un fin positivo en la implementación de los procedimientos a seguir, de esta manera genera mayor productividad.

El levantamiento, análisis y mejoramiento de procesos que se va a desarrollar en la Empresa GARISA S.A., busca mejorar la gestión administrativa de la empresa recogiendo los datos necesarios para identificar las actividades con sus respectivos procesos y construir de manera activa el desarrollo de la empresa.

En la Empresa GARISA S.A. no existe un manejo de sus procesos de manera estructurada y definida, ya que su funcionamiento está dirigido únicamente al servicio que se presta a otras empresas, para lo que es necesario e importante efectuar un análisis de las actividades y organizar los procesos y subprocesos con lineamientos normativos que se realicen con su respectiva planificación, y lograr un incremento en la eficiencia con la ejecución de las responsabilidades que deben estar correctamente asignadas al personal.

Los mayores beneficiados con el estudio realizado serán los propios empleados que tendrán la seguridad de que su trabajo se desarrolla a cabalidad desde que empieza hasta que termina una actividad, así como también el ambiente de estabilidad que se genera por medio de normativas aplicadas en casos específicos, evitando cualquier tipo de incertidumbre, ayudando cumplir con los requerimientos de los clientes.

## 1.1 La empresa o institución



El Grupo Corporativo de Asesores y Auditores GARISA S.A. fue creado en Junio de 1990, prestando sus servicios desde entonces, y actualmente se encuentra generando empleo y otorgando facilidades a sus clientes.

Esta compañía que ya se encuentra posicionada en el mercado fue constituida en el año 1990 con profesionales del área contable - administrativa de amplia experiencia en los campos de auditoría, contabilidad, asesoría empresarial y tributaria. El talento humano que posee la empresa es de 17 personas.

GARISA S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, Calle "D" y Nazacota Puento Casa N° 3; inició sus servicios en el domicilio de sus mayores accionistas, hoy por hoy en este lugar se encuentran únicamente las instalaciones de la empresa, lo que demuestra que ha crecido en el transcurso de los años.

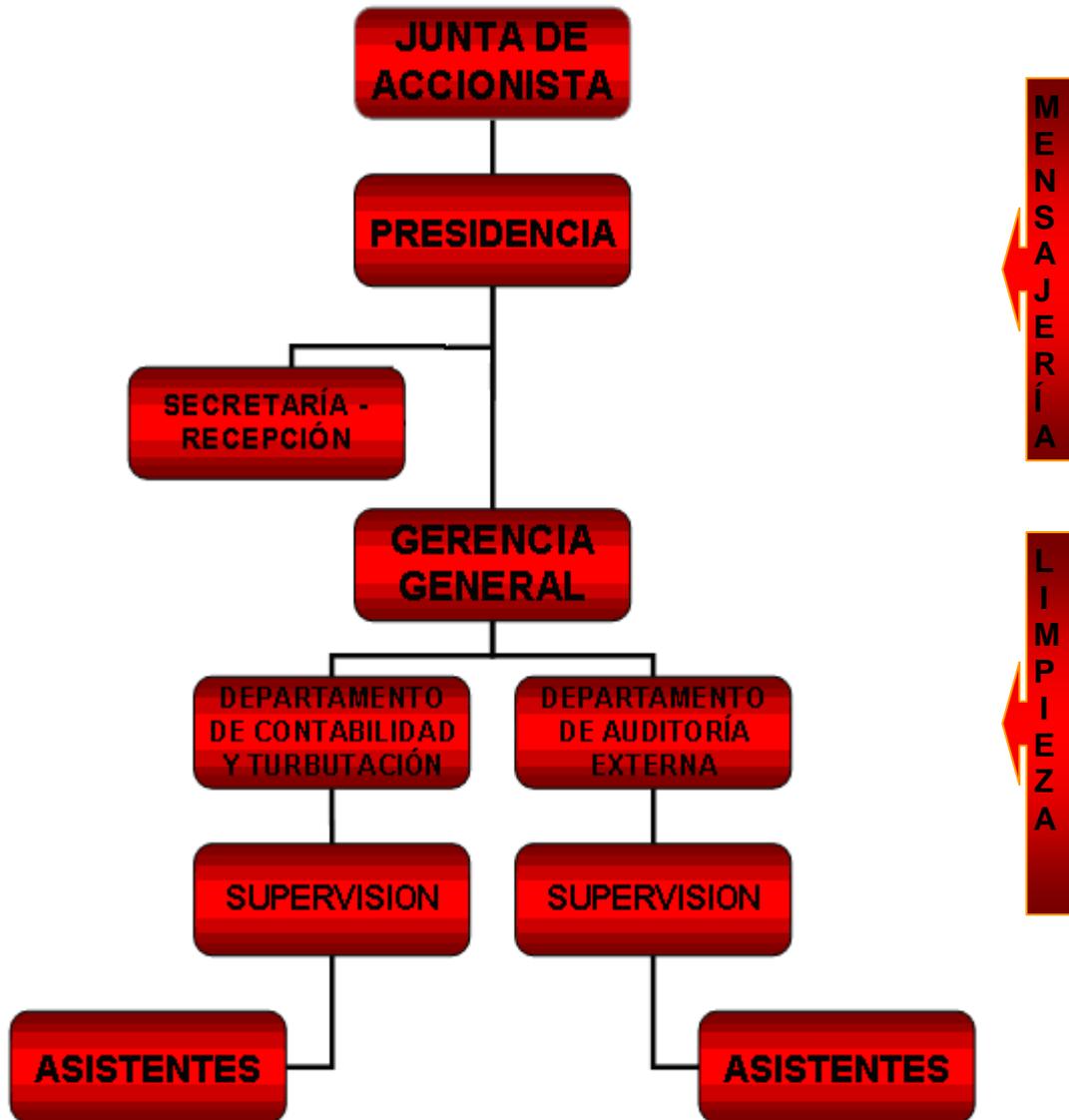
Las siguientes calificaciones han sido obtenidas por la firma:

Registro Federación Nacional de Contadores No. 073

Registro Firmas de Auditoría Externa Superintendencia de Compañías N° RNAE – 232

### 1.1.1 Organigrama Estructural

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE GARISA S.A.



Fuente: GARISA S.A.

Elaborado por: Autora

GARISA S.A. cuenta con 4 accionistas, de los cuales, el Presidente Ejecutivo tiene el mayor número de acciones con un 80%, la Gerente General posee un 10% y dos accionistas más con el 5% cada uno, la estructura de la empresa es pequeña, posee una secretaria recepcionista, un mensajero y una persona de limpieza; dentro de los departamentos de contabilidad y tributación y auditoría externa existe un supervisor para cada departamento con sus asistentes.

Son 17 personas quienes intervienen en la dirección y ejecución del trabajo, entre ellas se destacan profesionales altamente calificados y con experiencia suficiente en los campos financiero, contable, tributario, laboral, de auditoría externa y consultoría empresarial.

Los responsables de llevar a cabo el trabajo propuesto son: él señor Víctor Hugo Samaniego R. y/o a la señora Norma Carrillo R. los cuales actúan como asesores directos de los directivos principales de la compañía. El personal de apoyo se designa en su momento, dependiendo de las necesidades.

## **1.2 Servicios que brinda**

Los servicios que brinda GARISA S.A. son de Auditoría Externa, asesoría en Auditoría Interna, asesoría Contable, Tributaria y laboral, los cuales se desarrollan con mayor frecuencia también servicios de Consultoría Administrativa y de Gerencia Administrativa Financiera.

### **1.2.1 Clientes y Servicios**

A continuación se mencionan todos los clientes con los que ha trabajado GARISA S.A. en los últimos años.

#### **A. Servicios de Auditoría Externa y Asesoría en Auditoría Interna**

- Industrial Fruit del Ecuador C.A.
- Quimasoc S. A. Quito.
- Quimitral S. A. Quito.

- Cervecerías Ecuatorianas CERVCA C.A.- Quito.
- Promoción y Distribución de Mercaderías PYDMECA S.A. Quito.
- Arquitectura Plástica S.A. ARPLASA - Pisopak - Ecuador
- Industria Lechera Carchi S.A.
- Agrosal del Ecuador Cía. Ltda.
- Pisocentro Cía. Ltda.
- Expomin S.A. Quito
- S.O.S. Aldea de Niños - Ecuador. Quito
- Ingenio Azucarero del Norte IANCEM. Ibarra
- Imbabura Turística (Hotel Ajaví). Ibarra.
- Industria Licorera y Embotelladora del Norte ILENSA. Ibarra.
- S.O.S Aldea de Niños. Ibarra
- Floradorno de Cusubamba S.A.
- GRUM Guías y Montajes Cía. Ltda.
- Metropolitana de Promociones Cía. Ltda.
- Grupo Futuro S.A.
- Estrategacorp S.A.
- Ciudad - Centro de Investigaciones
- ABSORPELSA Papeles Absorbentes
- Incasa S.A.

## **B. Servicios y Asesoría Contable Tributaria y Laboral**

- South American Pipe Services Sucursal Ecuador.
- Diesel Técnica Zigurat DTZ Expertos S.A. Quito.
- S.O.S. Aldea de Niños - Ecuador. Quito
- Ecuasuiza S.A. Quito.
- Grupo Cortez C.A. Quito.
- Efficiency International S.A.
- Hormigones y Caminos INCAHOR S.A.
- Ingeniería de Transportes INTRA. Cía. Ltda.
- Flexnet Cía. Ltda.
- Metrozona del Ecuador S.A.

- Grupo Patricia García
- Instituto Médico Ibarra
- Fortius International Cía. Ltda.
- Citius Cía. Ltda.
- HSG S.A. Hi Tech & Security Group
- Bici Sport S.A.
- Dinsport
- Servicios Múltiples Cía. Ltda.
- Kidsoft Cía. Ltda.
- Electro Deutz
- Modumol
- El Queso Francés
- Soamso Cía. Ltda.
- Terranova S.C.C.
- MC Partners S.A.
- Transasia Pacific S.A.
- Pisopak Ecuador S.A.
- ABL Pharma Ecuador S.A.

**C. Servicios de Consultoría Administrativa**

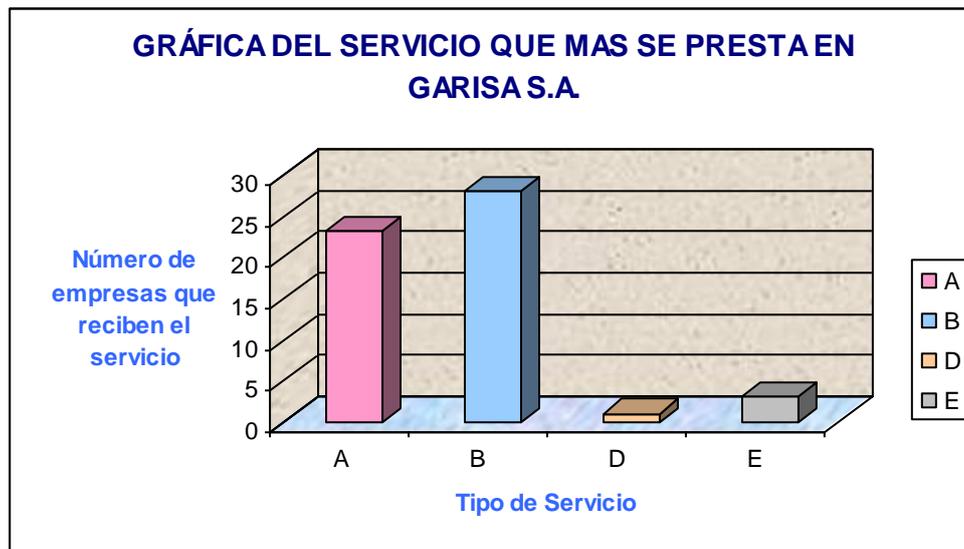
- Grupo Farcomed S.A. (Farmacias Fybeca) Quito.

**D. Servicios de Gerencia Administrativa Financiera**

- Aquagroup Cía. Ltda.
- Andricol S. A. (Berlitz Internacional)
- Lipeq S. A. – Sucursal de la compañía extranjera LIPESA de Venezuela

Tabla Nº 1

TIPO	FRECUENCIA
A	23
B	28
D	1
E	3



Fuente: GARISA S.A.

Elaborado por: Autora

Por medio del gráfico presentado es posible denotar que el servicio que se presta a un mayor número de clientes son los servicios de Asesoría Contable Tributaria y Laboral, y en un segundo lugar los de Auditoría Externa y Asesoría en Auditoría Interna.

### **ASESORIA TRIBUTARIA, SOCIETARIA, LABORAL Y CONTABLE**

La participación que brinda GARISA S.A. con este servicio consiste en cubrir las siguientes actividades:

- Asesoramiento tributario, laboral, societario y contable en consultas que efectúe el personal que conforman las gerencias administrativas u

operativas de las empresas; canalizadas a través de los funcionarios que se designen en cada una de las empresas.

- Asistencia para la ejecución de trámites específicos, relacionados con asuntos laborales, societarios y tributarios.
- Planificación y revisión enfocada a asuntos tributarios, en la cual se lleva a cabo la conciliación de la información contable vs. las declaraciones de impuestos presentadas al Servicio de Rentas Internas; principal énfasis se pone en el análisis del estado de resultados mediante el cual se pueda establecer y sugerir el tratamiento contable de partidas que pueden ser consideradas como gastos no deducibles y/o ingresos exentos que podrían afectar significativamente la utilidad gravable de las empresas y por ende el monto de los tributos a ser pagados a entidades gubernamentales.
- Revisión y/o preparación de informes anuales a ser presentados al Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías.
- Verificación del cumplimiento de obligaciones con otras entidades de control como Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Municipio, etc.
- Asistencia a reuniones que programen los principales directivos de las empresas en las cuales se vayan a tratar asuntos importantes, relacionados con aspectos de tipo tributario, laboral, societario y contable.
- Asesoría y participación en reuniones con funcionarios de entidades gubernamentales, tales como auditores tributarios, inspectores de la Superintendencia de Compañías, etc.

## **OUTSOURCING DE SERVICIOS CONTABLES**

A continuación se describe el alcance del trabajo para cada una de las alternativas para brindar el servicio

Con cualquiera de los programas a implementar, la labor está enfocada a la instalación y puesta en marcha del programa, de modo que los clientes puedan

funcionar independientemente, emitiendo la documentación directamente a través del sistema, lo cual constituye un ahorro significativo de tiempo, además de que la información relacionada con saldos de bancos, clientes e inventarios se mantiene actualizada.

Para asegurar el éxito es indispensable contar con una persona a tiempo completo en las instalaciones del cliente, preferible con formación contable, a la cual se la entrenaría en el uso del programa, en la codificación y en la emisión de la documentación contable.

La participación sería significativamente mayor al inicio, durante el proceso de implementación, tanto del sistema contable, como de los controles administrativos que se requieran para lograr un adecuado funcionamiento.

### **Alternativas de trabajo según el servicio:**

#### **a. En las instalaciones del cliente**

En caso de que el cliente disponga del programa de Contabilidad denominado SACI (Sistema Administrativo Contable Integrado), el cual es un paquete interactivo que maneja contabilidad general y diferentes módulos integrados, tales como bancos, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc., se sugiere implementar este sistema contable para que funcione en forma integrada en la empresa y adiestrar a una persona para su utilización. De ser la decisión adquirir e implementar otro sistema contable, se requiere de la participación de una persona que maneje el programa adquirido para que trabaje en conjunto con el personal de la Compañía en el proceso de implementación.

Posteriormente se realiza la revisión de la información procesada y la emisión de estados financieros, así como la preparación y/o revisión de las declaraciones de impuestos.

#### **b. En las Instalaciones de GARISA S.A.**

Bajo esta modalidad, se maneja íntegramente el proceso contable, incluyendo la emisión de documentación del sistema, para lo cual es necesario fijar días para las diferentes actividades a ser cubiertas por la Compañía, por ejemplo; emisión de cheques, facturas, etc. Igualmente se identificarán las funciones y formularios que deberán emitirse en la respectiva empresa y la forma de movilización de documentos.

Para este caso, no se requerirá personal adicional, si se logra organizar el trabajo en forma adecuada.

#### **c. Sistema Mixto**

Bajo esta modalidad, se recibe mensualmente la documentación emitida por la compañía para ejecutar el proceso contable, a través de las siguientes actividades:

- Revisión de la documentación.
- Codificación y digitación de datos
- Emisión de estados financieros mensuales con información anexa necesaria.

Igualmente se trabaja con el personal de la compañía, en la organización de procesos y preparación de la información necesaria, así como en la implementación de registros manuales que deban mantenerse para generar información diaria para uso de los directivos. La participación de esta persona puede ser a medio tiempo o capacitar a una secretaria para cubrir esta tarea.

Adicionalmente y como parte del proceso contable, en cualquiera de las alternativas mencionadas, se desarrollarán las labores antes mencionadas en las actividades que cubre la Asesoría tributaria, societaria, laboral y contable, como también la revisión de registros intermedios manejados por la compañía,

tales como libro de bancos, retenciones, facturación, y conciliación mensual con registros contables.

## **AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

Dentro del servicio de auditoría de estados financieros se cubren los siguientes aspectos.

### **Examen de estados financieros**

Para llevar a cabo el examen de los estados financieros se trabaja sobre la base de normas de auditoría generalmente aceptadas, que permiten obtener una certeza razonable de que los estados financieros no contengan exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo.

En términos generales, el alcance del servicio de auditoría comprende lo siguiente:

- Revisión y evaluación del sistema de control interno de la Compañía, a través de un análisis y comprensión de los métodos, procedimientos y prácticas que haya adoptado la compañía para salvaguardar los activos y presentar en forma razonable y confiable su información financiera, así como verificar su cumplimiento.
  
- Sustentación, generalmente sobre una base selectiva de pruebas de las cuentas de activos, pasivos y resultados a través de la confirmación y/o revisión de registros sustentatorios.

### **Metodología y enfoque del trabajo**

Se tiene como fin que el examen de los estados financieros contribuya al progreso y desarrollo de la empresa auditada. Con esta finalidad, el enfoque del servicio, tiende a generar beneficios adicionales para nuestros clientes.

El sistema de trabajo comprende:

- Empezar con una amplia comprensión de las actividades que desarrolla la compañía, de su organización y procedimientos contables y operacionales.
- Conocimiento detallado de los procedimientos seguidos por la compañía, que al identificar rasgos particulares de control del sistema, permita enfatizar en las materias importantes de la auditoría.
- Extender el servicio no solo en el área contable sino a todas aquellas áreas que intervienen en los ciclos operacionales

### **Programación de visitas**

Para llevar a cabo el examen, se programan las labores según se detalla:

**Visita Inicial:** En esta etapa que puede efectuarse tan pronto como el cliente lo decida, cubriendo la fase de evaluación de control interno y planificando el trabajo a efectuarse durante el examen de los estados financieros.

**Visita Final:** En esta etapa, cuya fecha se coordinará previamente con el cliente, se efectúa un nuestro análisis de los estados financieros por el año que terminará sobre los cuales se emite una opinión.

### **Informes a presentarse**

- Informes sobre el examen de los estados financieros de las compañías por el año que terminará, que incluirá el balance general y los correspondientes estados de resultados, de evolución del patrimonio y de flujo de caja, así como, la opinión en cuanto a la razonabilidad con la que dichos estados financieros presentan la situación financiera de las empresas, los resultados de las operaciones y el flujo de efectivo.
- Informes sobre control interno, que incluyen comentarios sobre las deficiencias de control interno observadas durante el curso del examen, así como sugerencias o recomendaciones tendientes a corregir dichas

deficiencias y a mejorar los sistemas en uso. Dichos informes serán emitidos a la finalización del servicio, con el objeto de que sea de utilidad para las compañías y permitan corregir, en el caso de que existiere, cualquier situación que pueda ser de significancia para mejorar algún aspecto de control o análisis.

- Informes sobre cumplimiento de obligaciones tributarias requerido por el Servicio de Rentas Internas.

### **Plazos para el desarrollo de la auditoria y entrega de informes**

El trabajo descrito anteriormente se desarrolla en un plazo determinado, acordado con el cliente siendo este de cuatro semanas aproximadamente y según la organización a ser auditada.

La entrega de los informes definitivos, se realiza en dos semanas después de haber concluido el servicio.

### **Requerimientos para el desarrollo del trabajo**

Para que el trabajo se desarrolle a entera satisfacción de las partes, se entiende que durante el transcurso del examen se contará con la valiosa colaboración del personal de las empresas en los siguientes aspectos:

- Entrega oportuna y completa de los estados financieros e información relacionada con el objetivo de cumplir con el tiempo estimado para la entrega de informes.
- Colaboración del personal directivo en entrevistas y revisión de informes
- Típo de confirmaciones diversas y demás correspondencia relacionada con la auditoría.
- Preparación de anexos y análisis que se estimen convenientes.

- Otros pedidos específicos que, de acuerdo con el desarrollo del trabajo, podríamos requerir.

Los servicios que GARISA S.A. ha prestado últimamente (mes de septiembre del 2009) a distintas organizaciones son las siguientes:

**a. Asesoría en Auditoría Interna**

- ABSORPELSA Papeles Absorbentes
- Incasa S.A.

**b. Auditoría Externa**

- Ciudad - Centro de Investigaciones

**c. Servicios Administrativos y Contables**

- Lipeq S. A. – Sucursal de la compañía extranjera LIPESA de Venezuela

**d. Servicios Contables**

- Flexnet Cía. Ltda.
- Metrozona del Ecuador S.A.
- Fortius International Cía. Ltda.
- Citius Cía. Ltda.
- HSG S.A. Hi Tech & Security Group
- Terranova S.C.C.
- MC Partners S.A.
- Transasia Pacific S.A.
- Pisopak Ecuador S.A.
- ABL Pharma Ecuador S.A.

Tabla Nº 2

TIPO	FRECUENCIA MENSUAL
a	2
b	1
c	1
d	10



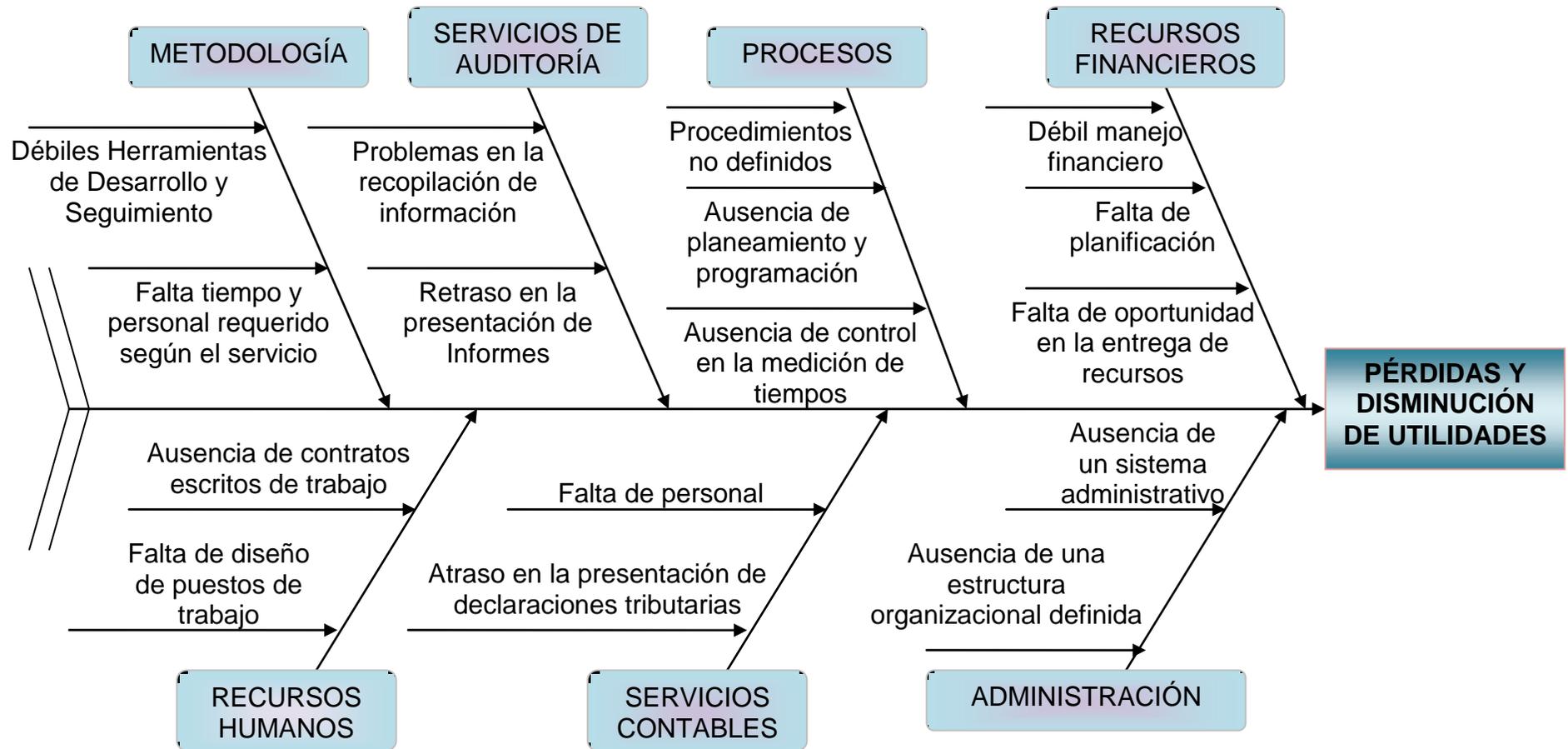
Fuente: GARISA S.A.

Elaborado por: Autora

Por medio de la gráfica se puede constatar que los clientes acuden a GARISA S.A. para adquirir en su mayoría sus servicios contables.

### 1.3 Problemática de la Empresa

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



El diagrama de Causa – Efecto llamado también como espina de pescado o de Ishikawa, es una gráfica donde se indican las posibles causas de una manera organizada que resulta como efecto un problema que llega a ser identificado.

*“El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables. Errores comunes son construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante.”<sup>1</sup>*

Dentro de GARISA S.A. es importante determinar las causas que originan el problema principal que producen una pérdida y disminución de utilidades. Todos los motivos que han ocasionado que se presenten fallas en los procedimientos de GARISA S.A. dando un efecto negativo para el crecimiento de la empresa.

Los servicios de consultorías en el Ecuador se han ido incrementando con el paso de los años ya que las instituciones u organizaciones requieren de la asesoría de personas que tengan conocimientos sobre temas financieros como es la contabilidad, tributación, auditoría, etc.

GARISA S.A. se encuentra 19 años prestando sus servicios de asesoría y auditoría, se encuentra ya posicionado en el mercado.

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagcausefec.htm>

Las causas dan origen a la pérdida y disminución de utilidades, problema que describe la manera que produce efectos dentro de la organización.

**Administración.-** La estructura organizacional no se encuentra bien definida y ausencia del proceso administrativo.

**Metodología.-** Los procedimientos que no se encuentran estructurados dentro de GARISA S.A. lo que provoca que no exista un adecuado seguimiento de las actividades que se realizan impidiendo la mejora por medio de la evaluación.

**Procesos.-** Se presenta la ausencia de un control en los tiempos para la presentación de trabajos, como también la programación que requiere cada actividad para cumplimiento de plazos con una correcta planificación.

**Recursos financieros.-** Los recursos que se manejan no se los lleva por medio de un esquema para la preparación de informes del estado de los recursos ocasionando que se debilite la entrega de recursos.

**Recursos humanos.-** Dentro de los procedimientos a seguir para el recurso humano falta se diseñen los puestos de trabajo con la información adecuada de cada actividad que se realice, así también la formalidad de contratos escritos con las determinaciones aceptadas voluntariamente por cada una de las partes.

**Servicios Contables.-** Se puede presentar en este servicio un problema por motivo de que no se abastece en el desarrollo de las actividades contables lo que produce se presente un retraso en la presentación de informes.

**Servicios de Auditoría.-** Dentro de este tipo de servicios se puede presentar resistencia al momento de realizar auditoría externa ya que toda la información para efectuar el servicio debe ser otorgada por el cliente o empresa el cual

puede ocultar algún tipo de información que ocasione se de un retraso en los resultados del servicio.

## **1.4 Marco de Referencia**

### **1.4.1 Marco Teórico**

A través del marco teórico se fundamentarán los aspectos relacionados con los procesos y la asesoría como también los servicios que presta GARISA S.A.

#### **Procesos**

*“Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.*

*Hay tres elementos importantes en un proceso:*

- *Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.*
- *Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.*
- *Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.”<sup>2</sup>*

Un proceso es un conjunto de actividades que se encuentran enlazadas entre sí, que tienen un inicio, se realizan las actividades y como consecuencia tiene como resultado satisfacer las necesidades de un cliente o usuario.

Existen varios tipos de procesos como son:

---

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa\\_de\\_procesos](http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos)

Procesos Gobernantes.- Estos son los procesos ayudan con la gestión empresa los cuales son guiados y dirigidos por el nivel ejecutivo. Siendo un apoyo la dirección y orientación que se dan a través de la formulación de objetivos, políticas y estrategias.

Procesos Habilitantes o de Apoyo.- Son procesos que ayudan al cumplimiento de objetivos, facilitando la gestión de la empresa.

Procesos de Valor Agregado, Productivos o básicos.- Son procesos que buscan que se de un alcance en la significación de la empresa, encontrando un grado de utilidad lucrativo que genera un producto o servicio que posee valor agregado y que es adquirido por el cliente.

Existe una técnica administrativa que permite optimizar el trabajo en una organización, como es la racionalización de los procesos.

Es la normalización de procesos *“busca mejorar el uso de los recursos institucionales, reflejados en parámetros cualitativos y cuantitativos que permitan visualizar de mejor manera la eficiencia, eficacia, efectividad y economía; en búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos”*.<sup>3</sup>

Lo que quiere decir que la técnica de racionalizar los procesos no es más que la organización de las tareas que se realizan dentro de una empresa por medio de normativas y reglamentos que tienen el propósito de que se de un incremento en la productividad y una disminución en los costos.

### **Mejoramiento de Procesos**

El mejoramiento de procesos analiza las causas y los efectos que producen un problema los cuales son detectados para cambiar, quitar o incrementar procesos para hacerlos más efectivos a través de la toma de decisiones para su mejoramiento, utilizando técnicas y herramientas de gestión, dándose un incremento en la eficiencia y eficacia, con la asignación de funciones al

---

<sup>3</sup> PROYECTO DE ESTRUCTURACIÓN POR PROCESOS DE ORGANIZACIÓN O EMPRESA Msc. Francisco Garzón

personal apto para cada actividad que debe realizar, generando valor para lograr satisfacción para el cliente. Esto ayuda a que se de un incremento en la calidad tanto para los clientes internos como externos.

Tienen el fin de reducir costos, incorporar actividades, mejorar la calidad, reducción de tiempos, entre otros.

*“Es el proceso de analizar, estudiar y comprender el trabajo y procesos de una organización, para poder dictaminar sus fallas y aciertos sobre temas como la planeación, organización, dirección y control, a partir de los cuales, se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de las organizaciones.”<sup>4</sup>*

## **Gestión por procesos**

*“La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales; la gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.*

### *Objetivos de la Gestión por procesos*

*Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:*

- *Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).*

---

<sup>4</sup> SOLÓRZANO, Juan José - <http://iteso.mx/~juanjo/materiales/concbasconsul.htm>

- *Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).*
- *Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.*
- *Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: Información)*

*Para entender la Gestión por procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:*

- *Los procesos claves*
- *La coordinación y el control de su funcionamiento*
- *La gestión de su mejora<sup>5</sup>*

La Gestión no es más que realizar las distintas actividades que permitan ejecutar una mejora dentro de una organización con el propósito de superar los logros y objetivos por medio de diligencias oportunas. Por ello la gestión por procesos permite encontrar e implementar los distintos métodos que permitan generar mayor calidad a los procedimientos que tiene una organización.

La Gestión por procesos busca incrementar la satisfacción tanto del cliente interno como externo para lograr que se desarrollen los procesos en forma conjunta, ordenada y funcional, para ello es necesario se asignen responsabilidades y se mantenga un control de los procesos que se desarrollan de manera general, como también la verificación en el cumplimiento de objetivos y la evaluación en el desempeño laboral para beneficio propio como también para la satisfacción del cliente.

La gestión por procesos se caracteriza por la realización de mediciones en cuanto a tiempo, costo, calidad para dar un mejor servicio al cliente, identificando cada una de las necesidades que se presentan para el desarrollo de cada actividad y las funciones que posee cada departamento para después

---

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>

buscar soluciones e implementar las mejores opciones que permitan alcances satisfactorios para la organización como para los clientes al dar valor agregado en los procesos.

### **Los Servicios de Consultorías**

Los servicios de consultorías ayudan con el proceso administrativo de una empresa diagnosticando su situación actual sea positiva o negativa, para tomar medidas que permitan el crecimiento de la organización, esto con el seguimiento de procedimientos que se deben tomar dentro de un proceso administrativo los cuales permiten organizar las tareas, dando una orientación al camino a seguir con parámetros planteados y con una correcta evaluación, para asegurar el desarrollo de una empresa para lo que es primordial conocer todos los elementos que necesitan ser estudiados y analizados así comprender todas las actividades que tiene una empresa e identificar las que deben ser reestructuradas.

El proceso que tiene una consultoría se basa en lo siguiente:

- Diagnosticar la situación actual de la organización, donde también se requiere obtener información histórica con los antecedentes que permitan tener un conocimiento general de los escenarios que presenta la empresa.
- Determinar el sistema de ayuda a plantearse para la organización donde se pactan los métodos a ser implantados, que den asistencia a los requerimientos que estimulan el progreso de una empresa.
- Implantar el sistema de ayuda a la organización donde se realiza su elaboración del sistema de ayuda con el diseño y procedimientos a seguir para la ejecución en la creación y establecimiento del sistema a ser implantado
- Instruir acerca de la implantación del sistema de ayuda por medio de la documentación de los hechos incurridos durante la planeación a través de las

formas para llegar a los resultados esperados como procedimientos dados en la implementación de los sistemas de ayuda.

Para culminar con el proyecto de mejora es imprescindible para la empresa se evalúen los resultados obtenidos con la implementación del sistema de ayuda.

*“Los proyectos de consultoría parten de un problema o una posibilidad de mejora detectados en una organización.”<sup>6</sup>*

Se da un origen en las consultorías ya que se generan a partir de requerimiento de asesoría para buscar las distintas posibilidades de mejora, o de un problema que necesitan de ayuda para ser solucionado, que son detectados dentro de una organización.

Esto como consecuencia de las decisiones tomadas dentro de la empresa como suceso de buscar el progreso continuo, a través de medios innovadores que permitan se de un crecimiento dentro de la organización, como es ingresar en nuevos mercados, agregar tecnología, obtener certificaciones nacionales o internacionales, buscar la optimización de recursos, entre otros que presenta muestran posibilidades de mejora.

O siendo el caso al darse una baja productividad, ausencia de una estructura organizacional, ausencia de planificación y programación para alcanzar objetivos, rotación del personal, crecimiento de la competencia en el mercado, entre otros problemas que pueden presentarse en las organizaciones

### **Servicios Contables**

Los servicios contables se prestan con el propósito de ayudar a conseguir a una organización lleve su contabilidad como instrumento de control y gestión.

---

<sup>6</sup> <http://iteso.mx/~juanjo/materiales/concbasconsul.htm>

Se presta el servicio de administración contable el cual permite el manejo y control adecuado de las operaciones de una organización así como también un concepto determinado de un sistema contable que ayude en la toma de decisiones.

*“Ante la obligación legal de tener una contabilidad en regla, una empresa puede optar por tratar todas las operaciones contables internamente, confiar la contabilidad a un suministrador externo o administrarla de una forma mixta (interna y externamente). Todo dependerá de las necesidades de la empresa, en ocasiones determinadas por su tamaño o fase de desarrollo en la que se encuentre.*

*La empresa que recurre a un asesor contable externo - servicio que, por lo general se complementa con otros como asesoría fiscal, laboral, etc. - ha de tener claro qué es lo que espera de él, esto es, definir sus necesidades, así como establecer previamente el procedimiento de trabajo y la remuneración prevista para cada prestación. Para una empresa de pequeña estructura y reciente creación quizás no sea posible contratar a una persona que se dedique exclusivamente a la contabilidad, por lo que recurrirá a un asesor externo generalista. Pero también las empresas de cierto tamaño, aunque dispongan de un departamento de contabilidad propio, pueden solicitar un asesor contable durante un aumento temporal de actividad, o cuando surja una cuestión delicada que no es posible resolver desde la propia empresa.”<sup>7</sup>*

La asesoría contable se la requiere para dar soluciones efectivas para el buen funcionamiento de una organización, planteándose reestructuraciones dentro del proceso contable que permita un mejor manejo según las necesidades requeridas de esta manera poder tomar las medidas para lograr sus objetivos por medio de estrategias.

La asesoría contable - financiera permitirá conseguir que los clientes lleven su contabilidad como un instrumento de control y gestión.

---

<sup>7</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales5/navactiva/11.htm>

Los Servicio de auditoría de igual manera busca la optimización de los procedimientos, de manera de tener un control que permita prevenir inconvenientes o problemas que disminuyan la productividad, dando una opinión acerca de los movimientos que tiene una organización.

Los servicios tributarios son aquellos que se los da mediante una correcta planeación en lo que se refiere a los impuestos, dando apoyo en el campo fiscal, cumpliendo con los reglamentos y normativas propuestos por los entes de control, en este caso el SRI, por medio de la ejecución de controles destinados al cumplimiento de las normas tributarias.

En el campo laboral el servicio que se presta esta directamente relacionado con la gestión del talento humano, tomando en cuenta que uno de los recursos primordiales para la ejecución de cualquier tipo de actividad por lo que la administración del cliente interno es de suma importancia para lograr incrementos en la productividad manteniendo relaciones laborables optimas de toda organización.

#### **1.4.2 Marco Conceptual**

**Análisis de información gerencial.-** es el análisis de la información que reciben los niveles gerenciales en conjunto con los usuarios, para determinar el contenido, claridad, concisión y suficiencia.

**Asesoría.-** Es un servicio de asesoramiento y gestión que se da como un consejo en diversas cuestiones donde los expertos en el tema, ya sea, de bolsa, finanzas, fiscalidad, derecho, contabilidad, etc. Prestan sus servicios a personas que no poseen los mismos conocimientos que un especialista a cambio de unos honorarios.

**Auditoría.-** Es la revisión objetiva y sistemática para dar asesoramiento técnico acerca de las operaciones administrativas y/o financieras de una organización, examinando las distintas posibilidades para dar ejecución a lo planeado con su respectivo control y para dar una apreciación.

**Auditoría externa.-** *“La auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada”*.<sup>8</sup>

**Auditoría interna.-** Conocimiento de actividades y entorno interno de la empresa, Este procedimiento permite hacer un levantamiento de control interno de una empresa, con el fin de verificar la existencia de normas y procedimientos que aseguren la salvaguarda de los activos de la compañía. *“La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo. Generalmente, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.”*<sup>9</sup>

Lo realiza el auditor interno que forma parte de la empresa, evaluando los procedimientos internos para dar recomendaciones.

---

<sup>8</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>

<sup>9</sup> [http://www.wikilearning.com/monografia/auditoria\\_interna-definiciones\\_y\\_objetivos/11489-2](http://www.wikilearning.com/monografia/auditoria_interna-definiciones_y_objetivos/11489-2)

**Balance general.-** Es el estado de situación financiera de una organización, donde se reflejan todos sus movimientos y agrupando todas las cuentas contables permitiendo demostrar la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, permitiendo hacer un análisis comparativo de los activos, pasivos y patrimonio.

**Ciclo operacional.-** Es el conjunto de operaciones, actividades y procedimientos que se ejecutan en un periodo de tiempo y que se vuelven a suscitar al terminar un ciclo.

**Comprobante.-** Es un documento que sirve como prueba de un gasto o costo, utilizándolo para verificar la realización de una transacción, por ejemplo un cheque cancelado, una nomina, una factura pagada, etc.

**Conciliación.-** Es un estado contable que se formula en detalle con el objeto preciso de establecer y tomar en consideración las discrepancias, conveniencias o semejanzas que existen entre dos o más cuentas que a simple vista son opuestas o proyectan saldos diferentes.

**Conciliación de la Cuenta Bancaria.-** Se dan por los cheques pendientes y los depósitos en tránsito, siendo un estado que presenta las diferencias entre el saldo de una cuenta llevada por un banco y la cuenta respectiva de acuerdo con los libros del cliente del mismo banco.

**Contabilidad.-** Técnica para llevar los movimientos de los fondos en un periodo establecido donde se establecen normas y procedimientos para registrar, cuantificar, analizar e interpretar los hechos económicos que afectan el patrimonio de una organización, proporcionando información útil, confiable, oportuna, y veraz con el objetivo de obtener un estado general de las cuentas y lograr un control financiero.

**Cuentas de Activos.-** Donde se registra el importe total de las cuentas del haber de una empresa.

- **Activo Fijo.-** Estos activos corresponden a los bienes tangibles que posee una empresa.
- **Caja y Bancos.-** Cuenta que maneja dinero en efectivo.
- **Cuentas por Cobrar.-** Esta cuenta se la lleva documentada los pagos que tienen que hacer los clientes de una empresa y que deben ser cobradas en un futuro en un plazo determinado y se los puede denominar como créditos dados.
- **Inventarios.-** Los inventarios que llevan contablemente un registro de los productos que ingresan y salen para su comercialización.

**Cuentas de Pasivos.-** Es el total de las cuentas en las que se presenta un importe total de los débitos y gravámenes que tiene en contra una empresa, siendo estos el riesgo o coste que dan contrapeso a los beneficios de un negocio.

- **Cuentas por Pagar.-** Las Cuentas por pagar que son las cuentas pendientes de una empresa las cuales deben ser canceladas o pagadas en un futuro y a un plazo determinado.
- **Impuestos.-** Son los que deben ser pagados por una persona u organización para sufragar gastos públicos.
- **Provisiones.-** Es un conjunto de cosas o servicios que permiten proveer a una empresa para prevenir algún tipo de riesgo.

- **Proveedores.-** Son quienes suministran de lo necesario a una empresa para cumplir su propósito.

**Cuentas de Resultados.-** Son los resultados generados a través del análisis de estados financieros mensuales detallados (revisión analítica de operaciones), donde se analizan variaciones significativas y se verifican procedimientos de registro y autorizaciones de pago.

**Estado de Resultados.-** Es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones ya sea la utilidad o pérdida de una entidad en un periodo determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa.

También enseña la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, mano de obra, servicios básicos, entre otros gastos, durante un periodo determinado.

**Estados Financieros Auditados.-** Son estados que ya han pasado por un proceso de revisión y verificación; es un examen que es ejecutado por contadores públicos independientes quienes expresan su opinión acerca de la razonabilidad de la situación financiera, resultados de operación y flujo de fondos que la empresa presenta en sus estados financieros

**Examen de Estados Financieros.-** En los exámenes a los estados financieros se toma como base las normas de auditoría generalmente aceptadas, que permiten obtener una certeza razonable de que los estados financieros no contengan exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo.

- **Revisión y evaluación.-** Es la observación que se realiza sistema de control interno de la Entidad auditada, a través de un análisis y comprensión de los métodos, procedimientos y prácticas que haya adoptado la Entidad

para salvaguardar los activos y presentar en forma razonable y confiable su información financiera, así como verificar su cumplimiento.

- **Sustentación.-** Se la realiza generalmente sobre una base selectiva de pruebas de las cuentas de activos, pasivos y resultados a través de la confirmación y/o revisión de registros sustentatorios.

**Factura.-** Documento donde se detalla una operación de comercio hacer constar una venta, en el que aparece la fecha de la operación, el nombre, número de cédula o pasaporte, dirección del comprador, las condiciones convenidas, la cantidad, descripción, precio e importe total de lo vendido. Se hace constar también el número de la factura, el nombre del comisionista o vendedor, y otros datos relacionados según la operación.

**Flujo de Efectivo.-** Estado que muestra el movimiento del dinero ya sea de los ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos en cierto tiempo y con cierto volumen.

**Informe.-** Es un conjunto de datos acerca de asuntos determinados.

**Informe sobre control interno.-** En el que *“incluyen comentarios sobre las deficiencias de control interno observadas durante el curso del (los) examen (s), así como sugerencias o recomendaciones tendientes a corregir dichas deficiencias y a mejorar los sistemas en uso”*<sup>10</sup>. Dichos informes emitidos a la finalización del trabajo, con el objeto de que sea de utilidad para la Entidad y permita corregir, en el caso de que existiere, cualquier situación que pueda ser de importancia para mejorar algún aspecto de control o análisis.

**Informe sobre cumplimiento de obligaciones.-** Se lo realiza de ser necesario, acerca de las obligaciones tributarias requerido por el Servicio de Rentas Internas.

---

<sup>10</sup> Fuente: GARISA S.A.

**Informes sobre el examen de los estados financieros.-** Informe de la Entidad por el(los) año(s) y/o período(s) auditado(s), que incluirá el balance general y los correspondientes estados de resultados, de evolución del patrimonio y de flujos de caja, así como, la opinión en cuanto a la razonabilidad con la que dichos estados financieros presentan la situación financiera de la Entidad, los resultados de las operaciones y el flujo de efectivo.

**Plazos para el Desarrollo de la Auditoria.-** Es el tiempo que se va a utilizar para el desarrollo del trabajo dependiendo de muchos factores, entre ellos el tipo de empresa, monto total de activos, volumen de información, automatización de la contabilidad, disponibilidad de información, etc.

**Retenciones.-** Es la detención de una parte o de la totalidad de un salario o haber que se aplican a diversos pagos por cuenta de terceros con objeto de entregarlos posteriormente a éstos, tales como retenciones a favor del IESS, sindicatos, y retención del Impuesto Sobre la Renta.

**Sistema financiero.-** *“Conjunto de regulaciones, normativas, instrumentos, personas e instituciones que operan y constituyen el mercado de dinero y el mercado de capitales de un país.”<sup>11</sup>*

**SRI.-** *“El Servicio de Rentas Internas es una entidad técnica y autónoma cuya responsabilidad es la de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su principal función es consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.”<sup>12</sup>*

**Tributo:** *“Prestación monetaria obligatoria regida por el principio de legalidad, del cual se sirve el estado u otro ente público para obtener los medios*

---

<sup>11</sup> <http://asgconsultores.com/diccionario/letra/.htm>

<sup>12</sup> <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=163>

*económicos necesarios para el cumplimiento de sus fines. Los tributos se clasifican en tasas, impuestos y contribuciones especiales.”<sup>11</sup>*

**Visita Inicial.-** Procedimiento que se realiza al auditar una empresa, siendo una etapa que puede efectuarse tan pronto como el cliente lo decida.

**Visita Final:** Procedimiento al auditar una empresa, etapa en la cual la fecha se coordina previamente con el cliente, efectuando el análisis de los estados financieros por el año y/o período auditado sobre el cual se emite una opinión.

## **CAPITULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Dentro del capítulo dos se realiza un análisis situacional de la empresa GARISA S.A. y se organiza de la siguiente forma:

#### **2.1 Análisis Externo**

El análisis externo comprende el microambiente que incluye cliente, proveedor, competencia y normativa; así como el macroambiente con factores económicos, políticos, socio – culturales y ambientales, a fin de determinar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa GARISA S.A.

##### **2.1.1 Macroambiente**

Los factores macro que afectan a las organizaciones y que no dependen de éstas, ocasionan cambios para su desenvolvimiento dentro de los procedimientos a seguir.

###### **2.1.1.1 Factor Político**

Dentro del factor político que afecta de alguna manera u otra con las actividades en GARISA S.A. y tomando en cuenta que en el gobierno al insertar políticas o leyes que intervienen en el desenvolvimiento de las acciones que debe tomar para dar un buen servicio a sus clientes y acorde a las leyes que determinan un adecuado funcionamiento de las actividades que desarrolla y de las que deben estar sujetos.

*“El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las*

*actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad”<sup>13</sup>*

## **SOCIALISMO DEL SIGLO XXI**

La propuesta del socialismo del siglo XXI ha tomado mucha fuerza en América Latina debido a que en países como Bolivia, Argentina y en nuestro país la propuesta de presidentes neoliberales, los cuales buscaban primero el desarrollo económico antes que el social, lo cual no sirvió y por eso en el caso de nuestro país fueron derrocados desde el año 1997 muchos presidentes, esto a su vez produjo el afianzamiento de los grupos sociales.

*“El socialismo es una ideología política que designa aquellas teorías y acciones políticas que defienden un sistema económico y político, basado en la propiedad y administración de los sistemas de producción y en el control social (parcial o completo) de los sectores económicos y políticos permanece fuertemente vinculado con el establecimiento de una clase trabajadora organizada, creada ya sea mediante revolución o evolución social, con el propósito de construir una sociedad sin clases, razón por la cual en la actualidad la mayoría del socialismo se identifica con los postulados marxistas y comunistas. También se ha enfocado últimamente a las reformas sociales de las democracias modernas. El concepto y término socialista se refieren a un grupo de ideologías, un sistema económico o un Estado que existe o existió.”<sup>14</sup>*

El socialismo empieza a ser tema de discusión nuevamente en Venezuela cuando el presidente Hugo Chávez en una de sus discursos a su pueblo, el les

---

<sup>13</sup> <http://dimilitos.blogspot.com/2008/06/micro-y-macro-ambiente-de-las.html>

<sup>14</sup> <http://impostoria.blogspot.com/2007/03/qu-es-el-socialismo-del-siglo-21.html>

plantea implantar el socialismo del siglo XXI en su país ya que plantea que es mejor que todo el pueblo este bien y no solo los que tienen demasiado dinero, es decir preocuparse más de las necesidades del pueblo. Además de esto sataniza a los Estados Unidos, específicamente en contra de George Bush, quien no es querido por la guerra que causó en Medio Oriente.

En nuestro país la gente ya no cree más en el sistema capitalista que llevaban los presidentes anteriores, con Rafael Correa surge la propuesta similar a la de Chávez y se empieza a hablar en el país también del socialismo del siglo XXI, el presidente empieza a realizar los mismos pasos que se hicieron en Venezuela.

Lo que se propone en la aplicación del socialismo XXI es crear una sociedad de igualdad, justicia y bienestar para todos lo cual es una tarea muy fuerte y que deberá tomar varios años porque se deben eliminar poco a poco ciertas normas como son la competencia, la explotación y el beneficio.

Comenzar a aplicar este concepto implicaría sustituir un régimen sujeto a reglas basadas en el beneficio por otro régimen que debe regirse a la satisfacción de las necesidades sociales. Esto es de lo que se ha preocupado el presidente Correa en este tiempo que lleva de presidente.

América Latina cuenta con sólidos recursos para comenzar un proceso socialista. Estos cimientos son comprobables en distintos terrenos entre los que se destacan las tierras fértiles, yacimientos minerales, cuencas hídricas, riquezas energéticas y basamentos industriales. El gran problema de la zona es el desaprovechamiento de estas potencialidades.

El principal problema de Latinoamérica no es la pobreza sino la desigualdad social que recrea el capitalismo.

Por medio del factor político para GARISA S.A. se da una oportunidad media, ya que al existir un nivel de equidad, y al unirse nuevas organizaciones en el mercado como son las oportunidades que se dan a las microempresas y puede

incrementar la demanda del servicio que presta GARISA S.A. de igual manera al ingresar negocios que se desenvuelven en áreas como turismo, minería, etc., que de igual manera precisan de servicios como son los de asesoría y auditoría.

#### **2.1.1.2 Factor Económico**

Las economías en las que se desarrollan según el tamaño del mercado y al que va dirigido el cual afecta directamente a las posibles trabas que se pueden presentar para cubrir la demanda o para que esta se vea deteriorada.

Por medio del factor económico se da a conocer el ambiente en el que se desenvuelve las organizaciones como es el riesgo país, la inflación, el crecimiento económico, los costos, etc. que son parámetros a tomar en cuenta para conocer poder adquisitivo de los consumidores.

#### **INFLACION**

*“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.*

*Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.*

*Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las*

*características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.*

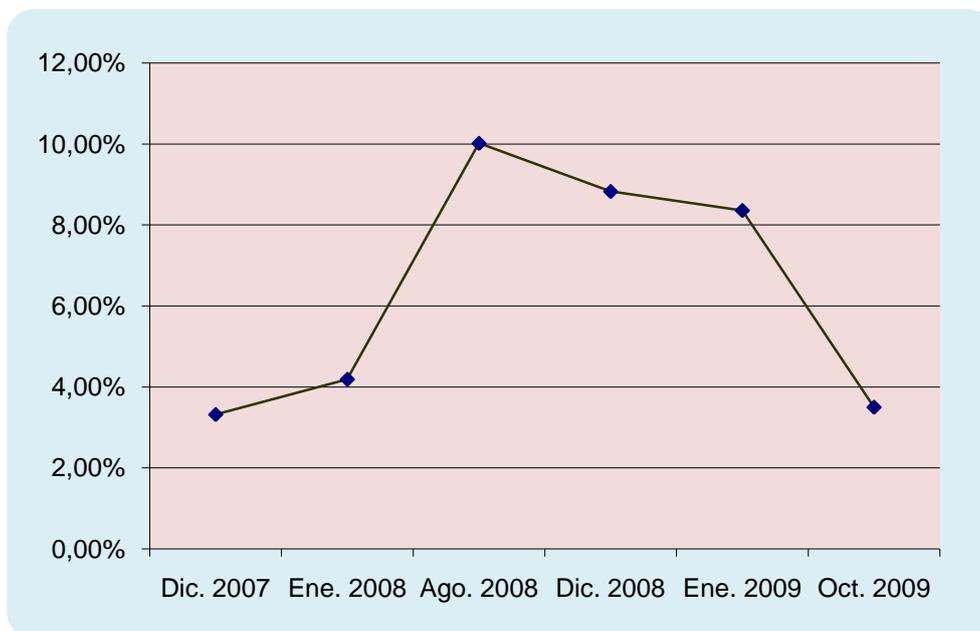
*La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.*

*Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.”<sup>15</sup>*

Dic. 2007	3,32%
Ene. 2008	4,19%
Ago. 2008	10,02%
Dic. 2008	8,83%
Ene. 2009	8,36%
Oct. 2009	3,50%

---

<sup>15</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autora

En economía existe una regla que dice que si la inflación de un país sobrepasa el 10% se vuelve todo muy inestable.

Para diciembre del 2007 la inflación se disminuyó notablemente quedando en un 3,32 % y para el año 2008 llega a un máximo de 10,02%. Este incremento en la inflación se debe al aumento de la demanda de bienes primarios de los países como China e India, lo que afecta en el precio de los bienes finales debido al alto apalancamiento que tiene el país sobre las importaciones. La recesión estadounidense afecta de igual manera el nivel de inflación ecuatoriano, ya que por la reducción de capitales en mercados emergentes, disminuye la inversión privada. Y finalmente entre los factores más importantes de alza generalizada de los precios, se encuentra la inyección de dinero en la economía por parte del gobierno, consecuencia del incremento de los sueldo y préstamos quirografarios; fondos que no fueron utilizados para inversiones a corto plazo o pagos de deudas sino fueron usados para gastos corrientes dentro del sector comercial.

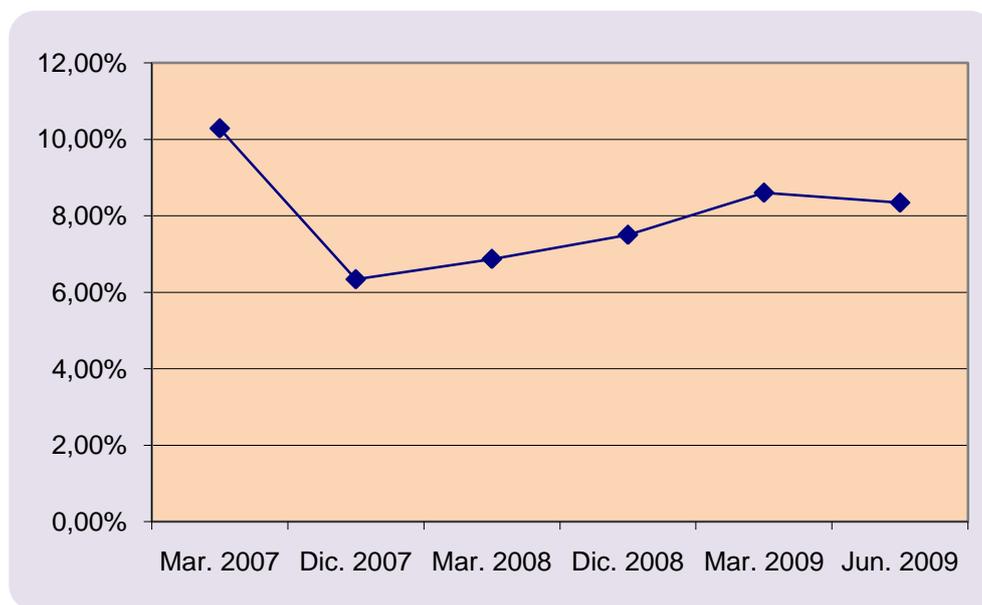
Para el 2009 se predijo que la tasa de crecimiento de la inflación disminuya por lo que en enero de este año se redujo a un 8,36% y ha disminuido considerablemente con un 3,50% en el mes de octubre. Este decrecimiento en los niveles de inflación se justifica a políticas gubernamentales que reducirán

los precios de los alimentos y bajará el impuesto a importaciones de máquinas de producción.

La inflación en el último año es una oportunidad alta para GARISA S.A. en relación con el poder adquisitivo que ayuda de manera directa a todos quienes forman parte de la empresa, considerando que la inflación se mantiene en un rango satisfactorio ya que la deflación no es conveniente de alguna otra forma.

### **DESEMPLEO**

Mar. 2007	10,28%
Dic. 2007	6,34%
Mar. 2008	6,87%
Dic. 2008	7,50%
Mar. 2009	8,60%
Jun. 2009	8,34%



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autora

Como vemos en el gráfico en el año 2007, disminuye el desempleo de 10,28% en marzo a 6,34% en diciembre debido a que la inversión extranjera se

incrementa, las empresas petroleras especialmente vienen a invertir en el país, al igual que en el sector minero.

En el año 2008 se incrementa nuevamente el desempleo pero no exageradamente, esto debido a la recesión económica que ya se empieza a sentir en empresas grandes que empiezan a cerrar las empresas y a reducir personal.

La eliminación de la tercerización afecta a las empresas lo cual obliga a despedir a los empleados que tenían contrato ya que se ven obligados a contratar a los tercerizados.

Para Junio del 2009 el desempleo se encuentra en un 8.34% presentándose un aumento en el desempleo esto debido al cierre de algunas empresas afectados por la recesión económica.

Para GARISA S.A. el desempleo se presenta como una amenaza media para la empresa en el momento en que no existe demanda por parte de clientes para adquirir los servicios que brinda GARISA S.A., lo que provoca un recorte de personal ya que no se necesita de muchas personas para desarrollar una menor cantidad de actividades.

### ***TASAS DE INTERES***

Lo que pasó durante el nuevo siglo en nuestro país era que los banqueros mantenían el dinero depositado en el exterior, ganando bajos interés, lo cual afectaba directamente a nuestra economía ya que el dinero no se lo invertía en nuestro propio país, es decir existía una fuga de capitales lo cual afectó a todos porque en vez de tener aquí el dinero y activar la economía brindando créditos, los banqueros lo tenían en el exterior activando otras economías.

Las elevadas tasas de interés encarecen la inversión y el consumo, lo que pone un freno a la inversión al encarecer los costos de producción y estrechar el tamaño del mercado, por los mayores costos financieros en que incurren los consumidores.

*“Spread: Término inglés utilizado en los mercados financieros para indicar el diferencial de precios, de rentabilidad, crediticio, etc., de un activo financiero respecto a otro. En los mercados de opciones el término spread se emplea también para designar un tipo particular de estrategia de actuación.”*<sup>16</sup>

El “spread” financiero o margen de intermediación es el resultado que se obtiene de restar la tasa activa de la tasa pasiva, este resultado o brecha que existe entre las dos tasas debe ser pequeña, es decir no debe existir una brecha muy extensa para que así puedan existir mayores inversionistas y por ende mayores posibilidades de entregar créditos para activar la economía del país. En los países industrializados oscila entre el 2% o 3% que es lo ideal. Estos elevados márgenes de intermediación, son un reflejo de los excesivos gastos administrativos de las propias instituciones financieras debido al elevado monto de inversiones en activos improductivos, como son edificios de lujo, y a las elevadas remuneraciones de los altos ejecutivos, lo cual ha ido cambiando en los últimos años.

A partir del año 2006 las tasas de interés van cambiando en décimas porcentuales pero ya establemente, ya las instituciones financieras tienen total credibilidad de la gente, tienen liquidez y solvencia, lo que permite evidenciar claramente una estabilidad financiera en el país,

Para el 2007 los créditos se vuelven mucho más asequibles lo que permite que la economía del país se dinamice y así los empresarios, agricultores, etc. empiecen a invertir muchísimo más en beneficio propio y del país en general.

---

<sup>16</sup> <http://es.mimi.hu/economia/spread.html>

Para diciembre del 2008 la tasa de interés activa estaba en un 9,14% y la tasa de interés pasiva en un 5,09%, estos no varían considerablemente en comparación con el año 2007

En el 2008 y a principios del 2009 uno de los factores que incidió en que las tasas de interés no disminuyeran fue que la banca dejó de contar con un prestamista de última instancia, esta liquidez era percibida gracias al envío de remesas desde el exterior, y estas disminuyeron debido a la recesión económica mundial.

La tasa de interés activa para noviembre del 2009 esta en 9,19% lo que quiere decir que se ha mantenido constante en el último año, la tasa de interés pasiva esta en un 5,44%.

Las tasas de interés se consideran como una amenaza media, esto a pesar de que se han ido estabilizando, sin embargo falta que se reduzcan para que pueda incrementar la iniciativa de creación de nuevos negocios y el crecimiento que se pueden dar para varias empresas al adquirir préstamos.

### **2.1.1.3 Factor Social – Cultural**

*“El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas. Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Las personas en una sociedad determinada tienen creencias y valores profundamente arraigadas; hay creencias y valores fundamentales que se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las escuelas, las iglesias, los negocios y el gobierno. En cambio, creencias y valores*

*secundarios presentan mayores posibilidades de cambio. Es importante que los ejecutivos en mercadotecnia los conozcan, ya que pueden influir en los valores secundarios, pero tienen muy poco dominio sobre los valores fundamentales.*<sup>17</sup>

Dentro del factor socio cultural las personas sufren un cambio constante a medida que cambia su entorno, en nuestro país en lo que se refiere a la cultura tributaria se ha ido incrementando con el pasar del tiempo y gracias a las medidas tomadas por las autoridades para que se cumpla con la sociedad por medio del SRI.

Esto le proporciona una oportunidad para adquirir mas clientes ya que mas son las empresas que buscan la asesoría para llevar sus cuentas en orden para dar declaraciones de los impuestos a pagar al Estado.

Para GARISA S.A. el factor socio cultural se considera una oportunidad media, en cuanto el momento en que los usuarios acuden a los servicios de GARISA S.A. es porque deben cumplir con leyes al presentar sus declaraciones al SRI y no es posible evadir responsabilidad y requieren del asesoramiento, lo que produce un incremento en la demanda de los servicios contables y de asesoría.

### **2.1.2 Microambiente**

Dentro del microambiente se pronuncian factores que se relacionan y tienen una influencia inmediata en la razón de ser de la empresa como son:

---

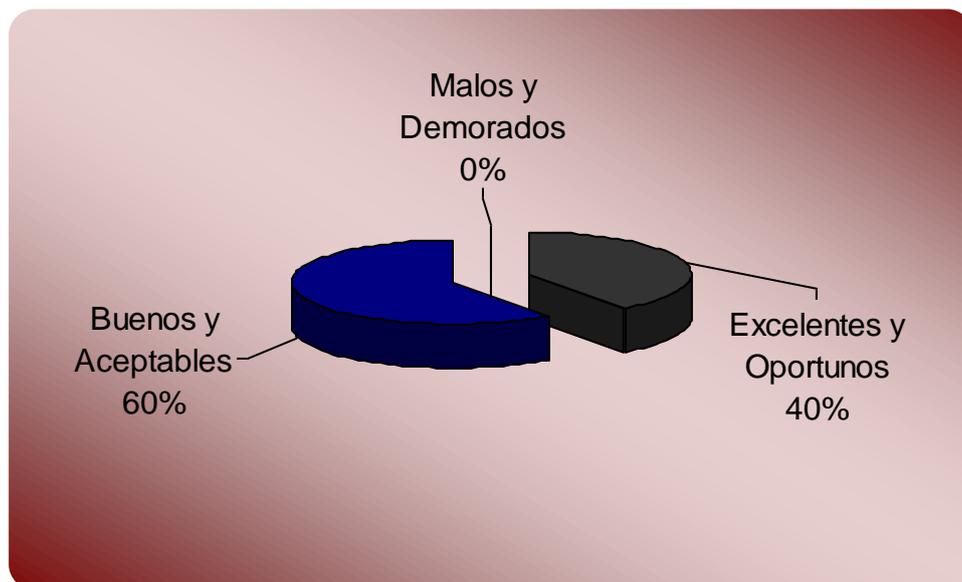
<sup>17</sup> <http://dimilitos.blogspot.com/2008/06/micro-y-macro-ambiente-de-las.html>

### 2.1.2.1 Cliente

Los clientes son personajes primordiales los cuales constituyen todas las empresas que adquieren los servicios de asesoría y auditoría en GARISA S.A. por lo que se tomará en cuenta su punto de vista realizando una encuesta, cuyos resultados se presentan a continuación.

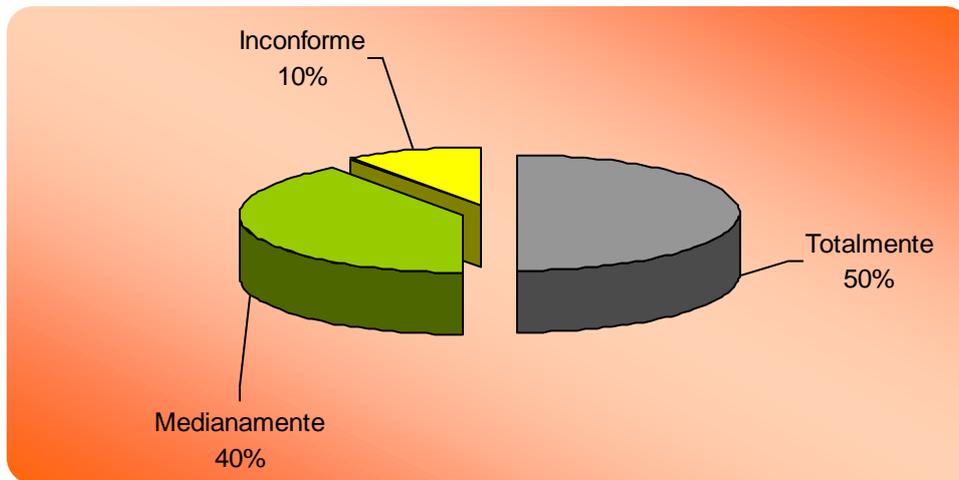
Se realizó una encuesta (Anexo) a 10 clientes de GARISA S.A. dando los siguientes resultados:

1.- ¿Cómo considera usted los servicios que le presta GARISA S.A.?



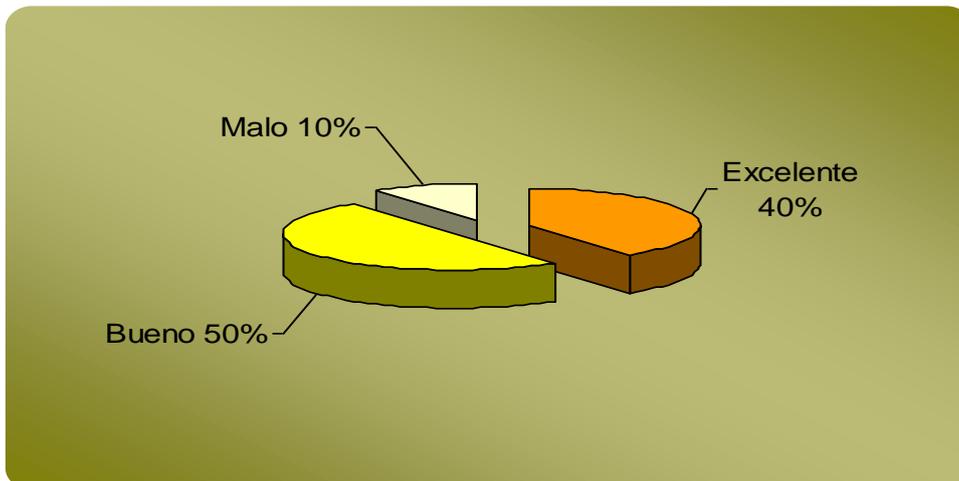
Un 60% de los clientes considera que los servicios que presta GARISA S.A. son buenos y aceptables, el 40% cree que los servicios son excelentes y oportunos, y ninguno de los clientes piensa que son malos y demorados, por ello se considera como una amenaza media para la empresa.

2.- Esta conforme con el servicio que le da GARISA S.A.



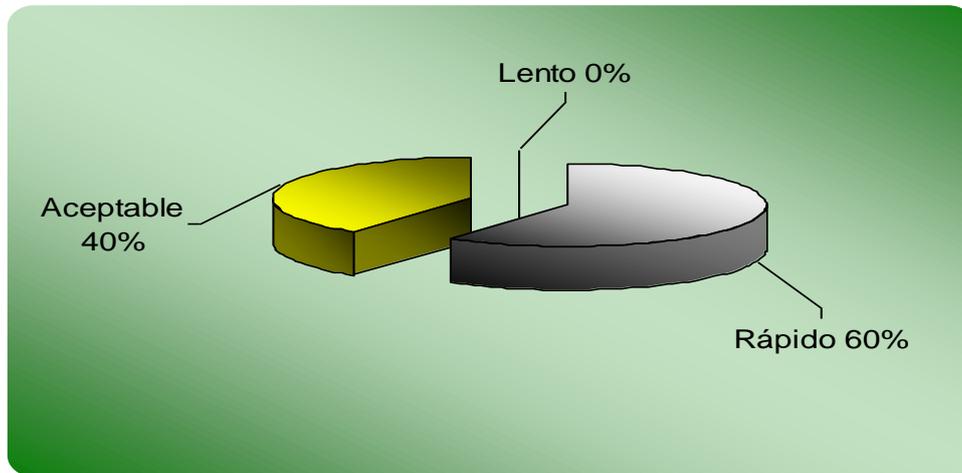
El 50% de los clientes está totalmente conforme del servicio que le brinda GARISA S.A. un 40% medianamente conforme y tan solo un 10% está inconforme con el servicio, por ello se considerará como una amenaza baja para GARISA S.A.

3.- Como considera Usted la calidad de la atención de los empleados de GARISA S.A. a su empresa.



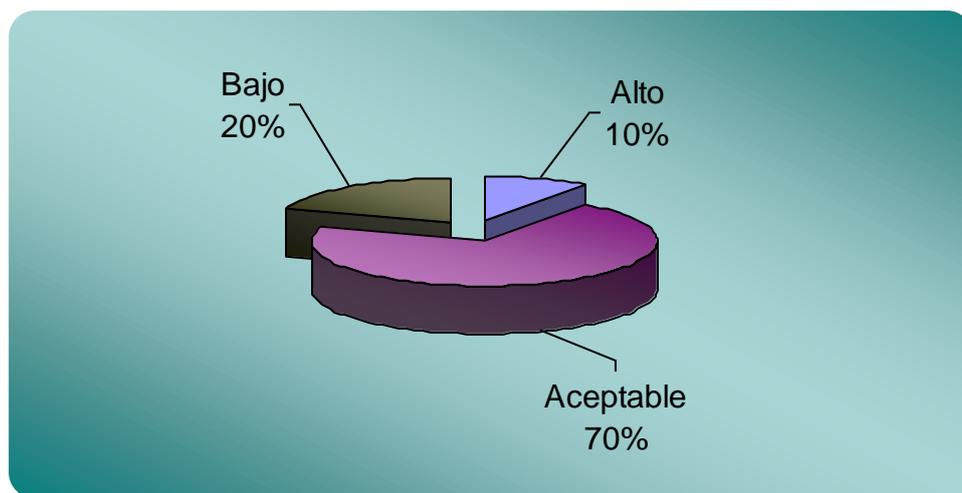
El 50% de los clientes creen que la calidad de la atención de los empleados de GARISA S.A. son buenos, excelente un 40%, y malo un 10%, considerándolo como una amenaza baja para la organización

4.- El tiempo de respuesta a un servicio es:



El 60% de los clientes considera que el tiempo de respuesta del servicio que brinda GARISA S.A. es rápido, un 40% cree que es aceptable y ninguno lo considera lento, calificando este punto como oportunidad media para la empresa.

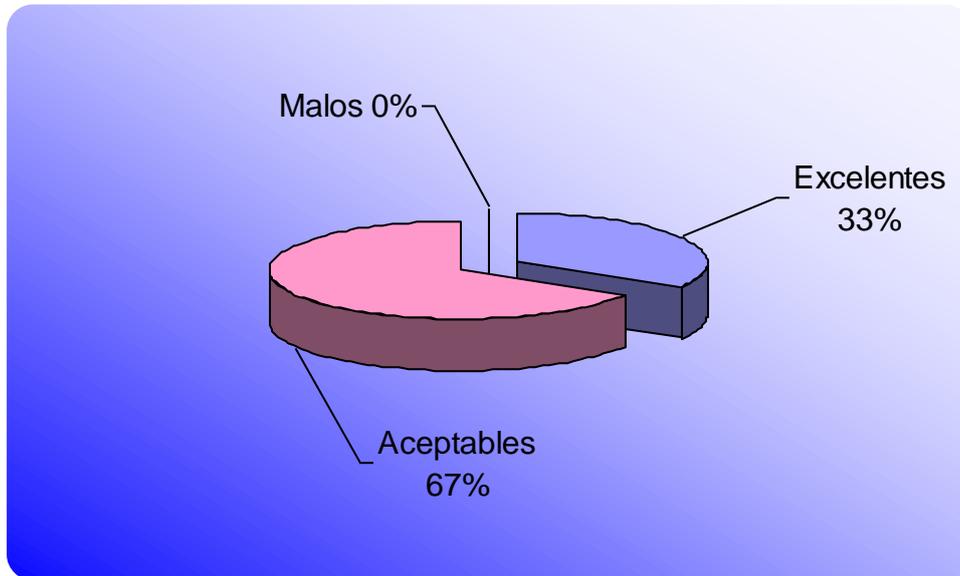
5.- El precio que paga por los servicios que le brinda GARISA S.A. lo considera.



El precio que pagan los clientes por los servicios que brinda GARISA S.A. en un 70% los considera aceptables, un 20% bajo y tan solo un 10% cree que es alto, por ello se lo considerará como un oportunidad baja para la organización.

En caso de que al cliente se le preste el servicio de auditoría.

6.- La presentación de informes de auditoría son:



El 67% de los clientes cree que los informes de auditoría son aceptables, un 33% piensa que son excelentes, y ninguno cree que son malos; a esto se considerará como una oportunidad media para GARISA S.A.

#### 2.1.2.2 Proveedor

Los proveedores son quienes abastecen de los recursos necesarios a la empresa como suministros y materiales, equipos de oficina, seguridad, mantenimiento y servicios básicos, estos tienen gran impacto para que GARISA S.A. realice sus actividades adecuadamente, por lo que se realizó una encuesta para conocer las relaciones que tienen los resultados fueron:

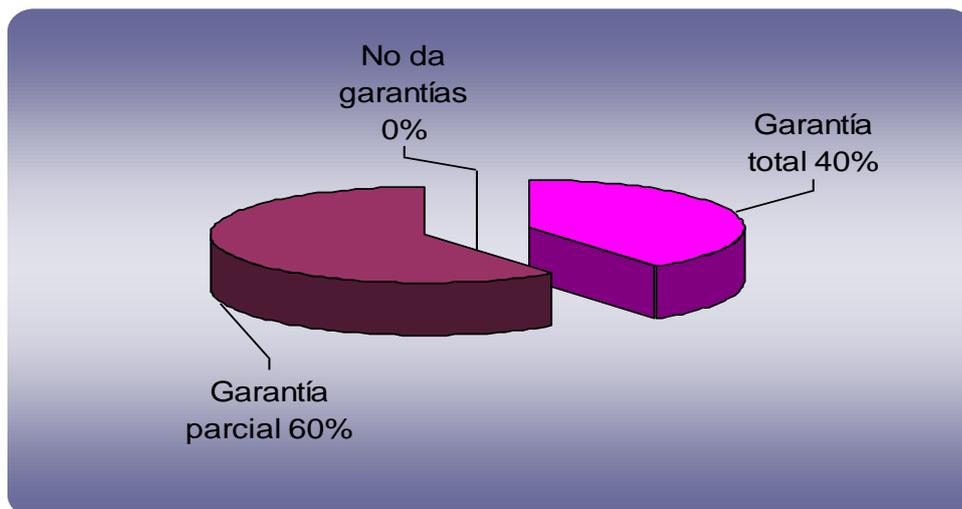
Las encuestas (Anexo) realizadas a 5 proveedores, presenta los siguientes resultados:

1. Los productos o servicios que usted le brinda a GARISA S.A. los entrega:



El 100% de los productos y servicios que se brindan a GARISA S.A. son entregados puerta a puerta, en ningún caso GARISA S.A. paga flete o debe acercarse a retirar los productos y servicios que requieren; por ello se considera como una oportunidad alta para la organización.

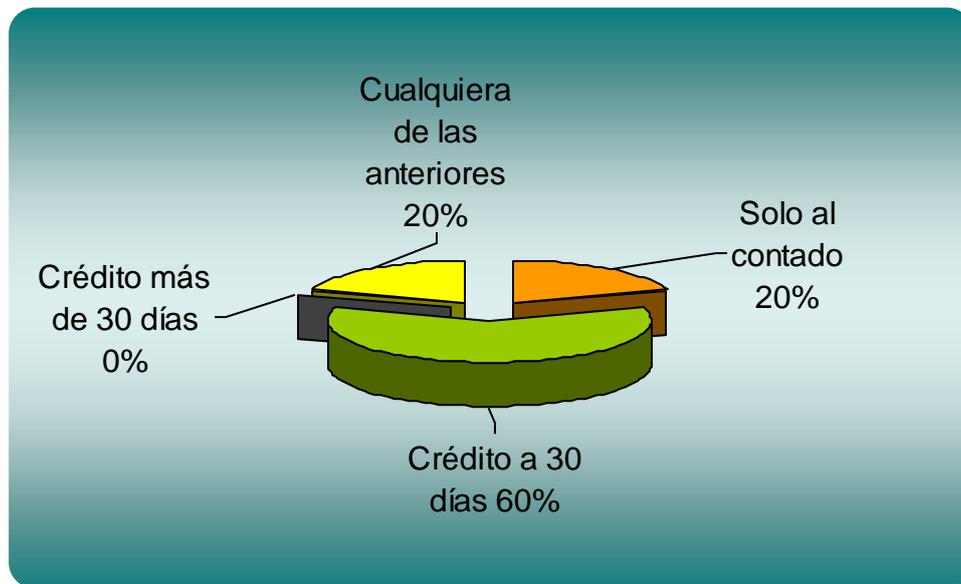
2. La garantía que usted ofrece y cumple con sus productos y servicios a GARISA S.A. son:



Las garantías de los productos y servicios que requiere GARISA S.A. cumplen con un 60% como garantía parcial, y un 40% de garantía total; todos otorgan

algún tipo de garantía por ello se considerará como una oportunidad baja para la empresa.

3.- La forma de pago que usted prefiere por sus productos y servicios es:



Un 60% de los pagos que se realizan a proveedores son a crédito a 30 días, un 20% solo al contado, el 0% dan crédito más de 30 días y un 20% da opción a cualquiera de las anteriores, por ello se considera como una oportunidad media para GARISA S.A.

### 2.1.2.3 Competencia

La competencia según los datos registrados en la Súper Intendencia de Compañías, solo en Pichincha- Quito existe 223 empresas incluido GARISA S.A. que prestan el mismo tipo de servicios.

La competencia se la considera como una amenaza baja, esto ya que GARISA S.A. ya se encuentra posicionada en el mercado, y los clientes que tiene esta empresa ya los reconoce y acuden por sus servicios.

#### 2.1.2.4 Tecnología

Se refiere a los avances tecnológicos que existen en el mercado y que la empresa podría adquirir o contar con ellos para mejorar o agilizar sus servicios.

*“SISTEMAS DE INFORMACIÓN.- Constituye parte del sistema de información del ente, es el conjunto coordinado de procedimientos y técnicas que proporcionan datos validos, luego de ordenar, clasificar, resumir y registrar hechos y operaciones económicas, que brinda información sobre la composición del patrimonio del ente.*

*La información contable debe atender a situaciones del:*

*Pasado: porque sirven de base para las comparaciones que permiten determinar los vaivenes y la situación de la organización en épocas distintas.*

*Presente: porque va indicando la calidad y la dirección del desarrollo de los acontecimientos, marca la realidad concreta a la fecha.*

*Futuro: porque sin descuidar lo que pasa hoy, permite poner un ojo en el mañana y gerencial con anticipación.”<sup>18</sup>*

Se presenta una oportunidad media ya que existen muchos sistemas funcionales que han ido avanzando tecnológicamente y que brindan más opciones y mayor oportunidad con los resultados obtenidos, son las circunstancias que hacen que se den preferencia a otras opciones que pueden adquirir sus clientes, de igual manera se corre el riesgo que al cambiar de sistema se dé una ineficiencia por parte de los empleados por falta de conocimiento del funcionamiento de un nuevo sistema.

---

<sup>18</sup> <http://www.monografias.com/trabajos48/informatica-contable/informatica-contable2.shtml>

### 2.1.2.5 Normativa

La normativa que lleva GARISA S.A. por el servicio que presta, esta direccionada hacia distintas normas como son las, NIIF, las NIC, NEC, NAGA y NEA que ayuda en el desarrollo normal de sus actividades.

NIIF.- Las Normas Internacionales de Información Financiera presentan las medidas que deben ser tomadas como referencia para el desarrollo de los estados financieros

NIC.- Las Normas Internacionales de Contabilidad donde se presenta las leyes o reglamentos a ser tomados en cuenta para dar la información correcta a los resultados reflejados en los estados financieros.

*“Estas normas han sido producto de grandes estudios y esfuerzos de diferentes entidades educativas, financieras y profesionales del área contable a nivel mundial, para estandarizar la información financiera presentada en los estados financieros.*

*Las NIC, como se le conoce popularmente, son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. Las NIC no son leyes físicas o naturales que esperaban su descubrimiento, sino más bien normas que el hombre, de acuerdo sus experiencias comerciales, ha considerado de importancias en la presentación de la información financiera.*

*Son normas de alta calidad, orientadas al inversor, cuyo objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa.”*<sup>19</sup>

NEC.- Las Normas Ecuatorianas de Contabilidad presentan los modelos para la utilización de las partidas contables en el Ecuador siguiendo reglas para desarrollar las actividades contables.

---

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/norin/norin.shtml>

NAGA.- *“Las Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoria. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.”*<sup>20</sup>

NEA.- Las normas ecuatorianas de auditoría se basan en las normas de auditoría generalmente Aceptadas las cuales buscan se realicen los procedimientos de manera correcta durante el proceso de auditoría.

PCGA.- *“Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados son un conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio a la información a de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los PCGA constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable.”*<sup>21</sup>

SRI.- Al cumplir con toda la ley reformativa, que deben aplicar las sociedades para la equidad tributaria propuesto y aprobado por la constitución con todos las normas impuestas para el cumplimiento en el Servicio de Rentas Internas, dando beneficio a la empresa que presta servicios contables financieros como para sus clientes.

Las normativas existentes y las que debe cumplir GARISA S.A. significan una oportunidad alta ya que, al cumplir con todos los reglamentos, es posible seguir con las actividades que se realizan en la empresa, además esto permite el funcionamiento legal de GARISA S.A.

---

<sup>20</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/norau/norau.shtml>

<sup>21</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Principios\\_de\\_Contabilidad\\_Generalmente\\_Aceptados](http://es.wikipedia.org/wiki/Principios_de_Contabilidad_Generalmente_Aceptados)

## **2.2 Análisis Interno**

El análisis interno comprende las capacidades administrativas, financieras, de servicios, tecnológicas y talento humano que tiene la empresa dando como resultado, la determinación de las fortalezas y debilidades de GARISA S.A. por medio de las encuestas (Anexo 3) realizadas a 16 funcionarios, dando los siguientes resultados:

### **2.2.1 Capacidades**

Dentro de las capacidades que tiene GARISA S.A. que son necesaria para el desarrollo de sus actividades donde incluye los recursos internos que generan productividad:

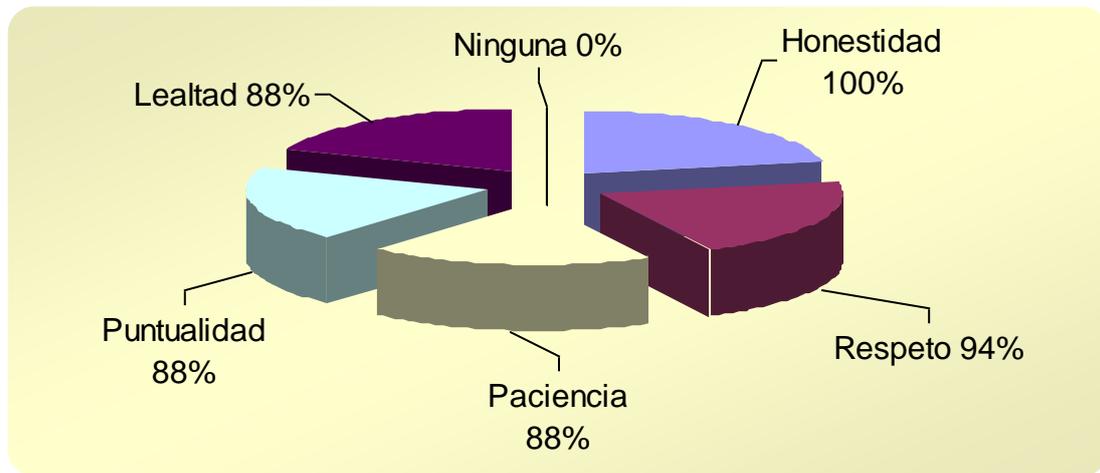
#### **2.2.1.1 Administrativas**

La capacidad administrativa comprende el reconocimiento de los procesos administrativos como son la planificación, organización, control, dirección o ejecución y la evaluación como actividades de la empresa.

Planificación:

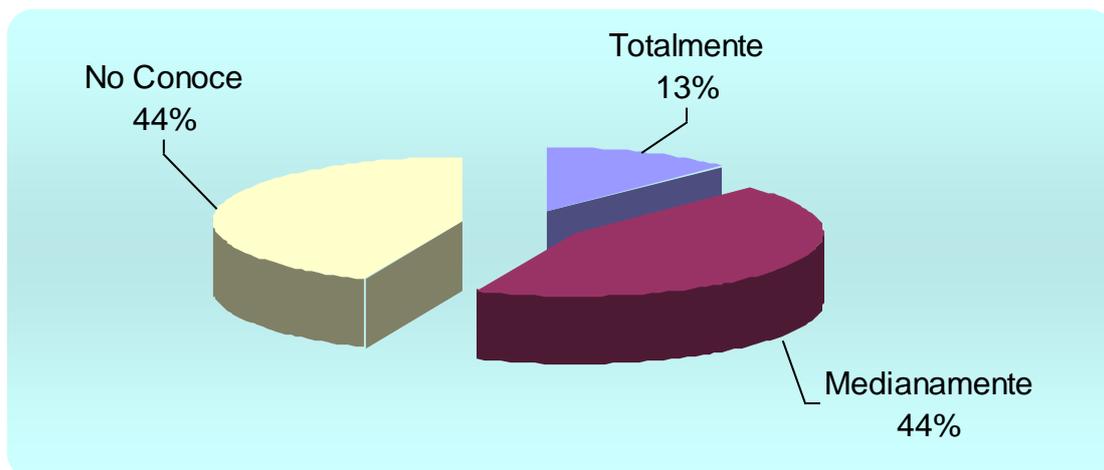
1. Conoce y aplica en su trabajo principios y valores como:

(Se indican todos o alguno en especial)



Del personal encuestado todos aplican y conocen algún valor en su entorno laboral. Un 100% aplica la honestidad el 94% el respeto, el 82 % aplican los valores de paciencia, puntualidad y lealtad. Por lo que se puede considerar que los valores aplicados son una fortaleza alta para GARISA S.A.

2. Conoce y aplica en su trabajo el plan operativo, misión, visión; objetivos políticas y estrategias en la empresa

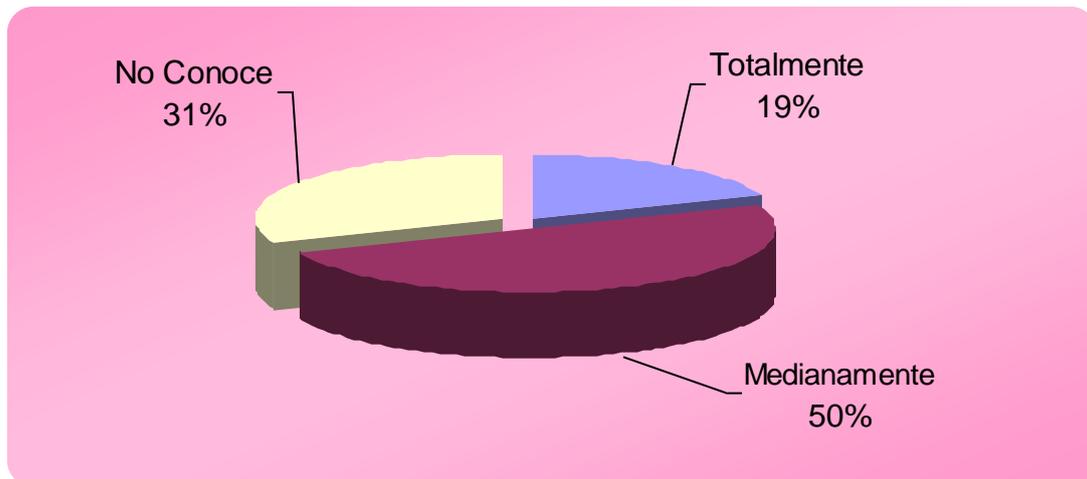


El 44% del personal piensa que conoce y aplica medianamente un plan operativo, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, el 44% del personal

no tiene conocimiento de este y apenas el 13% tiene un conocimiento total de ello, por lo que se considera una debilidad media para GARISA S.A.

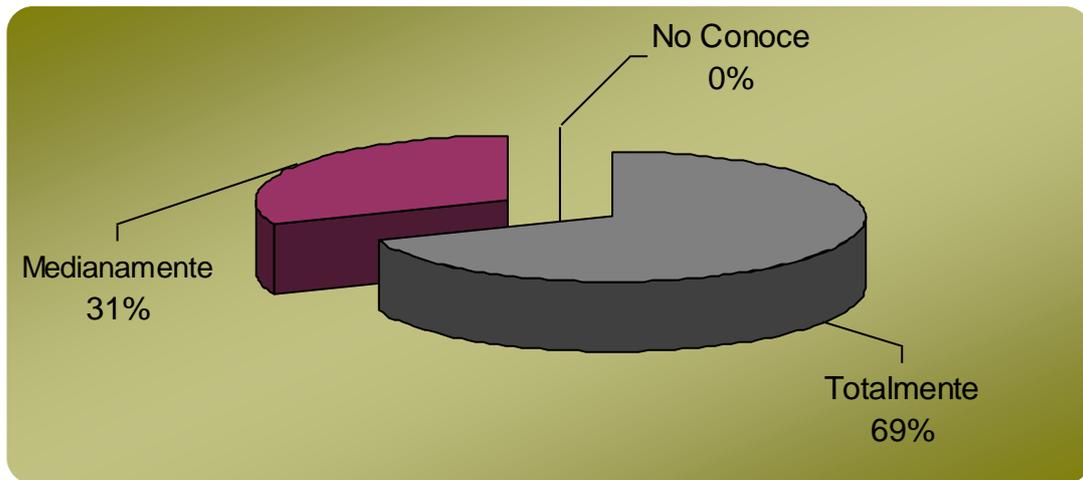
Organización:

3. Conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural de la empresa



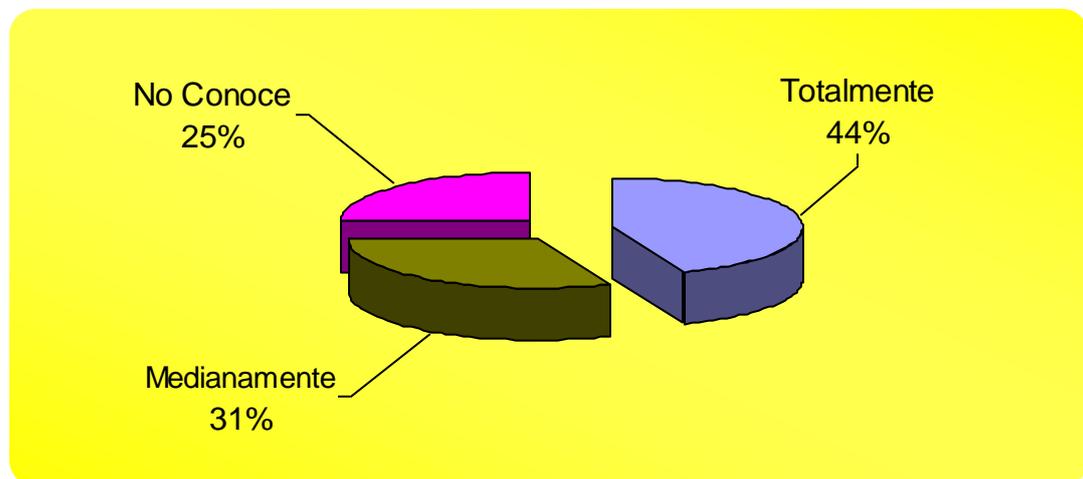
El 50% del personal conoce y aplica medianamente el organigrama estructural en su trabajo y el 31% no conoce acerca de este, apenas el 19% del personal conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural lo que se considera una debilidad alta para la empresa.

#### 4. Conoce y aplica en su trabajo las funciones que le son asignadas



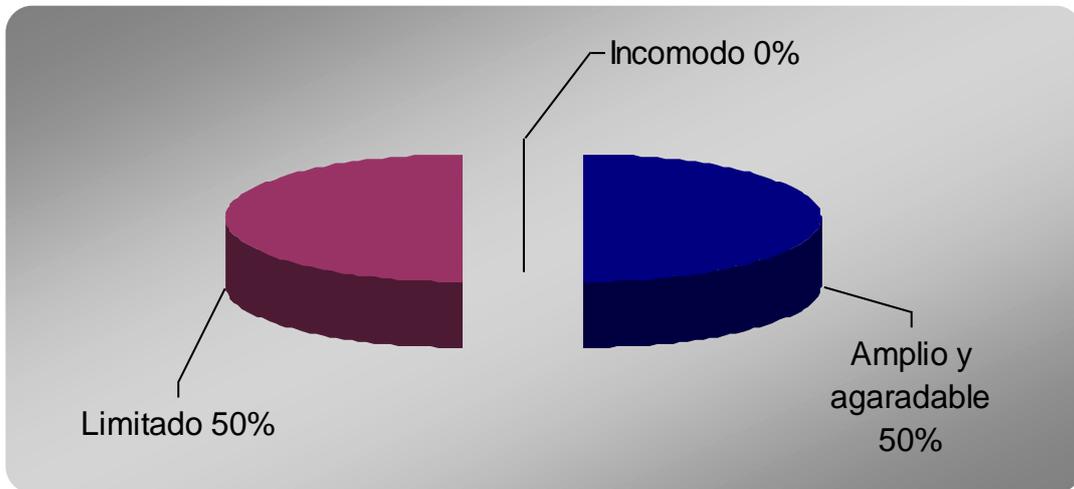
El 69% del personal conoce y aplica en su trabajo totalmente todas las funciones que le son asignadas, ninguna persona del personal no tiene conocimiento de las actividades que debe realizar y el 31% conoce medianamente sus funciones, lo que se considerará una fortaleza media para la GARISA S.A.

#### 5. Conoce y aplica en su trabajo procesos documentados



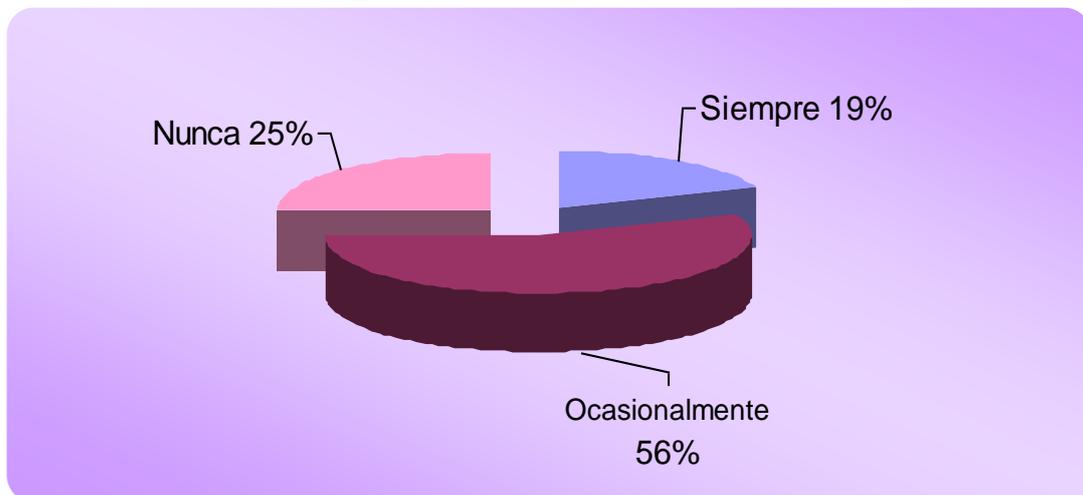
El 25% del personal no conoce ni aplica en su trabajo procesos documentados, el 31% conoce y aplica medianamente estos procesos lo que resultaría que el 56% de los encuestados no tiene un conocimiento completo de los procesos que se realizan, y el 44% conoce y aplica totalmente estos procesos en la organización. Por ello se considerará como una debilidad alta.

6.- El espacio físico en el cual desarrolla su trabajo lo considera



El espacio físico en el cual se desenvuelve el personal lo considera el 50% que es amplio y agradable el 50% lo considera limitado, y nadie piensa que el lugar donde trabaja es incomodo por lo que se considera una fortaleza media.

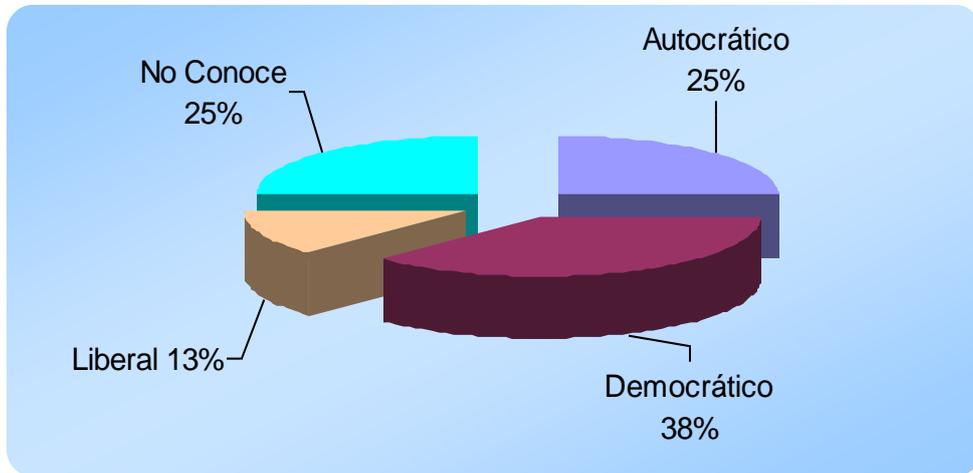
7.- Conoce y aplica en su trabajo instructivos manuales u otros documentos



El 56% del personal conoce y aplica en su trabajo instructivos manuales u otros documentos ocasionalmente como guía para realizar sus actividades, el 25% nunca aplica este tipo de documentos y tan solo el 19% del personal desarrolla siempre sus actividades en base a estos documentos, por ello se considerará como una debilidad alta para la organización.

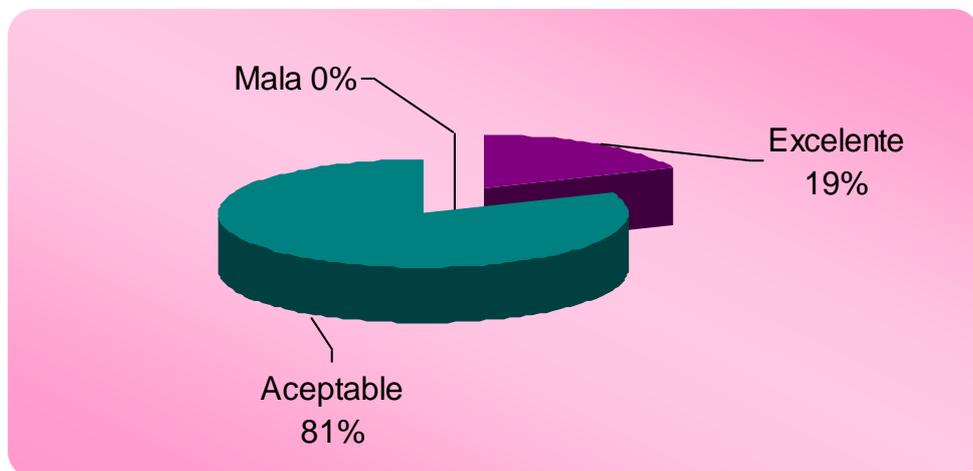
Dirección:

8.- El liderazgo que utiliza su jefe inmediato es:



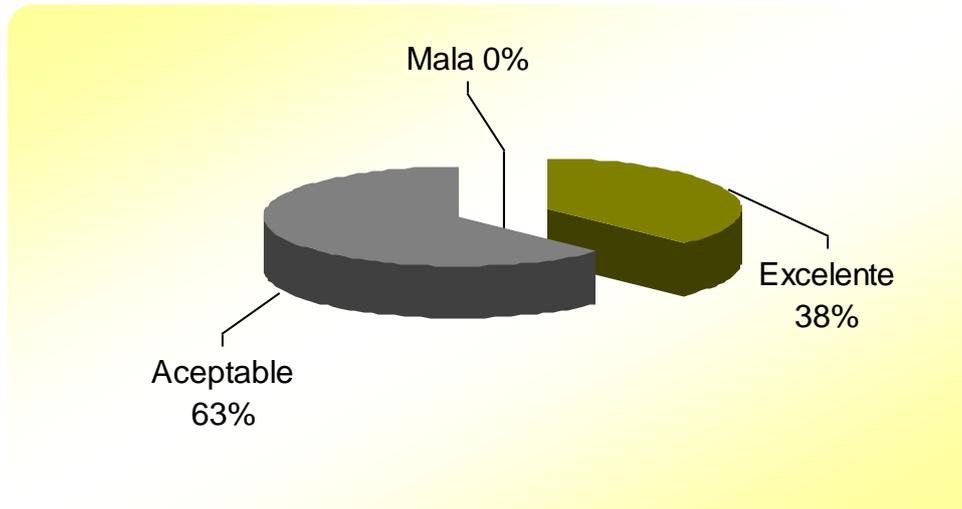
El liderazgo es considerado por los clientes internos como democrático con un 38%, autocrático con un 25%, no contesto un 25% y liberal con un 13% por lo que se toma a consideración como una debilidad baja para GARISA S.A.

9.- La motivación que recibe de su jefe para realizar su trabajo lo considera:



El 81% estima que la motivación que recibe por parte de su jefe es aceptable, y 19% piensa que es excelente y nadie del personal considera que es malo por ello se toma en cuenta que si existe motivación por parte de los superiores por lo que se toma como una fortaleza media para la organización.

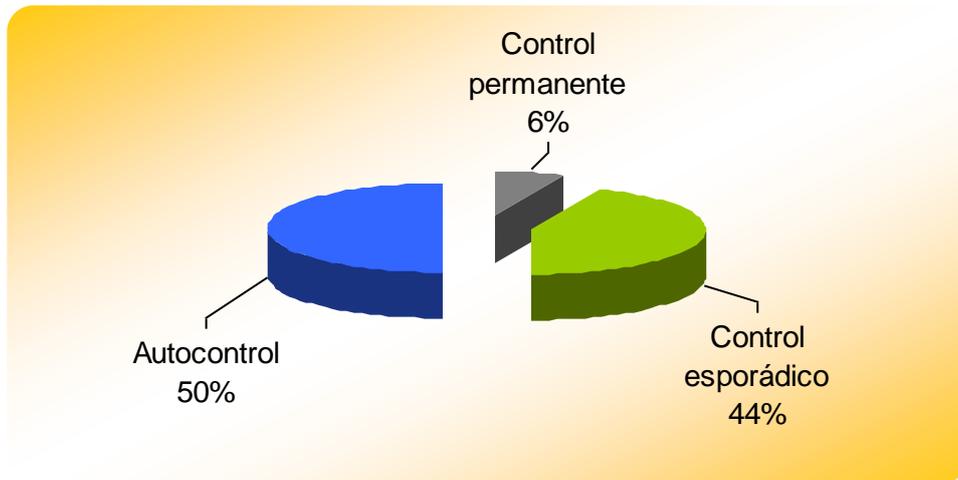
10.- La comunicación que se establece con su jefe y compañeros de trabajo es:



La mayoría del personal piensa que la comunicación que se establece con su jefe y compañeros de trabajo es aceptable con un 63% y el 38% lo consideran excelente, ninguno cree que es mala la relación por lo que se ha de considerar como una fortaleza baja.

Control:

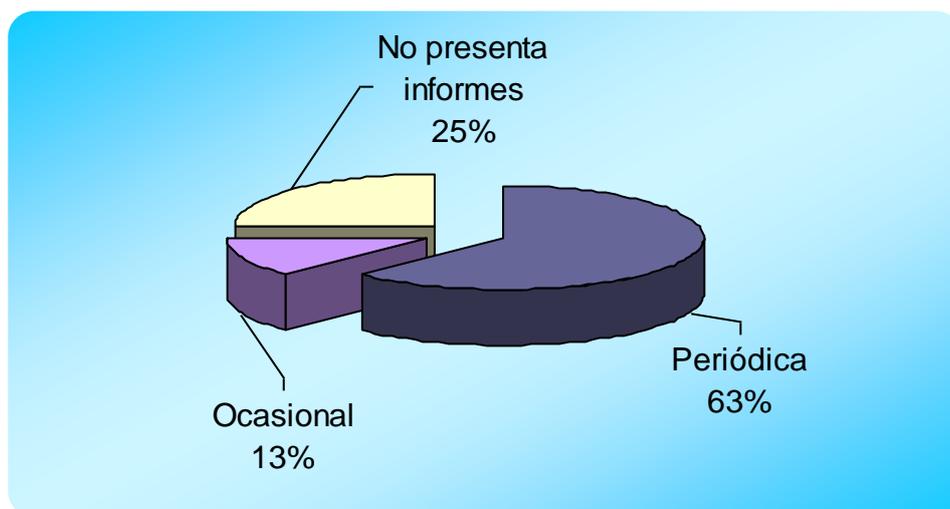
11. Usted necesita control para hacer su trabajo:



El 50% del personal piensa que necesita auto control para realizar su trabajo, el otro 44% cree que necesita control esporádico y tan solo el 6% piensa que necesita control permanente, por lo que se califica como una fortaleza media para la empresa ya que la minoría precisa tener control permanente para desarrollar sus actividades.

Evaluación:

12. Presenta usted informes de la ejecución de su trabajo en forma:



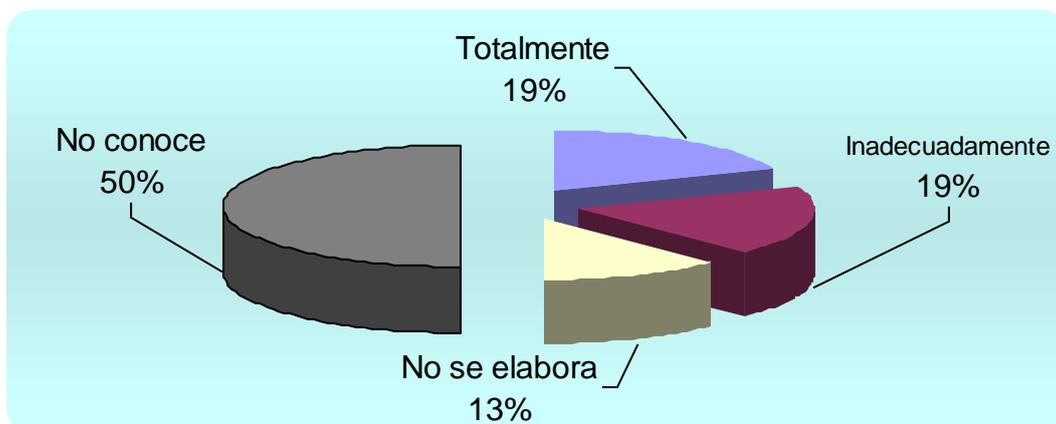
Según los resultados obtenidos el 63% del personal presenta informes de ejecución periódicamente, pero el 25% del personal no presenta informes

acerca de las actividades que realiza, y un 13% presenta informes ocasionalmente lo que quiere decir que no existe una evaluación de los movimientos realizados por el personal, debido a esto se considerará ello como una debilidad media para GARISA S.A.

### 2.2.1.2 Financieras

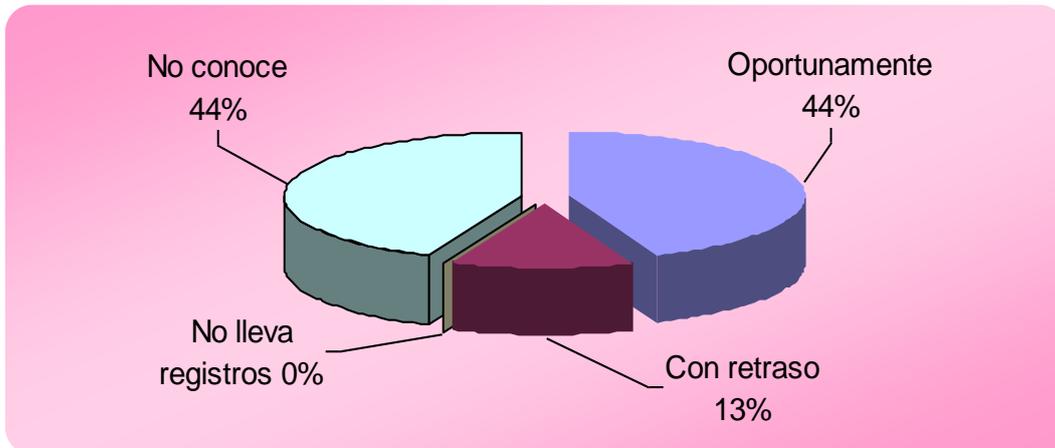
Las capacidades financieras se refieren a la posibilidad que tiene GARISA S.A. para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su progreso y crecimiento generando utilidad en las operaciones, se realizó una encuesta para conocer si ésta es una fortaleza o debilidad para la empresa:

13.- El presupuesto que elaboran anualmente cubren las necesidades de GARISA S.A.



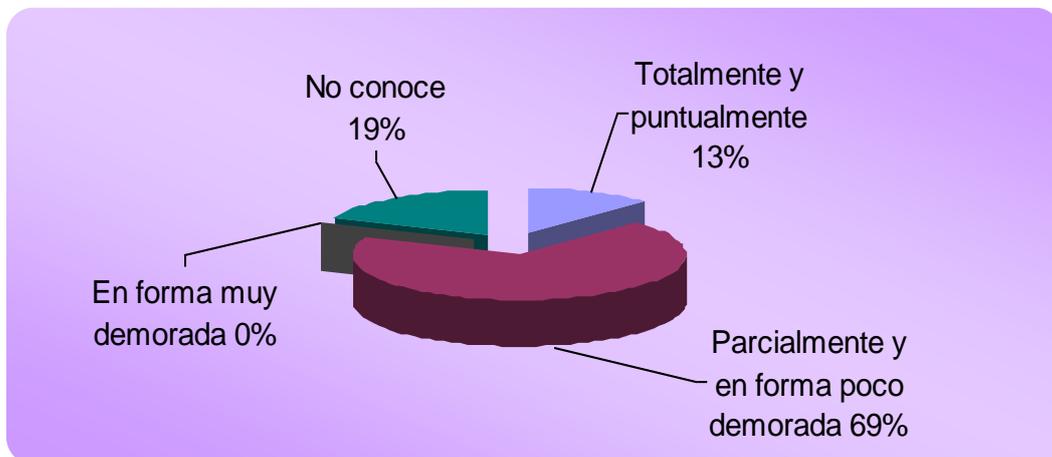
El 50% del personal no conoce si se elabora un presupuesto anual para cubrir necesidades de la empresa, el 19% del personal piensa que se realiza un presupuesto anual pero inadecuadamente, un 19% cree que el presupuesto que se elabora cubre totalmente las necesidades que tiene GARISA S.A., y un 13% piensa que no se elabora un presupuesto, por lo que se toma en cuenta como una debilidad alta para la empresa.

14.- Las transacciones que realiza GARISA S.A. las registra:



Un 44% del personal cree que se lleva un registro de las transacciones que registra de manera oportuna, un 44% no tiene conocimiento, el 13% piensa que se las registra con retraso, y ninguna persona cree que no se llevan registros, por ello se toma en cuenta como una debilidad media para la organización.

15.- Las obligaciones que tiene GARISA S.A. las cubre:

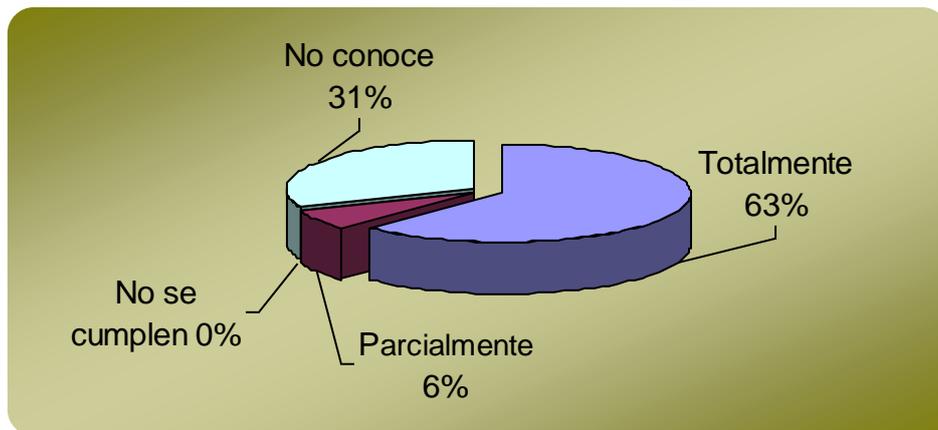


En su mayoría con un 69% el personal cree según las encuestas que las obligaciones que tiene GARISA S.A. se las cubre parcialmente y en forma poco demorada, el 19% no conoce del tema, el 13% restante considera que se cubren las obligaciones total y puntualmente, y un 0% cree que las cubre en forma muy demorada; considerando como una debilidad media.

### 2.2.1.3 Servicios

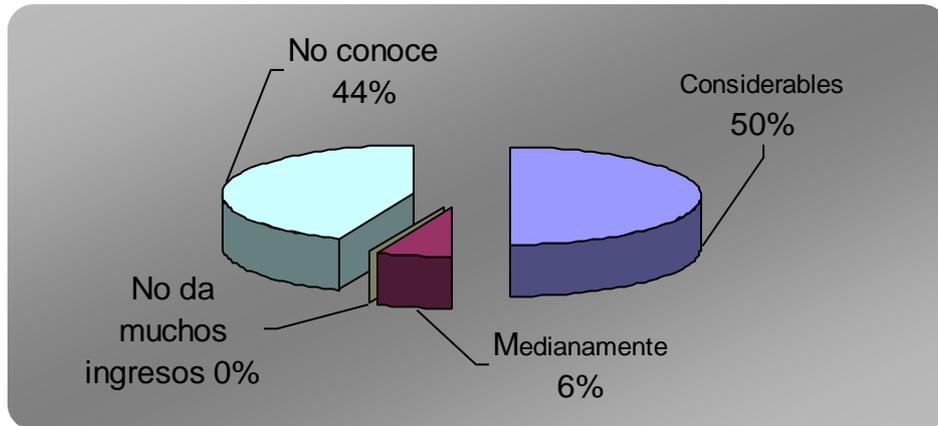
La capacidad de servicio de GARISA S.A. presenta los siguientes resultados:

16.- Considera usted que se cumplen con los servicios de Asesoría en Auditoría interna



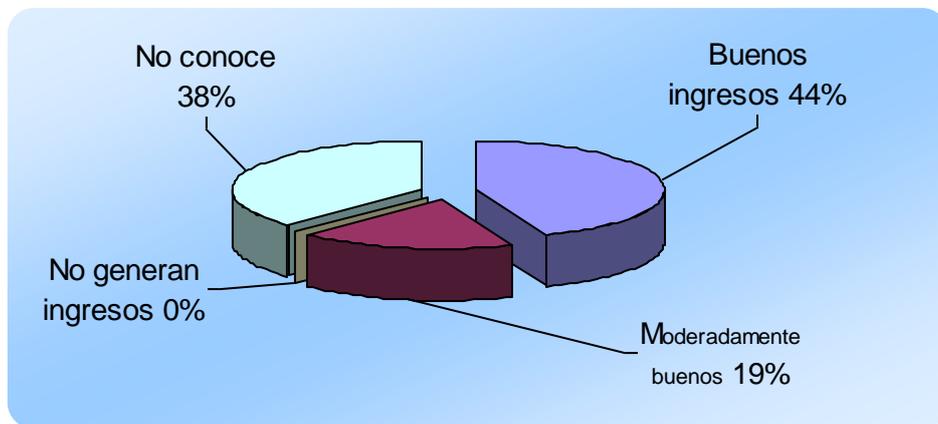
El 63% del personal cree que se cumple totalmente con los servicios de Asesoría y auditoría interna, un 31% del personal desconoce del cumplimiento de este servicio, el 6% cree que se cumple parcialmente; por ello se considerará como una fortaleza media para la empresa ya que el personal no se encuentra en total conocimiento de las actividades que tiene la empresa.

17.- El servicio de Asesoría en Auditoría interna da ingresos



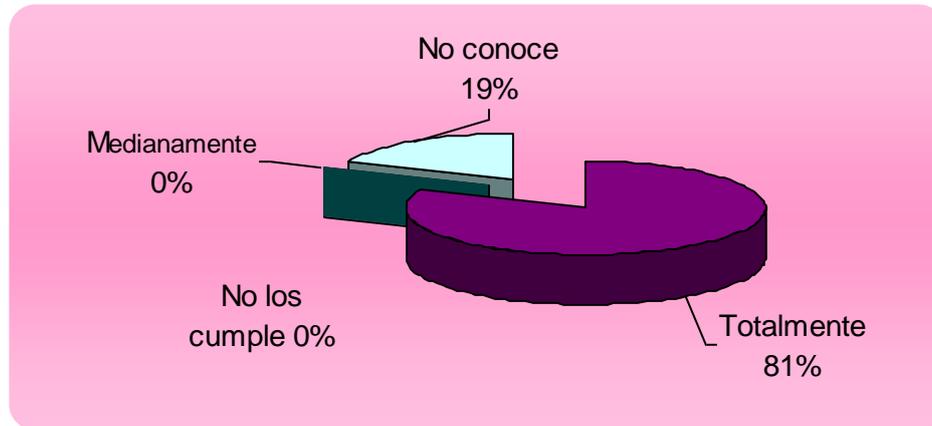
El 44% del personal no conoce acerca de los ingresos que generan los servicios de asesoría en auditoría interna y el 50% del personal cree que los ingresos que da este servicio son considerables, el 6% piensa que son medianamente considerables, y ninguno cree que no da muchos ingresos; se tomará como una fortaleza media para la organización.

18.- La Auditoría Externa que realiza GARISA S.A. considera usted que proporciona



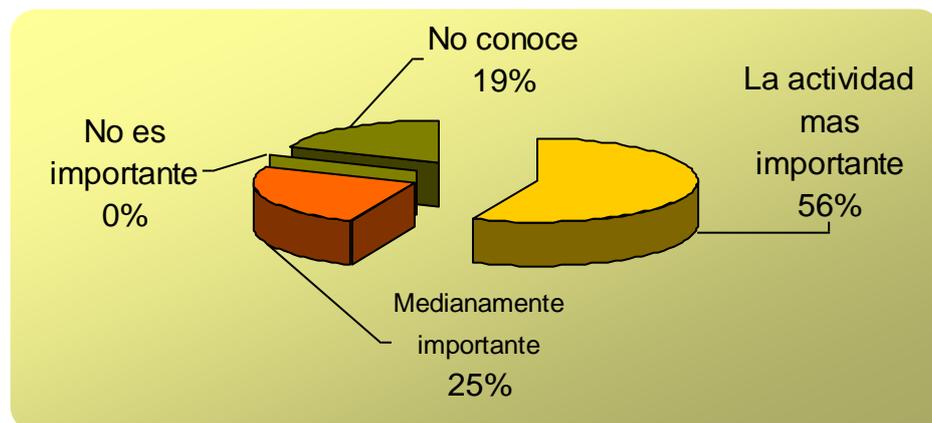
El 38% del personal no conoce acerca de los ingresos que generan los servicios de auditoría Externa y 44% contestó que da buenos ingresos, un 19% cree que los ingresos son moderadamente buenos, nadie cree que el servicio no generan ingresos; se considerará como una fortaleza baja para GARISA S.A.

19.- Los servicios de Administrativos y contables que proporciona la empresa los cumple:



La mayoría del personal con un 81% piensa que cumple con los servicios administrativos y contables totalmente, un 19% desconoce acerca del cumplimiento del servicio, se toma en cuenta como una fortaleza media para la empresa.

20.- Los servicios contables que proporciona la empresa los considera usted:



El 56% del personal considera que los servicios contables es una de las actividades más importantes, un 25% lo considera medianamente importante y un 18% no conoce acerca del tema, a ello se lo califica según los resultados como una fortaleza media para la empresa.

#### **2.2.1.4 Tecnológico**

La capacidad tecnológica que tiene GARISA S.A. se presenta como una fortaleza puesto que los equipos de oficina son aptos y suficientes para el manejo del personal al igual que el sistema contable SACI que ya es conocido por sus empleados.

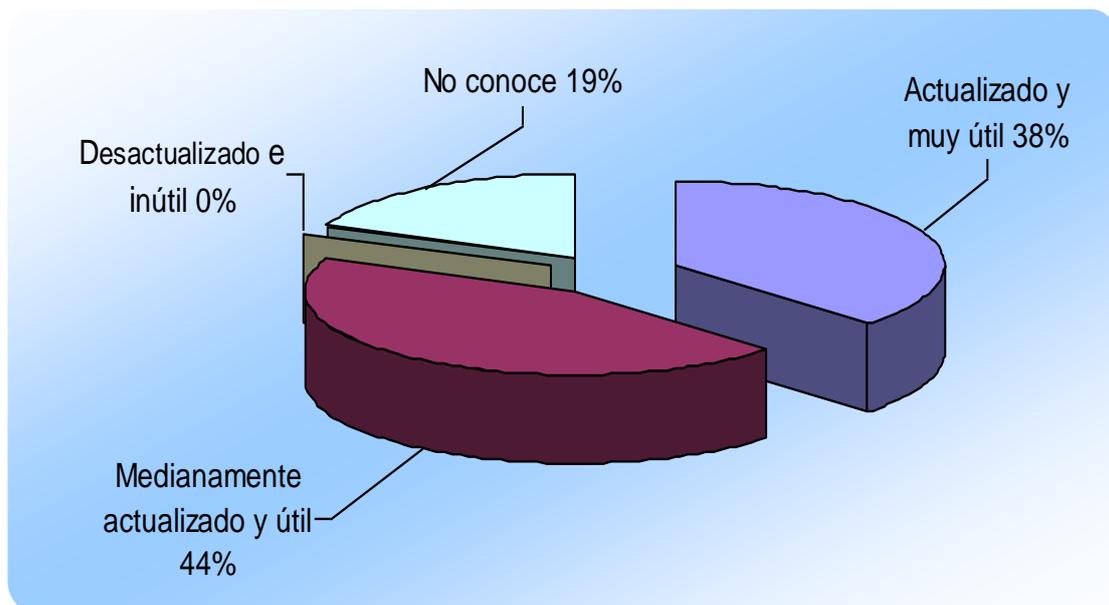
En la empresa GARISA S.A. utiliza el sistema integrado de contabilidad SACI que es un Sistema Administrativo Contable Integrado el cual incluye los módulos de:

- Contabilidad General
- Inventarios y Producción
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Caja y bancos
- Ventas y facturación
- Puntos de venta

Este sistema permite llevar correctamente la contabilidad de los clientes, y teniendo el personal capacitado que conoce el funcionamiento de este sistema se da una oportunidad para incrementar la productividad con el servicio que se presta.

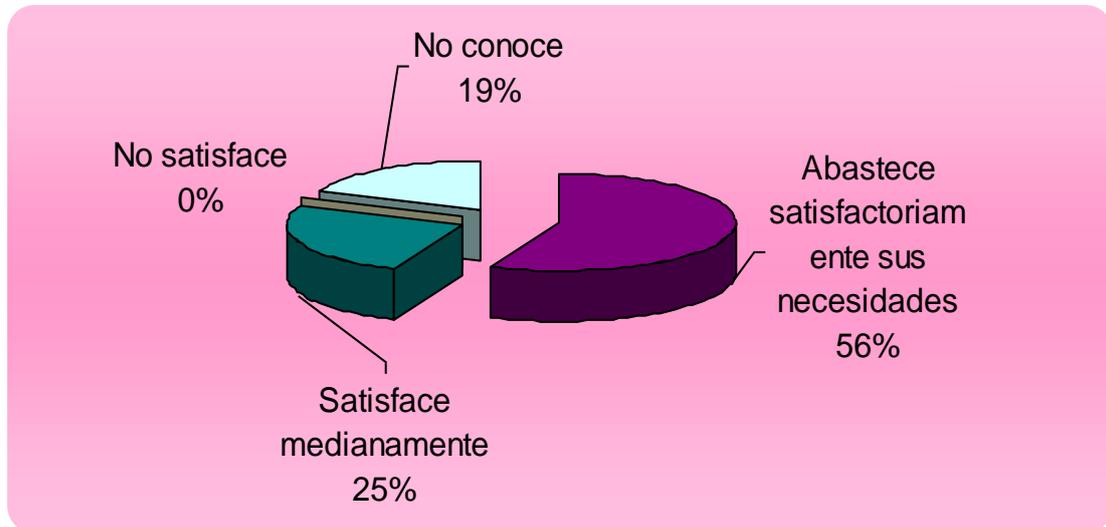
De igual forma el equipamiento tecnológico que posee la empresa para el desarrollo de sus actividades abastece satisfactoriamente a sus empleados con los equipos de computación.

21.- El sistema integrado de contabilidad SACI que utiliza la empresa GARISA S.A. lo considera



El 38% del personal cree que el sistema Integrado de contabilidad SACI que utiliza GARISA S.A. es actualizado y muy útil para sus actividades, el 44% considera que el sistema es medianamente actualizado y útil, el 19% no tiene conocimiento acerca de este sistema, y nadie considera que el sistema es desactualizado e inútil, lo que refleja que el manejo que tiene el personal con el software es satisfactoria por lo que refleja ser una debilidad baja.

22.- El equipamiento tecnológico que tiene la empresa para el desarrollo de sus actividades lo considera:

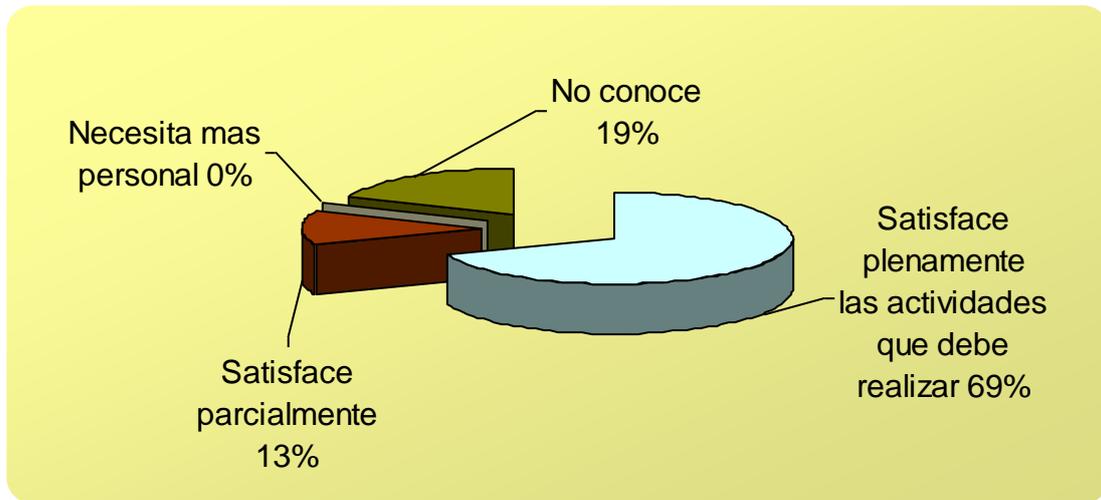


El 56% del personal en GARISA S.A. considera que el equipamiento tecnológico abastece satisfactoriamente sus necesidades, al 25% considera que satisface medianamente, el 19% no conoce al respecto; lo que refleja que el equipamiento que tiene la empresa es una fortaleza alta ya que cubre con las necesidades para el desarrollo de las actividades.

#### 2.2.1.5 Talento Humano

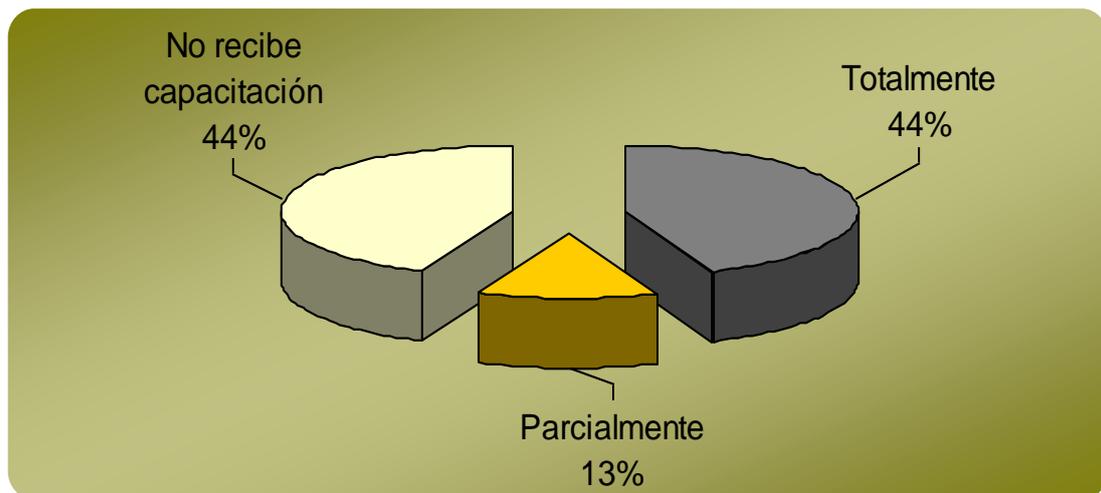
Es todo el personal que trabaja para GARISA S.A. y que son una inversión para el desarrollo de la empresa gracias a su experiencia y a los conocimientos adquiridos. Se presentan los siguientes resultados.

23.- Considera usted que el personal que tiene GARISA S.A.



El 69% del personal considera que el personal actual satisface plenamente las actividades que debe realizar GARISA S.A., un 13% cree que el personal existente satisface parcialmente, el 19% no conoce y ninguno de los encuestados cree que se necesita más personal; se tomará en cuenta como una fortaleza media para la empresa.

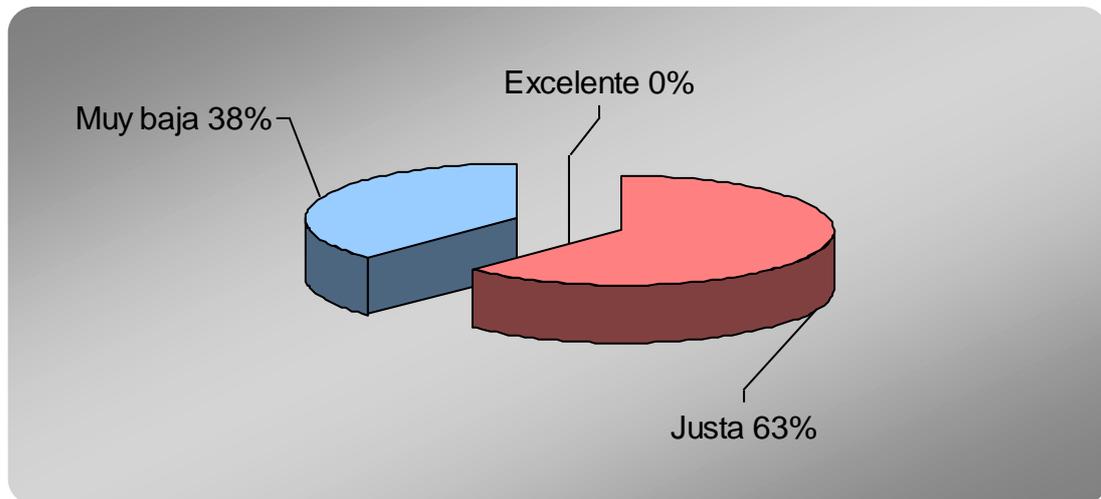
24.- La capacitación que ha recibido usted la utiliza en su trabajo:



El 44% de los encuestados cree que la capacitación que ha recibido la utiliza totalmente en su trabajo, el 13% la utiliza parcialmente y un 44% no ha recibido

capacitación, considerando a esto como una debilidad baja ya que no es satisfactorio para todo el personal.

25.- La remuneración que recibe por su trabajo lo considera:



El 63% de los empleados que tiene GARISA S.A. cree que la remuneración que recibes justa, un 38% considera que es muy baja, y nadie cree que la remuneración es excelente, por ello se toma en cuenta como una debilidad media para la empresa.

## 2.3 Matrices

Se diseñan las matrices: de impacto externo que identifica las oportunidades y amenaza y su puntaje; y de impacto interno que enumera las fortalezas y las debilidades. Igualmente se elaboran las matrices de aprovechabilidad que conjugan las fortalezas con las oportunidades; y la matriz de vulnerabilidad que relaciona las debilidades con las amenazas, cada una de ellas con su respectiva priorización. La hoja de trabajo FODA recoge las prioridades detectadas en las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad. La matriz de estrategia FODA combina las fortalezas con las oportunidades (FO), las fortaleza con las amenazas (FA); las debilidades con las oportunidades (DO) y las debilidades con las amenazas (DA), y diseña las respectivas estrategias.

## 2.3.1 Matrices de Impacto

### 2.3.1.1 Matriz de Impacto Externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>MACROAMBIENTE</b>									
<b>FACTOR POLÍTICO</b>									
Socialismo del siglo XXI		X						30	
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>									
La inflación en rango satisfactorio	X						50		
Aumento de desempleo en el 2009					X			3A	
Falta se reduzcan las tasas de interés					X			3A	
<b>FACTOR SOCIO - CULTURAL</b>									
Cultura de responsabilidad tributaria de la sociedad		X						30	
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>CLIENTES</b>									
La calidad de los servicios es aceptable					X			3A	
Medianamente conformes con el servicio						X			1A
Calidad de atención de los empleados es buena						X			1A
Rápido tiempo de respuesta		X						30	
Precio que paga por los servicios como aceptable			X						10
Excelente y aceptable presentación de informes		X						30	
<b>PROVEEDORES</b>									
Tipo de entrega de los productos y servicios	X						50		
Ofrecen garantía			X						10
Facilidades en la forma de pago		X						30	
<b>COMPETENCIA</b>									
Empresas que prestan el mismo servicio						X			1A
<b>TECNOLOGIA</b>									
Actualización constante de sistemas funcionales		X						30	
<b>NORMATIVA</b>									
Normativas para realizar las actividades	X						50		

### 2.3.1.2 Matriz de Impacto Interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>ADMINISTRATIVA</b>									
<b>PLANIFICACIÓN</b>									
Aplica en el trabajo principios y valores	X						5F		
Aplicación de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias					X			3D	
<b>ORGANIZACIÓN</b>									
Aplicación en el trabajo del organigrama				X			5D		
Conoce las funciones asignadas		X						3F	
Conocimiento y aplicación de procesos documentados					X			3D	
Espacio físico en el que se desenvuelven los empleados		X						3F	
Conocimiento y aplicación de instructivos o manuales ocasionalmente				X			5D		
<b>DIRECCIÓN</b>									
Liderazgo del Jefe inmediato						X			1D
Recibe motivación del jefe		X						3F	
Existe comunicación con el personal			X						1F
<b>CONTROL</b>									
Control de las actividades		X						3F	
<b>EVALUACIÓN</b>									
Presentación de informes de ejecución de labores					X			3D	
<b>FINANCIERA</b>									
Elaboración del presupuesto				X			5D		
Registro de las transacciones con retraso					X			3D	
Cubre las obligaciones en forma poco demorada					X			3D	
<b>SERVICIO</b>									
Cumple con los servicios de asesoría en auditoría interna		X						3F	
Buenos ingresos en servicios de asesoría en auditoría interna		X						3F	
Ingresos considerables generados por los servicios de auditoría externa			X						1F
Cumplimiento de los servicios administrativos y contables		X						3F	
Importancia de los servicios contables		X						3F	
<b>TECNOLÓGICA</b>									
Actualización y utilidad de sistemas informáticos						X			1D
Equipamiento tecnológico satisfactorio	X						5F		
<b>TALENTO HUMANO</b>									
Personal suficiente para desarrollar los trabajos		X						3F	
Capacitación recibida						X			1D
Remuneración justa					X			3D	

## 2.3.2 Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad

### 2.3.2.1 Matriz de aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
		OPORTUNIDADES												
		Socialismo	Inflación	Cultura de responsabilidad de la sociedad	Tiempo de Respuesta	Precio que paga por los servicios	Presentación de informes	Tipo de entrega de los p/s a GARISA S.A.	Garantía que ofrecen los proveedores	Forma de pago por p/s a proveedores	Actualización constante de sistemas funcionales	Normativas para realizar las actividades	TOTAL	PRIORIDAD
FORTALEZAS		3	5	3	3	1	3	5	1	3	3	5		v
Principios y valores	5	3	5	3	3	1	3	5	1	3	3	5	35	2º
Aplicación de funciones asignadas	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	5	33	7º
Espacio físico en el que se desenvuelven los empleados	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	31	
Motivación que se recibe del jefe	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	31	
Comunicación con el personal	1	1	3	3	1	3	1	1	1	3	3		21	
Control de las actividades	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	35	3º
Cumplimiento de los servicios de asesoría en auditoría interna	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	5	33	8º
Ingresos que generan los servicios de asesoría en auditoría interna	3	3	5	3	3	3	3	3	1	3	3	5	35	4º
Ingresos que generan los servicios de auditoría externa	1	1	5	1	3	1	3	1	1	1	3	3	23	
Cumplimiento de los servicios administrativos y contables	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	35	5º
Importancia de los servicios contables	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	35	6º
Equipamiento tecnológico	5	3	5	3	3	1	3	5	5	3	5	5	41	1º
Personal suficiente para desarrollar los trabajos	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	31	
<b>TOTAL</b>		35	45	37	39	31	39	41	23	35	41	53	419	
<b>PRIORIDAD</b>		2º		4º		5º		3º		1º				
	>	<b>38,09</b>												

### 2.3.2.2 Matriz de vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD											
		1	2	3	4	5	6				
		AMENAZAS						TOTAL	PRIORIDAD		
		Desempleo en el Ecuador	Tasas de interés	Calidad de los servicios brindados	Conformidad del servicio que se presta	Calidad de atención de los empleados	Competencia				
		3	5	3	3	1	3			≡	
DEBILIDADES										≡	
1	Debil aplicación de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias	3	3	3	3	3	3	3	18	4º	
2	Desconocimiento y aplicación en el trabajo del organigrama	5	3	5	3	3	3	3	22	2º	
3	Falta de conocimiento y aplicación de procesos documentados	3	3	3	3	3	3	3	18	1º	
4	Debil conocimiento y aplicación de instructivos o manuales	5	3	5	5	5	5	5	28		
5	Falta de liderazgo del Jefe inmediato	1	1	3	3	1	3	3	12	5º	
6	Falta de informes de ejecución de labores	3	3	5	3	3	3	3	20		
7	Ausencia de un presupuesto	5	3	5	3	3	5	3	22	3º	
8	Debil manejo de las transacciones	3	3	5	3	3	3	3	20	6º	
9	Debil cumplimiento de obligaciones	3	3	3	3	3	3	3	18		
10	Falta de actualización de sistemas informáticos	1	1	3	3	3	1	3	14		
11	Ausencia de capacitación	1	3	3	3	3	1	1	14		
12	Inconformidad con la remuneración	3	3	3	3	3	3	3	18		
<b>TOTAL</b>			32	44	40	38	34	36	224	<b>18,67</b>	
<b>PRIORIDAD</b>			1º	3º	4º						
<b>≡</b>			<b>37,33</b>								

### 2.3.3 Hoja de trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO FODA							
AMBIENTE INTERNO	n	FORTALEZAS	Q	n	OPORTUNIDADES	Q	AMBIENTE EXTERNO
	F1	Equipamiento tecnológico satisfactorio	36	O1	La inflación en rango satisfactorio	53	
	F2	Aplica en el trabajo principios y valores	32	O2	Normativas para realizar las actividades	45	
	F3	Control de las actividades	32	O3	Tipo de entrega de los productos y servicios a GARISA S.A.	41	
	F4	Buenos ingresos en servicios de asesoría en auditoría interna	32				
	F5	Cumplimiento de los servicios administrativos y contables	32	O4	Rápido tiempo de respuesta	39	
	F6	Importancia de los servicios contables	32	O5	Excelente y aceptable presentación de informes	39	
	F7	Conoce las funciones asignadas	30				
	F8	Cumple con los servicios de asesoría en auditoría interna	30				
	n	DEBILIDADES	Q	n	AMENAZAS	Q	
D1	Debil conocimiento y aplicación de instructivos o manuales	33	A1	Falta se reduzcan las tasas de interés	42		
D2	Desconocimiento y aplicación en el trabajo del organigrama	27	A2	Tecnología: Actualización constante de sistemas funcionales	42		
D3	Ausencia de un presupuesto	25	A3	Calidad de los servicios brindados	40		
D4	Debil aplicación de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias	23					
D5	Falta de informes de ejecución de labores	23	A4	Conformidad del servicio que se presta	38		
D6	Debil manejo de las transacciones	23					

### 2.3.4 Matrices de estrategia FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIA FOFA					
		O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
		O1	Normativas para realizar las actividades	A1	Tasas de interés
		O2	La inflación en rango satisfactorio	A2	Calidad de los servicios brindados
		O3	Tipo de entrega de los p/s a GARISA S.A.	A3	Conformidad del servicio que se presta
		O4	Rápido tiempo de respuesta		
		O5	Presentación de informes		
F	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	Equipamiento tecnológico satisfactorio	F1-02	Aprovechamiento de la reducción de la inflación al incrementarse el poder adquisitivo de GARISA S.A.	F1-A1-A2-A3	Búsqueda de opciones para implementar un software actualizado aprovechando el equipamiento tecnológico.
		F1-03	Aprovechando la oportunidad de entrega que se da puerta a puerta de productos y servicios por parte de los proveedores.		
F2	Aplica en el trabajo principios y valores	F2-05	Aplicando la puntualidad y honestidad para presentar responsablemente informes de ejecución de actividades y mantener un control de estas.	F2-A3	Difusión de los principios y valores como la responsabilidad, honestidad y puntualidad para dar un servicio adecuado.
F3	Control de las actividades	F3-01	Diseño de procesos de control de las actividades.	F3-A2-A3	Conocimiento de las expectativas de los clientes con relación al servicio por medio de un control permanente de satisfacción
		F3-04-05	Mejoramiento del tiempo de respuesta a los clientes mediante el control de las actividades.		
F4	Buenos ingresos en servicios de asesoría en auditoría interna	F4-01-04-05	Creación de instructivos que permitan seguir adecuadamente las normativas a seguir para dar un mejor servicio		
F5	Cumplimiento de los servicios administrativos y contables	F5-01-04	Diseño de procesos para el cumplimiento de los servicios.	F5-A2	Mantenimiento de la calidad de los servicios cumpliendo con las necesidades de los clientes
F6	Importancia de los servicios contables	F6-01-04	Diseño de un plan de capacitación para cada servicio	F6-A3	Aprovechamiento de los sistemas para la ejecución de las actividades asignadas
F7	Conoce las funciones asignadas	F7-01-04-05	Reconocimiento de las tareas a realizar por el personal para mejorar los tiempos de respuesta que se dan a los clientes por el servicio recibido	F7-A2-A3	Manteniendo la comunicación adecuada con el personal para que se de cumplimiento de sus funciones.
F8	Cumple con los servicios de asesoría en auditoría interna	F8-01-04-05	Diseño de procesos a seguir para la presentación de informes.		

## MATRIZ DE ESTRATEGIA DODA

		O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
		01	Normativas para realizar las actividades	A1	Tasas de interés
		02	La inflación en rango satisfactorio	A2	Calidad de los servicios brindados
		03	Tipo de entrega de los p/s a GARISA S.	A3	Conformidad del servicio que se presta
		04	Rápido tiempo de respuesta		
		05	Presentación de informes		
D	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D1	Debil conocimiento y aplicación de instructivos o manuales	D1-01-04	Mejorando el tiempo de respuesta con la aplicación de instructivos o manuales.	D1-A2	Diseño de un manual de procesos de prestación de los servicios.
D2	Desconocimiento y aplicación en el trabajo del organigrama	D2-01	Diseño e implementación de una organización por procesos.	D2-A2-A3	Aplicación de una organización estructural para conocimiento de los clientes y su desenvolvimiento con el personal.
D3	Ausencia de un presupuesto	D3-02	Diseño de un presupuesto según las necesidades de cada área.	D3-A1	Asignación correcta para recursos permitan el crecimiento de la organización.
		D3-03-04	Aprovechamiento del tipo de entrega que proporcionan los proveedores para una asignación correcta de los		
D4	Debil aplicación de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias	D4-01-02-03-04-05	Implementación y aplicación de misión visión, objetivos, políticas y estrategias	D4-A2-A3	Diseño de procesos para la implementación de políticas.
D5	Falta de informes de ejecución de labores	D5-04-05	Implementación de políticas para la presentación de informes para tener un conocimiento constante de las actividades a realizarse y realizadas.	D5-A2-A3	Incremento en la conformidad de los clientes con informes de labores realizadas para conocimiento de los superiores y para la elaboración de informes finales.
D6	Debil manejo de las transacciones	D6-04	Procesos para la comunicación con los clientes para reducir el tiempo de respuesta de los servicios prestados y evitar retrasos en las transacciones	D6-A3	Diseño de procesos para el mejoramiento del registro de transacciones.

### 2.3.5 Síntesis

Se presenta una síntesis explicando las estrategias encontradas dentro de la matriz de estrategia FODA.

#### FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

##### F1-O2

- Aprovechamiento de la reducción de la inflación al incrementarse el poder adquisitivo para abastecer a GARISA S.A. del equipo tecnológico necesario.
- Por medio de los recursos económicos con los que cuenta GARISA S.A. y de la oportunidad que se da por la reducción de la inflación y la estabilidad que se genera se planteará la opción de abastecer al personal del equipo tecnológico necesario como son teléfonos, computadores e impresoras para facilitar el desarrollo de sus actividades

##### F1-O3

- Aprovechando la oportunidad de entrega que se da puerta a puerta de productos y servicios que recibe GARISA S.A. por parte de sus proveedores sin costo adicional.
- Como se da al adquirir los equipos tecnológicos los cuales son llevados por los proveedores a las instalaciones de GARISA S.A. y la oportunidad que se da en el momento en que proporcionan facilidades con la instalación y mantenimiento de los equipos.

##### F2-O5

- Aplicando la puntualidad, lealtad y honestidad para presentar responsablemente informes de ejecución de todas las actividades desarrollada dentro y fuera de GARISA S.A.

- Logrando el fortalecimiento de las oportunidades mediante el aprovechamiento de los principios y valores del personal para la ejecución de las actividades que realiza de manera responsable con la presentación de informes para dar claridad al abastecimiento de necesidades requeridas.

#### F3-O1

- Diseño de procesos de control para la ejecución de normativas que sean aplicables a cada tipo de servicio para mantener un control de las actividades.
- Como es la creación de documentación donde se encuentren las normativas a seguir según el servicio para facilitar el desarrollo de las labores que realiza el personal siguiendo los procedimientos adecuados.

#### F3 - O4, O5

- Mejoramiento del tiempo de respuesta a los clientes mediante el control de las actividades.
- Mejorando el tiempo de respuesta a los clientes mediante el control de las actividades que realiza el personal según los procedimientos que deben realizarse Realizando evaluaciones de las actividades realizadas por el personal para mantener un control y optimizar el tiempo.
- Es necesaria la supervisión de las tareas asignadas al personal que conozca el funcionamiento de cada servicio para realizar la revisión de informes como medida de control.

#### F4 - O1, O4, O5

- Creación de instructivos que permitan seguir adecuadamente las normativas a seguir para dar un mejor servicio
- Ejecutando de la manera mas adecuada de la normativas que se dan para dar el servicio de asesoría en auditoría interna por medio de instructivos que señalicen las labores del personal.

- Mejorando del tiempo en que se desarrollan las actividades para dar un mejor servicio de auditoría, incrementando la calidad de este con el conocimiento de procedimientos a seguir al prestar el servicio.

#### F5 - O1, O4

- Diseño de procesos para el cumplimiento de los servicios.
- Procesos para el seguimiento de normativas que permitan el cumplimiento adecuado de los servicios administrativos y contables
- Ejecutando de la manera mas adecuada las normativas para dar el servicio administrativos y contables por medio de instructivos que señalicen las labores del personal, manifestación de autocontrol al desarrollar métodos de tablas de ejecución de labores.

#### F6 - O1, O4

- Diseño de un plan de capacitación para reconocimiento de la importancia que tiene el cumplimiento de tiempos con la prestación de los servicios.
- Incrementando la comunicación entre los asistentes y los supervisores para cumplir con los servicios como también los tiempos propuestos para realizar las declaraciones tributarias.

#### F7 - O1, O4, O5

- Reconocimiento de las tareas a realizar por el personal para mejorar los tiempos de respuesta que se dan a los clientes por el servicio recibido.
- Conocimiento del desarrollo de las funciones asignadas mediante la presentación de informes de las actividades realizadas por el personal.
- Mantener la comunicación con el respaldo necesario como son los informes escritos para conocer si se están desarrollando efectivamente las funciones asignadas por parte del personal, como también evitando la desviación de funciones no competentes a las actividades propias de cada persona.

F8 - O1, O4, O5

- Diseño de procesos a seguir para la presentación de informes.
- Presentación de normativas escritas que permitan el cumplimiento adecuado de los servicios, ejecutando de la manera más adecuada las normativas que se dan para dar el servicio con instructivos que señalicen las labores que debe realizar el personal.
- Control en la ejecución de los trabajos realizados para evitar que se manifieste tiempo ocioso que puede ser utilizado para optimizar el tiempo de respuesta del servicio.
- Evaluación realizada por los clientes para conocer sus inquietudes y necesidades para poder cumplir con sus requerimientos, presentando informes de los resultados obtenidos.

#### FORTALEZAS – AMENAZAS

F1 – A1, A2, A3,

- Búsqueda de opciones para implementar un software actualizado aprovechando el equipamiento tecnológico, la adquisición de equipamiento tecnológico a través de préstamos, considerando las tasas de interés actuales

F2 – A2

- Difusión de los principios y valores como la responsabilidad, honestidad y puntualidad para dar un servicio adecuado y de calidad a los clientes de GARISA S.A.

F3 - A2, A3

- Conocimiento de las expectativas de los clientes con relación al servicio por medio de un control permanente de satisfacción

- Creando un software donde se puedan ingresar datos de las actividades desarrolladas mensualmente por el personal para mantener un control y encontrar las falencias, evitando la repetición de funciones y optimizando el tiempo.
- Manteniendo un control de la satisfacción que tiene el cliente con respecto al servicio que recibe, para conocer sus necesidades, esto a través de la calificación que da al cliente e incrementar la calidad del servicio por medio del diseño de procesos.

#### F5 - A2

- Mantenimiento de la calidad de los servicios cumpliendo con las necesidades de los clientes
- Actualización de un software contable que permita cumplir con las actividades que se desarrollan en el servicio y con las necesidades de los clientes
- Mantenimiento de la calidad de los servicios cumpliendo con las necesidades de los clientes a través de los procesos.

#### F6-A2

- Aprovechamiento de los sistemas para la ejecución de las actividades asignadas, con la facilidad de aplicación que se tiene gracias al conocimiento de estos.

#### F7 – A2, A3

- Manteniendo la comunicación adecuada con el personal para que se de cumplimiento de sus funciones e incrementar la calidad del servicio prestado, correcta aplicación labores con conocimiento de los superiores para lograr la conformidad en los servicios brindados.

## DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

### D1 - O1, O4

- Mejorando el tiempo de respuesta con la aplicación de instructivos o manuales. Instructivos para aplicación dentro de las actividades a desarrollarse al prestar el servicio, según las normativas aplicadas a cada servicio.

### D2 - O1

- Diseño e implementación de una organización por procesos que permita llevar una correcta aplicación y control en la ejecución de normativas en el desarrollo de actividades.

### D3 - O2

- Diseño de un presupuesto según las necesidades de cada área. Conociendo y aplicando las capacidades económicas que tiene la empresa para que se desarrolle un presupuesto que satisfaga las necesidades de la empresa.

### D3 - O3, O4

- Aprovechamiento del tipo de entrega que proporcionan los proveedores considerando el ahorro y las facilidades que se generan para dar una asignación correcta de los recursos.

### D4 - O1, O2, O3, O4, O5

- Implementación y aplicación de misión visión, objetivos, políticas y estrategias. Aplicando las políticas y seguimiento de estrategias como medidas de control y evaluación mediante la presentación de informes mensuales de las tareas realizadas por los empleados.

#### D5 - O4, O5

- Implementación de políticas para la presentación de informes para tener un conocimiento constante de las actividades a realizarse y realizadas para una correcta ejecución de labores.

#### D6 - O4

- Proceso a seguir para la comunicación con los clientes para reducir el tiempo de respuesta de los servicios prestado y evitar retrasos en las transacciones por medio de la planeación.

### DEBILIDADES – AMENAZAS

#### D1-A2

- Diseño de un manual de procesos acerca de la prestación de los servicios mejorando la calidad de los servicios por medio de instructivos o manuales escritos para la atención que requiere el cliente.

#### D2 – A2, A3

- Aplicación de una organización estructural para conocimiento de los clientes y su desenvolvimiento con el personal, y así mantener la conformidad en el servicio que se presta, mejorando la calidad y la comunicación.

#### D3-A1

- Asignación correcta para recursos permitan el crecimiento de la organización.
- Conocimiento permanente de las tasas de interés para que se dé una mejor asignación correcta para recursos tecnológicos que permitan el crecimiento de la organización según los requerimientos que tiene el personal para abastecer sus necesidades.

#### D4 - A2, A3

- Diseño de proceso para la implementación de políticas buscando el mejoramiento continuo mediante la aplicación de estas en la organización para lograr la calidad de los servicios por medio del personal instruido.

#### D5-A2-A3

- Incremento en la conformidad de los clientes con informes de labores realizadas para conocimiento de los superiores y para la elaboración de informes finales.
- Como control comparable con evaluaciones de los servicios recibidos para incrementar la calidad y conformidad de los servicios.

#### D6-A3

- Diseño de procesos para el mejoramiento para registrar de manera apropiada y oportuna las transacciones que realiza GARISA S.A. buscando la conformidad de los clientes.

## **CAPITULO III**

### **3.LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE GARISA S.A.**

Se ejecuta el levantamiento de procesos en el cual se da un análisis de todas las actividades que se realizan dentro de cada proceso de la empresa, detallando con precisión cada uno de los módulos que se encuentran dentro de los procesos, subprocesos y actividades con la recolección de éstos por medio de diagramas de flujo.

Los procesos gobernantes llamados también estratégicos son los que ayudan con la gestión de la empresa. Siendo un apoyo, la dirección y orientación que se dan a través de la formulación de objetivos, políticas y estrategias de manera que se defina cómo se opera y se da valor a la empresa para beneficio del cliente.

Procesos de valor agregado llamados también productivos, claves o básicos son procesos que buscan que se de un alcance en la significación de la empresa, estos procesos estas ligados directamente a los servicios que presta GARISA S.A. encontrando un grado de utilidad lucrativo que genera el servicio el cual posee valor agregado y que es adquirido por el cliente para su satisfacción.

Los procesos habilitantes o de apoyo ayudan al cumplimiento de objetivos, facilitando la gestión de la empresa, son un soporte para los proceso productivos y gobernantes que permiten que se cumplan los objetivos para alcanzar con las expectativas de los clientes.

Estos procesos ayudan a identificar cada una de las actividades que sigue toda la empresa para cumplir con su finalidad.

### 3.1 Mapa de procesos y Cadena de valor empresarial

*“Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización.*

*El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.”<sup>22</sup>*

*“La cadena de valor es un modelo teórico que describe como se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se agrega valor que es, en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.*

*El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en la utilización de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta forma, la empresa logra ampliar su margen (la diferencia ente el valor total y el costo de las actividades).*

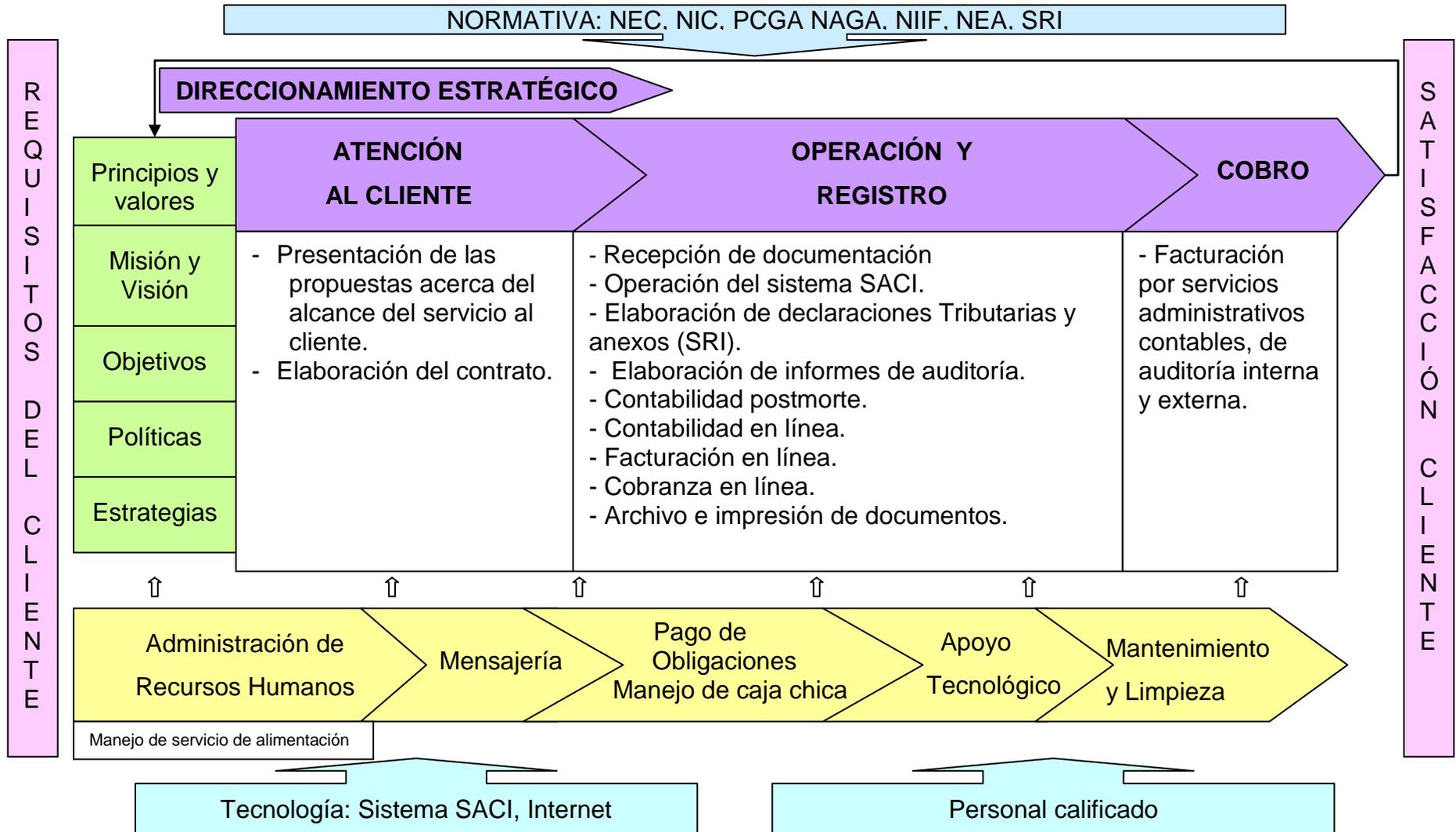
*Por otra parte, el estudio de la cadena de valor posibilita lograr una ventaja estratégica, ya que existe la chance de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado.”<sup>23</sup>*

---

<sup>22</sup> <http://www.uca.es/uca/web/servicios/economia/mapa%20de%20procesos/Guia%20mapa%20de%20procesos>

<sup>23</sup> <http://definicion.de/cadena-de-valor/>

# CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS DE GARISA S.A.

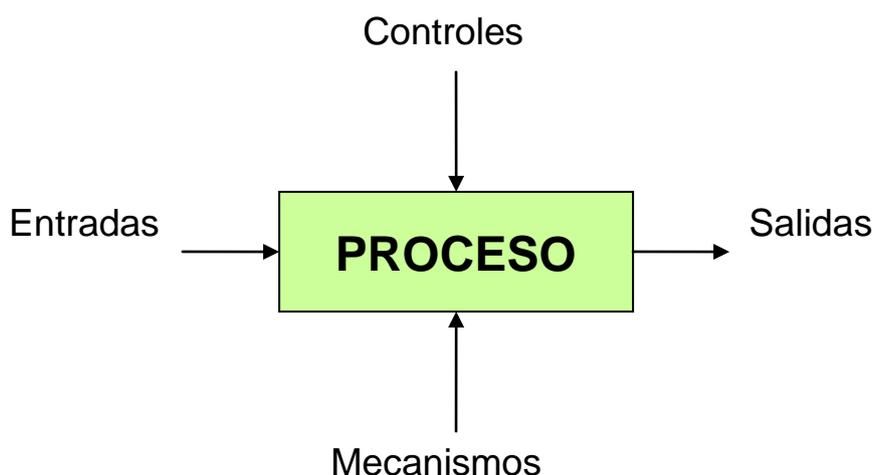


### 3.2 Diagrama IDEF – 0

*“La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelación de las funciones). IDEF consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modeladas.*

*Como se expuso anteriormente, la metodología IDEF-0 proporciona un marco de trabajo para poder representar y entender los procesos, determinando el impacto de los diferentes sucesos y definiendo como los procesos interactúan unos con otros permitiéndonos identificar actividades poco eficientes o redundantes.*

*Estos modelos consisten en una serie de diagramas jerárquicos junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante unos rectángulos o cajas y una serie de flechas. La descripción de cada proceso es considerado como la combinación de cinco magnitudes básicas que se representan gráficamente como:*



*Procesos: Se representa por una caja en la cual se encierran todas las actividades que forman parte del proceso.*

*Entradas: representa el material o la información que es consumida o transformada por el proceso con el objetivo de producir las salidas. Es posible que algunos procesos no tengan entrada.*

*Salidas: material o información producida por el proceso. Cada proceso, para ser considerado como tal, debe tener al menos una salida*

*Controles: reglamentan, limitan o establecen la forma en que los procesos desarrollan sus actividades para producir las salidas a partir de las entradas. Cada proceso debe tener por lo menos un control. Los más comunes son leyes, decretos, normativas, directrices, procedimientos*

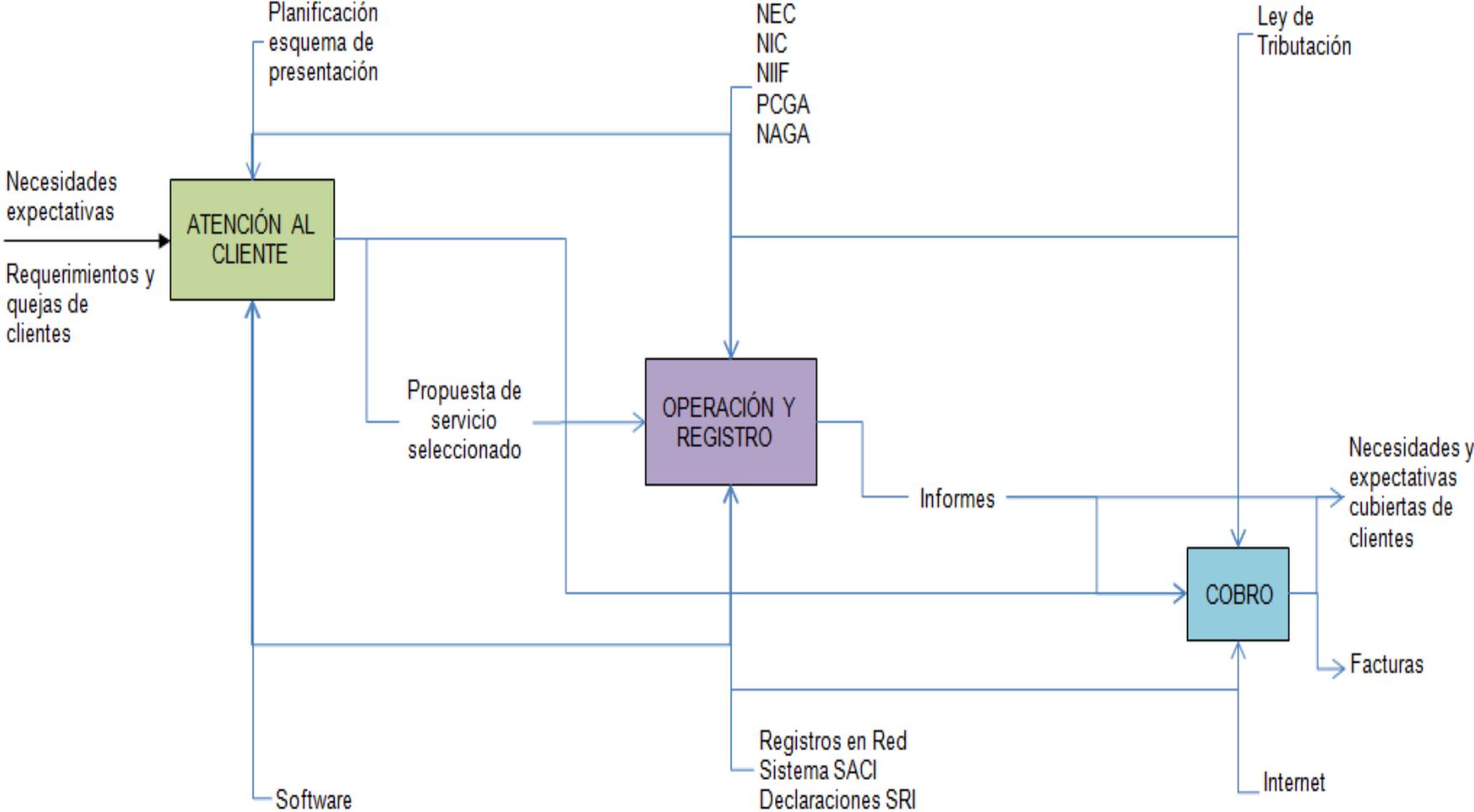
*Mecanismos: aquellos recursos que el proceso necesita y que generalmente no son consumidos durante el mismo. Ejemplo de mecanismo: personal cuantitativa y cualitativamente adecuado, máquinas, equipamiento de informática, copiadoras, etc.*<sup>24</sup>

El diagrama IDEF 0 es una representación gráfica de los procesos donde indica la forma en que interactúan éstos para reconocer de mejor manera las actividades que se utilizan para desarrollo de las procesos, con entradas, controles o guías, mecanismos o recursos y salida.

---

<sup>24</sup> [http://www.grupomendez.com/attach/boletin\\_4ta\\_parte.pdf](http://www.grupomendez.com/attach/boletin_4ta_parte.pdf)

# DIAGRAMA IDEF-0 DE GARISA S.A.



### 3.3 Inventario de Procesos

Se realizará un listado de procesos que existen en la empresa respetando su ordenamiento y organización.

Nº	NOMBRE DEL PROCESO	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS		
		Gobernantes	Básicos	Habilitantes
1	Direccionamiento estratégico	X		
	<u>Atención al cliente</u>			
2	Presentación de las propuestas acerca del alcance del servicio al cliente		X	
3	Elaboración del Contrato		X	
	<u>Operación y Registro</u>			
4	Recepción de documentos		X	
5	Contabilidad postmorte		X	
6	Contabilidad en línea		X	
7	Facturación en línea		X	
8	Cobranza en línea			
9	Operación del sistema SACI para clientes		X	
10	Elaboración de declaraciones Tributarias y anexos		X	
11	Elaboración del examen situacional del cliente		X	
12	Elaboración de informes de auditoría.		X	
13	Archivo e impresión de documentos		X	
	<u>Cobro</u>			
14	Facturación por servicios administrativos contables, de auditoría interna y externa.		X	
	<u>Procesos de Apoyo</u>			
15	Administración de RR.HH.			X
16	Manejo de servicio de alimentación			X
17	Mensajería			X
18	Pago de obligaciones			X
19	Manejo de caja chica			X
20	Apoyo tecnológico			X
21	Mantenimiento y Limpieza			X

### 3.4 Selección de Procesos

En la selección de procesos se diseñan preguntas que permitan saber si estos son necesarios, importantes, críticos o si se identifica con otro parámetro que ayude a su selección.

#### PREGUNTAS

- a. ¿Este proceso mejora el servicio?
- b. ¿Este proceso es necesario e importante para GARISA y para el cliente?
- c. ¿Si se mejora este proceso se reducen los tiempos y costos en GARISA?
- d. ¿Si se mejora este proceso se satisface plenamente al cliente?
- e. ¿Si se mejora este proceso se incrementan las ganancias en la empresa?

CALIFICACIÓN	
SI =	1
NO =	0

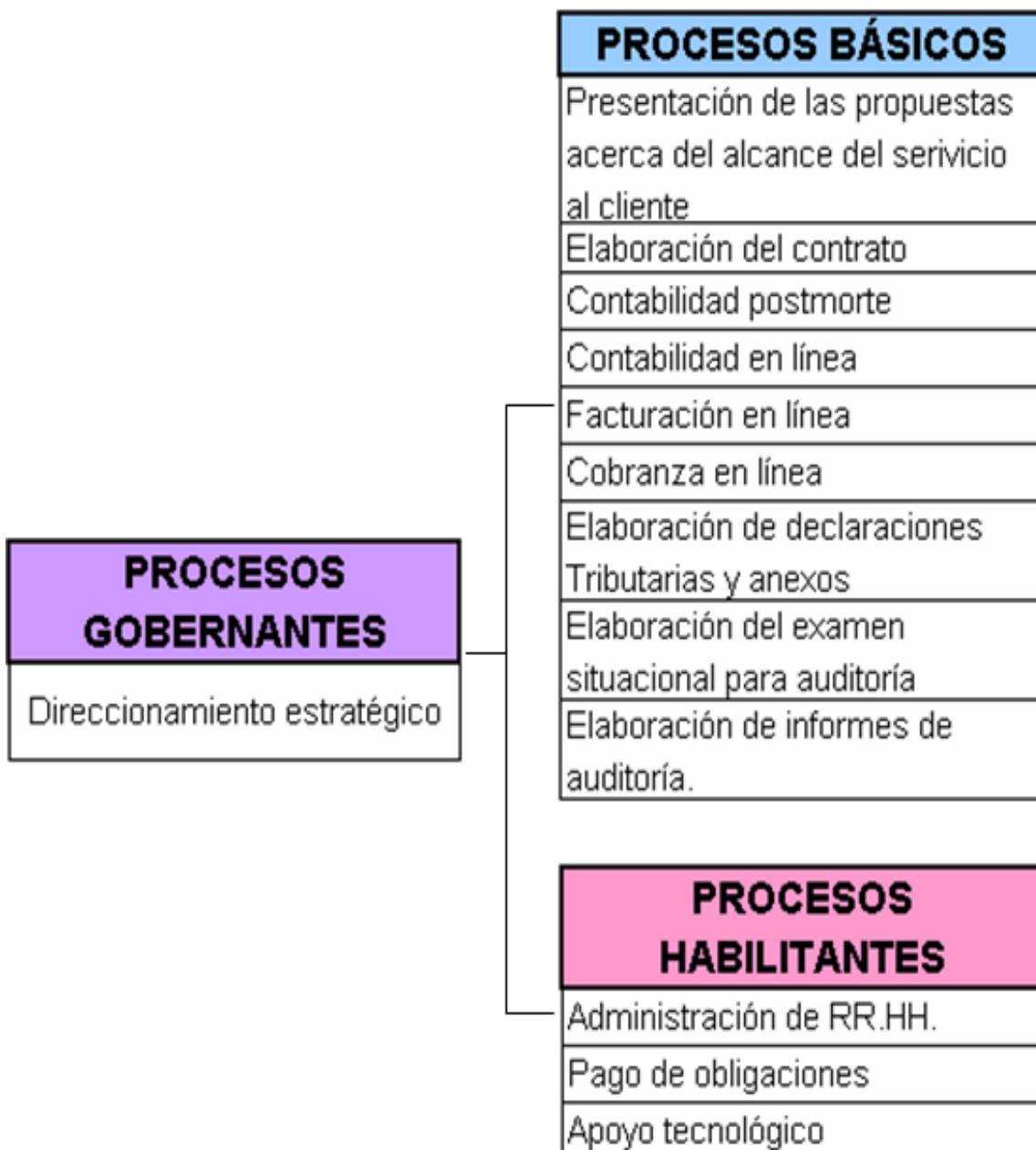
La calificación para cada pregunta es 1 si la respuesta es positiva y 0 si la respuesta es negativa.

Nº	PROCESOS	PREGUNTAS					TOTALES	Clasificación		
		a	b	c	d	e		G	B	H
1	Direccionamiento estratégico	1	1	1	1	1	5	x		
	<u>Atención al cliente</u>									
2	Presentación de las propuestas acerca del alcance del servicio al cliente	1	1	0	1	1	4		x	
3	Elaboración del Contrato	1	1	0	1	1	4		x	
	<u>Operación y Registro</u>									
4	Recepción de documentos	0	1	1	1	0	3		x	
5	Contabilidad postmorte	1	1	1	1	1	5		x	
6	Contabilidad en línea	1	1	1	1	1	5		x	
7	Facturación en línea	1	1	1	1	1	5		x	
8	Cobranza en línea	1	1	1	1	1	5		x	
9	Operación del sistema SACI para clientes	1	0	1	1	0	3		x	
10	Elaboración de declaraciones Tributarias y anexos	1	1	1	1	1	5		x	
11	Elaboración del examen situacional del cliente	1	1	0	1	1	4		x	
12	Elaboración de informes de auditoría.	1	1	0	1	1	4		x	
13	Archivo e impresión de documentos	0	1	1	1	0	3		x	
	<u>Cobro</u>									
14	Facturación por servicios administrativos contables, de auditoría interna y externa.	1	1	0	0	1	3		x	
	<u>Procesos de Apoyo</u>									
15	Administración de RR.HH.	1	1	1	0	1	4			x
16	Manejo de servicio de alimentación	0	1	0	0	0	1			x
17	Mensajería	1	1	0	1	0	3			x
18	Pago de obligaciones	1	1	0	1	1	4			x
19	Manejo de caja chica	0	1	0	0	1	2			x
20	Apoyo tecnológico	1	1	1	1	1	5			x
21	Mantenimiento y Limpieza	1	1	0	0	0	2			x

### 3.5 Mapa de procesos seleccionados

Se realiza la ubicación de los procesos con sus subprocesos según su categoría clasificándolos en procesos gobernantes, procesos básicos y procesos de apoyo.

Los procesos son escogidos según el mayor valor obtenido entre los totales en la selección de procesos.



### 3.6 Hoja de Costos

Los costos tomados en cuenta para obtener el costo total por minuto son los costos de operación y los costos de personal.

#### 3.6.1 Costos de Operación

<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>	<b>%</b>
Mantenimiento	350,00	4.200	7,86%
Suministros de oficina	198,00	2.376	4,45%
Servicios Básicos	436,00	5.232	9,79%
Viáticos	700,00	8.400	15,72%
Transporte de personal (pasajes)	150,00	1.800	3,37%
Alimentación	360,00	4.320	8,09%
Arriendo	500,00	6.000	11,23%
Seguridad	300,00	3.600	6,74%
Combustible	280,00	3.360	6,29%
Depreciación	1.177,64	14.132	26,45%
		<b>53.419,68</b>	<b>100,00%</b>

Dentro de los costos de operación el rubro con mayor costo es el de depreciación con un 26,45%, esto debido a la depreciación de vehículos, equipos de computación y muebles; el rubro de menor costo es el de transporte con un 3,37% donde se refleja únicamente los pasajes por movilización de mensajero.

### 3.6.2 Costos de personal

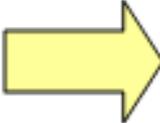
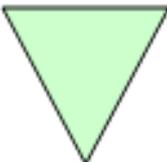
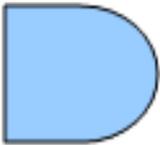
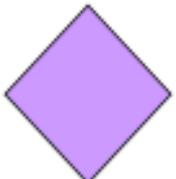
Para obtener los costos de personal se toman en cuenta todos los derechos que tiene el personal por ley.

<b>HOJA DE COSTOS</b>											
<b>N°</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Sueldo Anual</b>	<b>13° Sueldo</b>	<b>14° Sueldo</b>	<b>Aportes al IESS</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Remuneración Total Anual</b>	<b>Costo Remuneración x minuto</b>	<b>Costo de Operación x minuto</b>	<b>Costo total x minuto</b>
1	GERENTE	1.350,00	16.200,00	1.350,00	218,00	1.838,70	675,00	<b>20.281,70</b>	0,11737	0,10305	<b>0,22042</b>
2	SUPERVISOR	700,00	8.400,00	700,00	218,00	953,40	350,00	<b>10.621,40</b>	0,06147	0,10305	<b>0,16451</b>
3	ASISTENTES	400,00	4.800,00	400,00	218,00	544,80	200,00	<b>6.162,80</b>	0,03566	0,10305	<b>0,13871</b>
4	AUXILIARES	300,00	3.600,00	300,00	218,00	408,60	150,00	<b>4.676,60</b>	0,02706	0,10305	<b>0,13011</b>
5	SECRETARIA RECEPCIONISTA	280,00	3.360,00	280,00	218,00	381,36	140,00	<b>4.379,36</b>	0,02534	0,10305	<b>0,12839</b>
6	MENSAJERÍA	300,00	3.600,00	300,00	218,00	408,60	150,00	<b>4.676,60</b>	0,02706	0,10305	<b>0,13011</b>
7	LIMPIEZA	100,00	1200	100,00	218,00	136,20	50,00	<b>1.704,20</b>	0,00986	0,10305	<b>0,11291</b>

El costo total por minuto se lo obtiene por medio de la sumatoria del costo de remuneración por minuto y el costo de operación por minuto.

### 3.7 Levantamiento y análisis de procesos

Se detectan los problemas, falencias o no conformidades que pueden existir en cada actividad de un proceso, para lo cual se utiliza la diagramación donde se identifican varios elementos.

	OPERACIÓN
	REVISIÓN O CONTROL
	TRANSPORTE
	ARCHIVO
	DEMORA
	DECISIÓN

**Operación.-** Actividad que genera valor.

**Revisión o control.-** Actividad de verificación que no agrega valor

**Transporte.-** Actividad de traslado de documentos que no genera valor.

**Archivo.-** Actividad que representa el almacenamiento de información y documentación que no agrega valor.

**Demora.-** Actividad que representa el retraso, la detención de documentos o demoras en las operaciones lo que no genera valor.

**Decisión.-** Actividad en la que se decide por una alternativa.

Para determinar la eficiencia en costo y la eficiencia en tiempo se utiliza las siguientes fórmulas:

$$ET = \frac{TAV}{TAV + TNAV}$$

$$EC = \frac{CAV}{CAV + CNAV}$$

Donde:

**ET:** Eficiencia en Tiempo

**EC:** Eficiencia en Costo

**AV:** Agrega Valor

**NAV:** No agrega Valor

### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS



<b>Proceso:</b> Direccionamiento estratégico	<b>Nº páginas:</b> 1
<b>Subproceso:</b>	<b>Frecuencia:</b> Semestral
<b>Inicio:</b> Da a conocer al personal acerca de la Empresa y su giro.	<b>Tiempo:</b> 2420,00
<b>Fin:</b> Da a conocer el alcance de funciones y responsabilidades	<b>Costo:</b> 533,41
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 38,0165%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 38,0165%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Da a conocer al personal acerca de la Empresa y su giro.	X						120		26,45		Esta actividad se realiza al reclutar al personal.
2	Gerente	Comunica formalmente al personal acerca de su misión y visión.								60		13,23	Demora al transmitir información.
3	Gerente	Identifica metas y objetivos								480		105,80	Demora para establecer un plan estratégico
4	Gerente	Verifica el cumplimiento de metas y objetivos								960		211,60	Demora en establecer mecanismos de
5	Gerente	Designa funciones y responsabilidades	X						720		158,70		
6	Gerente	Da a conocer el alcance de funciones y responsabilidades.	X						80		17,63		
<b>Total</b>									920,00	1500,00	202,78	330,63	

**DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS**



<b>Proceso:</b> Atención al cliente	<b>Nº páginas:</b> 1
<b>Subproceso:</b> Presentación de las propuestas acerca del alcance del servicio	<b>Frecuencia:</b> Mensual
<b>Inicio:</b> Cliente se comunica con GARISA S.A.	<b>Tiempo:</b> 239,00
<b>Fin:</b> Aprobación de servicio	<b>Costo:</b> 52,13
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 46,4435%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 45,8762%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Secretaria Recepcionista	Recibe llamada de cliente que busca información acerca de los servicios que presta GARISA S.A.	X						1		0,13		
2	Gerente	Toma contacto con cliente por medio de referencias	X						10		2,20		El cliente acude a GARISA S.A. por referencias.
3	Gerente	Selecciona el servicio con el cliente								15		3,31	Demora en toma de decisión de servicio.
4	Gerente	Orienta al cliente según sus características y expectativas del servicio.								40		8,82	Demora por falta de conocimiento del cliente acerca de los servicios.
5	Secretaria Recepcionista	Se acuerda cita con cliente para presentar servicio	X						5		0,64		
6	Gerente	Presenta el alcance del servicio seleccionado.	X						30		6,61		
7	Gerente	Presenta alternativas de trabajo según el servicio seleccionado por el cliente								45		9,92	Demora por formalidades.
8	Gerente	Indica requerimientos para el desarrollo del trabajo.	X						30		6,61		
9	Gerente	Cubre dudas del cliente acerca del servicio que								20		4,41	Demora por falta de conocimiento
10	Gerente	Describe las actividades que cubre el servicio.	X						35		7,71		
11	Gerente	Obtiene la aprobación de servicio por el cliente.								8		1,76	Demora por decisión de alternativas.
<b>Total</b>									111,00	128,00	23,91	28,21	

### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS



<b>Proceso:</b> Atención al cliente	<b>N° páginas:</b> 1
<b>Subproceso:</b> Elaboración del contrato	<b>Frecuencia:</b> Mensual
<b>Inicio:</b> Acuerdo con cliente	<b>Tiempo:</b> 435,00
<b>Fin:</b> Archivo de contrato firmado	<b>Costo:</b> 89,44
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 55,1724%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 52,9726%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	➔	▽	◐	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Aprueba el servicio para el cliente.	X						15		3,31		
2	Gerente	Acuerda con cliente la prestación de servicio	X						150		33,06		
3	Gerente	Manifiesta condiciones, obligaciones y derechos para el contrato con cliente.								120		26,45	Demora en decisión de condiciones
4	Secretaria Recepcionista	Elabora el contrato simple con condiciones acordadas	X						60		7,70		
5	Gerente	Revisa contrato para su impresión			X					35		7,71	
6	Secretaria Recepcionista	Imprime dos copias de contrato				X				5		0,64	
7	Gerente	Aprueba con cliente las resoluciones en el contrato.					X			30		6,61	Demora por inquietudes.
8	Gerente	Firma de contrato por representantes legales	X						15		3,31		
9	Secretaria Recepcionista	Archiva contrato en GARISA					X			5		0,64	
<b>Total</b>									240,00	195,00	47,38	42,06	

**DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS**



<b>Proceso:</b> Operación y registro	<b>Nº páginas:</b> 3
<b>Subproceso:</b> Contabilidad Postmorte	<b>Frecuencia:</b> Mensual
<b>Inicio:</b> Clasificación de comprobantes	<b>Tiempo:</b> 10435,00
<b>Fin:</b> Elaboración estados financieros	<b>Costo:</b> 1424,92
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 54,7197%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 54,8245%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			○	▭	➔	▽	◐	◊	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente	Clasifica comprobantes: (comprobantes de ingreso, retenciones, egreso, facturas)	X						30		4,16		
2	Asistente	Revisa los comprobantes de egreso con facturas y retenciones		X						1140		158,13	Demora por detección de errores en datos. Retraso por falta de respaldos.
3	Asistente	Codifica los comprobantes de egreso con facturas y retenciones	X						240		33,29		
4	Asistente	Revisa los comprobantes de ingreso, comprobantes de egreso sin facturas		X						780		108,20	Demora por detección de errores en datos. Retraso por falta de respaldos.
5	Asistente	Codifica comprobantes de ingreso, comprobantes de egreso sin facturas	X						180		24,97		
6	Asistente	Entrega de comprobantes codificados para ser ingresados al sistema			X					60		8,32	
7	Auxiliar	Digita comprobantes (ingreso al sistema)					X			720		93,68	Retraso por error de codificación
8	Asistente	Llena cuadro de novedades encontradas en los documentos.		X						60		8,32	

9	Asistente	Envía a cliente cuadro de novedades						5		0,69	
10	Auxiliar	Cancela facturas en módulo cuentas por pagar.						480		62,45	Demora por error en cancelación por mal
11	Asistente	Elabora conciliaciones bancarias, cruce de valores entre el mayor contable y registro del estado de cuentas del banco para así llegar al saldo de la cuenta corriente.	X					720		99,87	Demora por partidas pendientes
12	Asistente	Realiza cuadro módulo cuentas por cobrar con el saldo del mayor contable	X					480		66,58	Demora por corrección de errores
13	Asistente	Realiza cuadro módulo cuentas por pagar con el saldo del mayor contable	X					480		66,58	Demora por corrección de errores
14	Asistente	Ingres a cuadro de Excel seguros prepagados de acuerdo a comprobantes de egreso y póliza de seguros	X					20		2,77	
15	Asistente	Realiza cuadro de seguros prepagados por medio del saldo contable y registros en Excel						40		5,55	Demora por corrección de errores
16	Asistente	Ingres a cuadro de Excel activos fijos según facturas y comprobantes de egreso	X					40		5,55	
17	Asistente	Realiza cuadro de activos fijos por medio del saldo contable y registros en Excel						80		11,10	Demora por corrección de errores

18	Auxiliar	Revisa listado de retenciones para cuadro con registro de clientes							160		20,82		
19	Asistente	Elabora asientos Z por provisiones, bancos.- amortizaciones, ajustes depreciaciones, seguros prepagados, retenciones	X						480		66,58		
20	Asistente	Elabora auxiliares contables de activos y pasivos.	X						900		124,84		
21	Auxiliar	Elabora auxiliares contables de personal.	X						240		31,23		
22	Asistente	Ingresa en Excel auxiliares contables para revisión	X						30		4,16		
23	Asistente	Revisa auxiliares contables.							120		16,65		
24	Asistente	Corrige errores en auxiliares contables	X						150		20,81		
25	Auxiliar	Elabora balance general, estado de perdidas y ganancias con sus respectivos anexos.	X						1020		132,71		
26	Asistente	Revisa analítica de balance general, estado de perdidas y ganancias con sus respectivos anexos.	X						700		97,10		
27	Asistente	Corrige errores de balance general, estado de perdidas y ganancias							1080		149,81	Retraso por detección de errores	
<b>Total</b>									5710,00	4725,00	781,21	643,72	

**DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS**



<b>Proceso:</b> Operación y registro	<b>Nº páginas:</b> 2
<b>Subproceso:</b> Facturación en línea	<b>Frecuencia:</b> Semanal
<b>Inicio:</b> Recepción de ordenes de facturación	<b>Tiempo:</b> 1265,00
<b>Fin:</b> Recepción de copia de comprobantes de ingreso	<b>Costo:</b> 181,53
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 42,2925%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 40,8799%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente	Recepta ordenes de facturación por parte del cliente			X						120		16,65	
2	Asistente	Imprime ordenes de facturación para entrega recepción			X						4		0,55	
3	Asistente	Registra ordenes de facturación	X							130		18,03		
4	Asistente	Elabora facturas para envío a cliente							X		220		30,52	Retraso por notas de pedido atrasadas
5	Asistente	Envía facturas para distribución			X						6		0,83	
6	Gerente	Revisa facturas enviadas y verifica listado de entrega recepción.			X						30		6,61	
7	Gerente	Elabora informe de facturas enviadas y cobradas al cliente			X						30		6,61	
8	Asistente	Registra ingresos (cuentas por cobrar)	X							120		16,65		
9	Asistente	Recepta listado de facturas para pago de proveedores de cliente			X						6		0,83	

10	Asistente	Registra egresos (cuentas por pagar)	X					90		12,48		
11	Asistente	Registra retenciones en la fuente							100		13,87	Demora por recepción de retenciones
12	Asistente	Emite retenciones en la fuente			X				150		19,52	
13	Asistente	Elabora comprobantes de egreso con cheques	X					150		20,81		
14	Asistente	Revisa datos de facturas, comprobantes y cheques para pago		X					34		4,72	Demora por corrección de datos
15	Asistente	Verifica disponibilidad para pago por medio del saldo bancario y análisis de cheques no cobrados	X					40		5,55		
16	Gerente	Revisa pagos con disponibilidad		X					20		4,41	
17	Gerente	Realiza informe vía e-mail a cliente de pagos a realizarse y de disponibilidad para pagos							10		2,20	Demora por autorización de pago
18	Asistente	Recepta copia de comprobantes de egreso para archivo.	X					5		0,69		
<b>Total</b>								535,00	730,00	74,21	107,32	

**DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS**



<b>Proceso:</b> Operación y registro	<b>Nº páginas:</b> 2
<b>Subproceso:</b> Contabilidad en línea	<b>Frecuencia:</b> Mensual
<b>Inicio:</b> Codificación de facturas y comprobantes	<b>Tiempo:</b> 7140,00
<b>Fin:</b> Revisión de estados financieros	<b>Costo:</b> 1043,47
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 54,2017%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 50,5798%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	→	▽	◐	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente	Codifica facturas y comprobantes.	X						240		33,29		
2	Asistente	Elabora asientos Z por provisiones, ajustes, regularizaciones, bancos.	X						480		66,58		
3	Asistente	Archiva documentos (facturas y comprobantes)					X			60	8,32		
5	Asistente	Registra anticipos de pago a personal de clientes	X						30		4,16		
6	Asistente	Recepta listado de horas extras, descuentos, multas, de personal de cliente				X				40	5,55		
7	Asistente	Recepta listado alimentación de personal de cliente					X			30	4,16	Demora por errores en listados	
8	Asistente	Obtención de planilla de IESS acerca de prestamos por personal de cliente				X				10	1,39		
9	Asistente	Prepara roles de personal de cliente	X						210		29,13		
10	Asistente	Registra recibos individuales de roles				X				190	26,36		
11	Gerente	Revisa proceso de pago a personal		X						60	13,23		

12	Asistente	Archiva documentación recibida por cliente y registros							10		1,39		
13	Asistente	Ingresa al sistema comprobantes	X						960	133,16	0,00	Retraso por error de codificación	
14	Asistente	Elabora conciliaciones bancarias, cruce de valores entre el mayor contable y registro del estado de cuentas del banco							750		104,03	Demora por partidas pendientes	
15	Asistente	Realiza cuadro módulo cuentas por cobrar con el saldo del mayor contable							480		66,58	Demora por corrección de errores	
16	Asistente	Realiza cuadro módulo cuentas por pagar con el saldo del mayor contable							480		66,58	Demora por corrección de errores	
17	Asistente	Revisa listado de retenciones para cuadro con registro de clientes		X					160		22,19		
18	Asistente	Elabora auxiliares contables.	X						900	124,84			
19	Asistente	Ingresa en Excel de auxiliares contables para revisión							30		4,16		
20	Asistente	Revisa auxiliares contables.		X					120		16,65		
21	Asistente	Corrige errores en auxiliares contables							150		20,81	Demora por corrección de errores	
22	Asistente	Elabora el balance general, estado de perdidas y ganancias con sus respectivos anexos.	X						1050	136,62			
23	Gerente	Revisa balance general, estado de perdidas y ganancias con sus respectivos anexos.							700		154,29	Demora en revisión	
<b>Total</b>									3870,00	3270,00	527,78	515,68	

### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS



<b>Proceso:</b> Operación y registro	<b>Nº páginas:</b> 1
<b>Subproceso:</b> Cobranza en línea	<b>Frecuencia:</b> Semanal
<b>Inicio:</b> Cobro por transferencias o recepción de cheques	<b>Tiempo:</b> 955,00
<b>Fin:</b> Informe de cartera	<b>Costo:</b> 126,05
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 26,7016%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 26,5869%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente	Realiza cobro por transferencia bancaria.	X						10		1,39		
2	Asistente	Verifica transferencias con aviso de pago con información al cliente	X							30		4,16	
3	Asistente	Revisa estado de cuenta de banco para verificación.			X					10		1,39	
4	Secretaria recepcionista	Gestiona cobranza por medio de llamadas telefónicas según listado de clientes por cobrar.						X		400		51,36	Retraso por interrupción de otras actividades
5	Secretaria recepcionista	Elabora informe de llamadas para cobro	X						80		10,27		
6	Asistente	Registra cobro como ingreso.	X						45		6,24		
7	Mensajero	Realiza cobro de cheques de facturas enviadas según informe.						X		240		31,23	Demora por cobros que no están listos.
8	Mensajero	Realiza deposito de cheques cobrados en cuenta de cliente.	X						120		15,61		
9	Gerente	Elabora Informe de cartera a cliente			X					20		4,41	
<b>Total</b>									255,00	700,00	33,51	92,54	

### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS



<b>Proceso:</b> Operación y registro	<b>Nº páginas:</b> 2
<b>Subproceso:</b> Declaraciones Tributarias	<b>Frecuencia:</b> Mensual
<b>Inicio:</b> Revisión de módulos con registros de cliente	<b>Tiempo:</b> 3630,00
<b>Fin:</b> Impresión del talón resumen de declaraciones	<b>Costo:</b> 485,20
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 30,8540%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 31,2744%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente	Revisa formularios de registro enviado por cliente y en base a lo registrado en el módulo de compras y ventas.		X							300		41,61	
2	Asistente	Realiza cuadro de registro enviado por cliente y en base a lo registrado en el módulo de compras y ventas.	X						700		97,10			
3	Auxiliar	Ingresar en Excel de formularios			X						40		5,20	
4	Asistente	Realiza cuadro de formularios						X			500		69,36	Demora por error en datos.
5	Auxiliar	Ingresar datos a Dimm formularios para validación de datos.	X						40		5,20			
6	Auxiliar	Corrige errores encontrados en Dimm formularios en el sistema SACI						X			800		104,09	Demora por corrección de errores

7	Auxiliar	Sube al portal del SRI Dimm formularios como archivo comprimido.	X					20		2,60		Demora por verificación de declaración efectuada.
8	Auxiliar	Recepta e imprime talón resumen de los formularios declarados.							5		0,65	
9	Auxiliar	Elabora anexos con detalle de movimientos de compras y/o ventas según el cliente con la exportación de datos por fecha de SACI a SACIAnex	X					100		13,01		
10	Auxiliar	Verifica datos cuadrados con formulario que ya se declaro.							60		7,81	
11	Auxiliar	Corrige errores encontrados en Dimm Anexos en el sistema SACI							800		104,09	Demora por corrección de errores
12	Auxiliar	Genera archivo Dimm Anexos hasta validar errores.	X					240		31,23		
13	Auxiliar	Sube al portal del SRI Dimm anexos como archivo comprimido.	X					20		2,60		Demora por verificación de declaración efectuada.
14	Auxiliar	Recepta e imprime talón resumen de los anexos transaccionales después de 48 horas.							5		0,65	
<b>Total</b>								1120,00	2510,00	151,74	333,46	

**DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS**



<b>Proceso:</b> Operación y registro	<b>Nº páginas:</b> 2
<b>Subproceso:</b> Examen situacional en auditoría	<b>Frecuencia:</b> Mensual
<b>Inicio:</b> Visita inicial	<b>Tiempo:</b> 13595,00
<b>Fin:</b> Evaluación y análisis de archivo general	<b>Costo:</b> 2135,48
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 53,9537%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 55,3103%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Realiza visita inicial de auditoría	X						120		26,45		
2	Gerente	Se informa acerca de las características de la empresa del cliente y del sector en el que esta se encuentra, así como de los antecedentes de dicha empresa.	X						30		6,61		
3	Gerente	Entrevista con el Contador confirmando la iniciación a la auditoría								20		4,41	Demora por negación en la colaboración
4	Supervisor	Evalúa riesgo inherente de auditoría								480		78,97	Demora por alto riesgo en auditoría
5	Supervisor	Realiza evaluación para cotización con estimación del tiempo en función del volumen de información			X					420		69,10	
6	Gerente	Determina el alcance de la auditoría	X						180		39,68		
7	Asistente	Recopila información que se mantiene para diferentes periodos para archivo permanente								480		66,58	Demora en obtención de documentación.
8	Asistente	Evalúa operaciones y actividades del desenvolvimiento de la empresa auditada por medio del archivo general		X						700		97,10	

9	Asistente	Analiza las operaciones y actividades del desenvolvimiento de la empresa auditada por medio del archivo general		X					740		102,65		
10	Supervisor	Realiza planificación de auditoría	X						180		29,61		
11	Gerente	Identifica personal necesario para el trabajo					X		180		39,68	Demora por falta de personal para el trabajo	
12	Supervisor	Identifica actividades a realizarse.	X						480		78,97		
13	Supervisor	Estima tiempo de ejecución de actividades					X		360		59,22	Demora por incumplimiento de tiempos.	
14	Gerente	Plantea instrucciones para la ejecución de actividades	X						1440		317,40		
15	Gerente	Entrega a cliente carta de la planificación de la auditoría	X						25		5,51		
16	Supervisor	Realiza el análisis y evaluación de control interno					X		1440		236,90	Demora en obtención de datos y registro de errores.	
17	Asistente	Desarrolla trabajo de campo de cada cuenta	X						840		116,52		
18	Asistente	Desarrolla hojas de trabajo del área de manejo para archivo de análisis	X						1880		260,78		
19	Asistente	Elabora cédulas sumarias para comparación de valores para archivo de análisis	X						2160		299,62		
20	Asistente	Realiza detalle de lo examinado en hojas de trabajo y en cédulas sumarias					X		700		97,10		
21	Asistente	Elabora conclusiones de procedimientos para cada cuenta					X		740		102,65	Demora por error en documentos.	
<b>Total</b>									7335,00	6260,00	1181,14	954,34	

**DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS**



<b>Proceso:</b> Operación y registro	<b>Nº páginas:</b> 1
<b>Subproceso:</b> Informe de auditoría	<b>Frecuencia:</b> Mensual
<b>Inicio:</b> Describe el título del informe	<b>Tiempo:</b> 4115,00
<b>Fin:</b> Seguimiento e implementación de recomendaciones.	<b>Costo:</b> 901,15
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 13,7303%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 13,4475%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Describe el título del informe	X						10		2,20		
2	Supervisor	Identifica los estados financieros auditados								45		7,40	Demora en la identificación de los estados financieros auditados.
3	Gerente	Indica la responsabilidad del auditor al emitir una opinión de los estados financieros, el control interno y las obligaciones tributarias	X						15		3,31		
4	Supervisor	Indica el alcance de la auditoría donde constan normas, procedimientos, riesgo y planificación.	X						60		9,87		
5	Gerente	Elabora dictamen sobre los estados financieros considerados en su conjunto, las obligaciones tributarias y el control interno en base a evidencias en trabajo de campo con criterio profesional.								2880		634,80	Retraso en recopilación de información ya procesada por errores o mala interpretación
6	Gerente	Se firma y se incluye la fecha del informe por parte del contador público			X					25		5,51	
7	Gerente	Realiza visita final para presentación de informes	X						480		105,80		
8	Gerente	Realiza seguimiento e implementación de recomendaciones en informes.			X					600		132,25	Retraso por decisión de requerimiento
<b>Total</b>									565,00	3550,00	121,18	779,97	

### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS



<b>Proceso:</b> Administración de Recursos Humanos	<b>Nº páginas:</b> 1
<b>Subproceso:</b>	<b>Frecuencia:</b> Trimestral
<b>Inicio:</b> Describe puestos de trabajo	<b>Tiempo:</b> 2895,00
<b>Fin:</b> Control de actividades	<b>Costo:</b> 611,28
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 8,8083%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 9,1950%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			○	□	➔	▽	◐	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Describe puestos de trabajo	X						120		26,45		
2	Gerente	Recluta al personal	X						15		3,31		
2	Gerente	Selecciona al personal								1440		317,40	Demora en selección del personal.
4	Gerente	Designa roles y responsabilidades	X						120		26,45		
5	Supervisor	Capacita al personal								480		78,97	Demora por retraso en actividad
6	Gerente	Controla actividades que realiza el personal.								720		158,70	Demora en atención a controlar
<b>Total</b>									255,00	2640,00	56,21	555,07	

**DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS**



<b>Proceso:</b> Pago de obligaciones	<b>Nº páginas:</b> 1
<b>Subproceso:</b>	<b>Frecuencia:</b> Mensual
<b>Inicio:</b> Listado de personal para pago	<b>Tiempo:</b> 570,00
<b>Fin:</b> Registro de egreso de pago a personal	<b>Costo:</b> 88,87
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 66,6667%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 59,3115%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente	Verifica pago de obligaciones al SRI	X						60		8,32		
2	Asistente	Elabora listado de personal para pago								15		2,08	
3	Asistente	Elabora rol de pagos	X						120		16,65		
4	Asistente	Detalla el pago de obligaciones al IESS	X						30		4,16		
5	Asistente	Imprime listado de personal con total de pago correspondiente	X						20		2,77		
6	Asistente	Verifica pago de arriendos	X						20		2,77		
7	Asistente	Verifica pago de servicios básicos.	X						20		2,77		
8	Asistente	Verifica pago a proveedores	X						30		4,16		
9	Asistente	Elabora cheques para pago al personal	X						80		11,10		
10	Gerente	Autoriza pago								120		26,45	Demora en autorizar pagos
11	Asistente	Firma de entrega recepción de pago								25		3,47	
12	Asistente	Registra egreso								30		4,16	Retraso por interrupción de otras actividades
<b>Total</b>									<b>380,00</b>	<b>190,00</b>	<b>52,71</b>	<b>36,16</b>	

### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS



<b>Proceso:</b> Apoyo Tecnológico	<b>Nº páginas:</b> 1
<b>Subproceso:</b>	<b>Frecuencia:</b> Trimestral
<b>Inicio:</b> Análisis de tiempo de disponibilidad de apoyo	<b>Tiempo:</b> 2515,00
<b>Fin:</b> Análisis de procedimientos para adquisición de equipos	<b>Costo:</b> 471,71
	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 27,6342%
	<b>Eficiencia en Costo:</b> 24,2004%

No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			○	▭	➔	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	
1	Supervisor	Analiza tiempo de disponibilidad de Apoyo tecnológico.	X						690		113,51		
2	Gerente	Revisa tecnología utilizada según las necesidades de GARISA S.A.								440		96,98	Demora por manejo ya definido de tecnología
3	Supervisor	Actualiza las cuentas de correo electrónico en base a la información de Recursos Humanos.								360		59,22	Demora en requerimiento.
4	Secretaria Recepcionista	Llama a proveedor para realizar mantenimiento de equipos de computación	X						5		0,64		
5	Supervisor	Evalúa la calidad del soporte técnico								420		69,10	
6	Gerente	Analiza requerimientos y procedimientos para adquisición de equipos.								360		79,35	Demora por diferenciación en necesidades
7	Gerente	Designa equipos adquiridos								240		52,90	Demora en designación
<b>Total</b>									695,00	1820,00	114,16	357,56	

### 3.8 Detección de novedades y problemas

#### Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.

**De:** Susana Fonseca

**Asunto:** Análisis del proceso: Direccionamiento Estratégico

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Direccionamiento estratégico		
<b>Frecuencia:</b>	Semestral		
<b>Inicio:</b>	Da a conocer al personal acerca de la Empresa y su giro.		
<b>Fin:</b>	Da a conocer el alcance de funciones y responsabilidades		
<b>Tiempo:</b>	2420,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	38,02%
<b>Costo:</b>	533,41	<b>Eficiencia en Costo:</b>	38,02%

El tiempo del ciclo del proceso es de 2420 minutos de los cuales 900 minutos agregan valor y los restantes 1520 minutos no agregan valor, generándose un 38,02% de eficiencia en tiempo.

El costo del proceso es de \$533,41 de los cuales \$202,78 agregan valor y \$330,63 no agregan valor al proceso, dando como resultado un 38,02% de eficiencia en costo.

#### Novedades Cualitativas:

- Se identifica que el momento en que se contrata al personal se le hace conocer en forma general el giro del negocio.
- Se conoce de la existencia de misión y visión de GARISA S.A. pero se presenta demora al momento de transmitir la información al personal.
- No se encuentra desarrollado un plan estratégico donde se pueda verificar el cumplimiento de metas, objetivos y políticas de GARISA S.A.

**Atentamente**

Susana Fonseca

### Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.

**De:** Susana Fonseca

**Asunto:** Análisis del proceso: Atención al cliente; Subproceso:  
Presentación de las propuestas del servicio

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Atención al cliente		
<b>Subproceso:</b>	Presentación de las propuestas acerca del alcance del servicio		
<b>Inicio:</b>	Cliente se comunica con GARISA S.A.		
<b>Fin:</b>	Aprobación de servicio		
<b>Frecuencia:</b>	Diario		
<b>Tiempo:</b>	239,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	46,44%
<b>Costo:</b>	52,13	<b>Eficiencia en Costo:</b>	45,88%

El tiempo del ciclo del subproceso es 239 minutos, de los cuales 111 minutos agregan valor y los restantes 128 minutos no agregan valor, representando un 46,44% de eficiencia en tiempo.

A su vez el costo empleado en este subproceso es de \$52,13 de los cuales \$23,91 agregan valor y \$28,21 no agregan valor, dando un 45,88% de eficiencia en costo.

#### **Novedades Cualitativas:**

- Los clientes acuden a GARISA S.A. por medio de referencias.
- Se presenta una demora en la decisión que toma el cliente, debido a que no existe información que pueda obtener el cliente de los servicios que presta GARISA S.A.

**Atentamente**

Susana Fonseca

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.

**De:** Susana Fonseca

**Asunto:** Análisis del proceso: Atención al cliente; Subproceso: Elaboración del contrato

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Atención al cliente		
<b>Subproceso:</b>	Elaboración del contrato		
<b>Frecuencia:</b>	Diario		
<b>Inicio:</b>	Acuerdo con cliente		
<b>Fin:</b>	Archivo de contrato firmado		
<b>Tiempo:</b>	435,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	55,17%
<b>Costo:</b>	89,44	<b>Eficiencia en Costo:</b>	52,97%

El tiempo del ciclo del subproceso es de 435 minutos, de los cuales 240 minutos agregan valor y los restantes 195 minutos no agregan valor, representando un 55,17% de eficiencia en tiempo.

El costo empleado en este subproceso es de \$89,44 de los cuales \$47,38 agregan valor y \$42,06 no agregan valor, generando 52,97% de eficiencia en costo.

### Novedades Cualitativas:

- Se elabora un contrato simple donde no se presenta ninguna dificultad, más se da un retraso en la toma de decisión de las condiciones que deben ser acordadas.

**Atentamente**

Susana Fonseca

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.

**De:** Susana Fonseca

**Asunto:** Análisis del proceso: Operación y registro; Subproceso:  
Contabilidad postmorte.

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Operación y registro		
<b>Subproceso:</b>	Contabilidad Postmorte		
<b>Frecuencia:</b>	Mensual		
<b>Inicio:</b>	Clasificación de comprobantes		
<b>Fin:</b>	Elaboración estados financieros		
<b>Tiempo:</b>	10435,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	54,72%
<b>Costo:</b>	1424,92	<b>Eficiencia en Costo:</b>	54,82%

El tiempo del subproceso es de 10435 minutos, de los cuales 5710 minutos agregan valor y los 4725 minutos no agregan valor, representando un 54,72% de eficiencia en tiempo.

El costo empleado en este subproceso es de \$1424,92 de los cuales \$781,21 agregan valor y \$643,72 no agregan valor, presentándose un 54,82% de eficiencia en costo.

### **Novedades Cualitativas:**

- Dentro de los comprobantes que se reciben para ser codificados se presenta una demora al encontrar errores en datos o por encontrar los comprobantes sin su respectivo respaldo (facturas).
- Existe retraso por la cancelación de facturas (cuentas por pagar) al ingresar los datos por error de digitación.
- Demora por corrección de errores para cuadro de cuentas y para la elaboración del balance general y estado de pérdidas y ganancias.

**Atentamente**

Susana Fonseca

### Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.

**De:** Susana Fonseca

**Asunto:** Análisis del proceso: Operación y registro; Subproceso:  
Facturación en línea

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Operación y registro		
<b>Subproceso:</b>	Facturación en línea		
<b>Frecuencia:</b>	Semanal		
<b>Inicio:</b>	Recepción de ordenes de facturación		
<b>Fin:</b>	Recepción de copia de comprobantes de ingreso		
<b>Tiempo:</b>	1265,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	42,29%
<b>Costo:</b>	181,53	<b>Eficiencia en Costo:</b>	40,88%

El ciclo del subproceso se lo realiza dos veces a la semana con un tiempo de 1265 minutos, de los cuales 535 minutos agregan valor y 730 minutos no agregan valor, representando un 42,29% de eficiencia en tiempo.

A su vez el costo empleado en este subproceso es de \$181,53 de los cuales \$74,21 agregan valor y \$107,32 no agregan valor, dando un 40,88% de eficiencia en costo.

#### **Novedades Cualitativas:**

- Se presenta un retraso al recibir notas de pedido en días no designados, produciéndose una demora al entregar las facturas.
- Existe demora en registrar las retenciones en la fuente debido a retrasos en la recepción de las mismas.
- Demora por error en datos de comprobantes de egreso y cheques para pago los cuales necesitan ser corregidos.
- Se da un retraso en emitir los pagos debido a la obtención de la autorización de pagos.

**Atentamente**

Susana Fonseca

### Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.

**De:** Susana Fonseca

**Asunto:** Análisis del proceso: Operación y registro; Subproceso:  
Contabilidad en línea

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Operación y registro		
<b>Subproceso:</b>	Contabilidad en línea		
<b>Frecuencia:</b>	Mensual		
<b>Inicio:</b>	Codificación de facturas y comprobantes		
<b>Fin:</b>	Revisión de estados financieros		
<b>Tiempo:</b>	7140,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	54,20%
<b>Costo:</b>	1043,47	<b>Eficiencia en Costo:</b>	50,58%

El tiempo del ciclo del proceso es 7140 minutos, de los cuales 3870 minutos agregan valor y los 3270 minutos restantes no agregan valor, representando un eficiencia en tiempo del 54,20%.

El costo empleado en este subproceso es de \$1043,47, donde \$527,78 agregan valor y \$515,68 no agregan valor, dando un 50,58% de eficiencia en costo.

#### **Novedades Cualitativas:**

- En los listados de los costos del personal del cliente, se presenta demora al recibir modificaciones por errores en listados.
- Se presentan demoras al corregir errores para cuadrar las cuentas, y en la revisión del balance general, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivos anexos.

**Atentamente**

Susana Fonseca

### Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.

**De:** Susana Fonseca

**Asunto:** Análisis del proceso: Operación y registro; Subproceso: Cobranza en línea

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Operación y registro		
<b>Subproceso:</b>	Cobranza en línea		
<b>Frecuencia:</b>	Semanal		
<b>Inicio:</b>	Cobro por transferencias o recepción de cheques		
<b>Fin:</b>	Informe de cartera		
<b>Tiempo:</b>	955,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	26,70%
<b>Costo:</b>	126,05	<b>Eficiencia en Costo:</b>	26,59%

El tiempo del ciclo del subproceso es de 955 minutos, en donde 255 minutos agregan valor y los 700 minutos no agregan valor, generándose un 26,70% de eficiencia en tiempo.

A su vez el costo empleado en este subproceso es de \$126,05 de los cuales \$33,51 agregan valor y \$92,54 no agregan valor, dando una eficiencia en costo 26,59% del subproceso.

#### **Novedades Cualitativas:**

- Se realiza un listado de clientes por cobrar y los viernes de cada semana se realizan las respectivas llamadas para gestionar el cobro, donde existe un retraso ya que la persona a cargo tiene interrupciones por desarrollar otras actividades.
- Se da una demora en cobros que no están listos.

**Atentamente**

Susana Fonseca

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.

**De:** Susana Fonseca

**Asunto:** Análisis del proceso: Operación y registro; Subproceso:  
Declaraciones Tributarias.

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Operación y registro		
<b>Subproceso:</b>	Declaraciones Tributarias		
<b>Frecuencia:</b>	Mensual		
<b>Inicio:</b>	Revisión de módulos con registros de cliente		
<b>Fin:</b>	Impresión del talón resumen de declaraciones		
<b>Tiempo:</b>	3630,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	30,85%
<b>Costo:</b>	485,20	<b>Eficiencia en Costo:</b>	31,27%

El tiempo del ciclo del subproceso es 3630 minutos, de los cuales 1120 minutos agregan valor y 2510 minutos no agregan valor, generándose un 30,85% de eficiencia en tiempo.

El costo empleado en este subproceso es de \$485,20 de los cuales \$151,74 agregan valor y \$333,46 no agregan valor, dando un 31,27% de eficiencia en costo al subproceso.

### Novedades Cualitativas:

- Dentro de este subproceso las demoras que se presentan generalmente se dan al encontrar errores en los datos y en corregir estos errores.
- La demora que se da al subir al portal las declaraciones por la verificación del efecto del mismo.

**Atentamente**

Susana Fonseca

### Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.

**De:** Susana Fonseca

**Asunto:** Análisis del proceso: Operación y registro; Subproceso: Examen situacional en auditoría.

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Operación y registro		
<b>Subproceso:</b>	Examen situacional en auditoría		
<b>Frecuencia:</b>	Mensual		
<b>Inicio:</b>	Visita inicial		
<b>Fin:</b>	Evaluación y análisis de archivo general		
<b>Tiempo:</b>	13595,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	53,95%
<b>Costo:</b>	2135,48	<b>Eficiencia en Costo:</b>	55,31%

El tiempo del ciclo del subproceso es 13595 minutos, de los cuales 7335 minutos agregan valor y 6260 minutos no agregan valor, dando un 53,95% de eficiencia en tiempo.

El costo empleado en este subproceso es de \$2135,48 de los cuales \$1181,14 agregan valor y \$954,34 no agregan valor, generando un 55,31% de eficiencia en costo del subproceso.

#### **Novedades Cualitativas:**

- Se presentan demoras por resistencias que se pueden presentar en el personal del cliente para obtener la información necesaria para realizar la auditoría como es en el detalle de las actividades examinadas..
- Demora en la obtención de documentos y en la corrección de errores en cédulas sumarias.

**Atentamente**

Susana Fonseca

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.

**De:** Susana Fonseca

**Asunto:** Análisis del proceso: Operación y registro; Subproceso: Informe de auditoría

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Operación y registro		
<b>Subproceso:</b>	Informe de auditoría		
<b>Frecuencia:</b>	Mensual		
<b>Inicio:</b>	Toma detalles de lo examinado y comentarios de cada cuenta		
<b>Fin:</b>	Seguimiento e implementación de recomendaciones en informe		
<b>Tiempo:</b>	4115,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	13,73%
<b>Costo:</b>	901,15	<b>Eficiencia en Costo:</b>	13,45%

El tiempo del ciclo del subproceso es 4115 minutos, donde 565 minutos agregan valor y 3550 minutos no agregan valor, dando un 13,73% de eficiencia en tiempo.

El costo empleado en este subproceso es de \$901,15 de los cuales \$121,18 agregan valor y los \$779,97 restantes no agregan valor, generando el 13,45% de eficiencia en costo del subproceso.

### Novedades Cualitativas:

- Se presenta un retraso por recopilación de información ya procesada que se receipta con errores.

**Atentamente**

Susana Fonseca

### Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.  
**De:** Susana Fonseca  
**Asunto:** Análisis del proceso: Administración de Recursos Humanos

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Administración de Recursos Humanos		
<b>Frecuencia:</b>	Trimestral		
<b>Inicio:</b>	Describe puestos de trabajo		
<b>Fin:</b>	Control de actividades		
<b>Tiempo:</b>	2895,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	8,81%
<b>Costo:</b>	611,28	<b>Eficiencia en Costo:</b>	9,19%

El tiempo para el desarrollo del proceso es de 2895 minutos, de los cuales 255 minutos agregan valor y 2640 minutos no agregan valor, generándose una eficiencia en tiempo del 8,81%.

A su vez el costo del proceso es de \$611,28 de los cuales \$56,21 agregan valor y \$555,07 no agregan valor, dando un 9,19% de eficiencia en costo del proceso.

#### **Novedades Cualitativas:**

- Se da una demora en la descripción de los puestos de trabajo los cuales no se encuentran especificados para la selección.
- Dentro de la capacitación del personal se genera una demora debido al desenvolvimiento del personal que desconoce de sus funciones y responsabilidades en su totalidad.
- Se presenta una demora en el control de las actividades por desarrollo de diferentes actividades.

**Atentamente**

Susana Fonseca

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.  
**De:** Susana Fonseca  
**Asunto:** Análisis del proceso: Apoyo Tecnológico

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Apoyo Tecnológico		
<b>Frecuencia:</b>	Trimestral		
<b>Inicio:</b>	Análisis de tiempo de disponibilidad de apoyo tecnológico.		
<b>Fin:</b>	Análisis de procedimientos para adquisición de equipos		
<b>Tiempo:</b>	2515,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	27,63%
<b>Costo:</b>	471,71	<b>Eficiencia en Costo:</b>	24,20%

El tiempo del ciclo del proceso es de 2515 minutos, de los cuales 695 minutos agregan valor y 1820 minutos no agregan valor, generándose un 27,63% de eficiencia en tiempo.

El costo empleado en este proceso es de \$471,71 de los cuales \$114,16 agregan valor y \$357,56 no agregan valor, dando una eficiencia en costo de 24,20% del proceso.

### Novedades Cualitativas:

- Se presentan demoras por cambios que se presentan dentro de los formatos ya establecidos.

**Atentamente**

Susana Fonseca

## Informe de novedades encontradas

**Para:** Lcda. Norma Carrillo  
GERENTE GENERAL DE GARISA S.A.  
**De:** Susana Fonseca  
**Asunto:** Análisis del proceso: Pago de obligaciones

Quito, 20 de diciembre del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos se encontraron las siguientes novedades.

<b>Proceso:</b>	Pago de obligaciones		
<b>Frecuencia:</b>	Mensual		
<b>Inicio:</b>	Listado de personal para pago		
<b>Fin:</b>	Registro de egreso de pago a personal		
<b>Tiempo:</b>	570,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	66,67%
<b>Costo:</b>	88,87	<b>Eficiencia en Costo:</b>	59,31%

El tiempo del ciclo proceso es 570 minutos, de los cuales 380 minutos agregan valor y los 190 minutos restantes no agregan valor, dando una eficiencia en tiempo del 66,67%.

El costo empleado en este proceso es de \$88,87 de los cuales \$52,71 agregan valor y \$36,16 no agregan valor, dando un 59,31% de eficiencia en costo del proceso.

### Novedades Cualitativas:

- Se genera una demora en el pago de obligaciones al personal por el retraso en la autorización para el mismo.

**Atentamente**

Susana Fonseca

### 3.9 Matriz de análisis resumido

MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO								
N°	SUBPROCESO	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES
		AV	NAV	E	AV	NAV	E	
1	Direccionamiento estratégico	920,00	1500,00	38,02%	202,78	330,63	38,02%	El tiempo y costo del proceso que agrega valor es menor al que no agrega valor, dando como resultado una eficiencia baja.
	<u>Atención al cliente</u>							
2	Presentación de las propuestas acerca del alcance del servicio al cliente	111,00	128,00	46,44%	23,91	28,21	45,88%	Las actividades que se realizan dentro de este subproceso en tiempo y costo en su mayoría agregan valor lo que resulta una eficiencia media.
3	Elaboración del Contrato	240,00	195,00	55,17%	47,38	42,06	52,97%	En este subproceso se da una alta eficiencia en tiempo y en costo ya que las actividades que se realizan en su mayoría agregan valor.
	<u>Operación y Registro</u>							
4	Contabilidad postmorte	5710,00	4725,00	54,72%	781,21	643,72	54,82%	El tiempo y costo utilizado en este subproceso en su mayoría no agrega valor, dando como resultado una eficiencia baja.
5	Contabilidad en línea	3870,00	3270,00	54,20%	527,78	515,68	50,58%	Las actividades realizadas en este subproceso agregan valor en su mayoría.
6	Facturación en línea	535,00	730,00	42,29%	74,21	107,32	40,88%	Se presenta una mayoría en actividades que no agregan valor al subproceso, dando como resultado una eficiencia baja.
7	Cobranza en línea	255,00	700,00	26,70%	33,51	92,54	26,59%	El tiempo y costo de las actividades no agregan valor en su mayoría generando una eficiencia baja en el subproceso.
8	Elaboración de declaraciones Tributarias y anexos	1120,00	2510,00	30,85%	151,74	333,46	31,27%	La eficiencia del tiempo y costo es bajo debido a presentarse demoras en las actividades.
9	Elaboración del examen situacional del cliente	7335,00	6260,00	53,95%	1181,14	954,34	55,31%	El tiempo y costo utilizado en su mayoría agrega valor, sin embargo la eficiencia no es muy alta para el subproceso.
10	Elaboración de informes de auditoría.	565,00	3550,00	13,73%	121,18	779,97	13,45%	No se presente una baja eficiencia en el subproceso ya que se generan varias actividades agregan valor.
	<u>Procesos de Apoyo</u>							
11	Administración de RR.HH.	255,00	2640,00	8,81%	56,21	555,07	9,19%	Se presenta una eficiencia baja en tiempo y en costo debido a las actividades que no agregan valor al subproceso
12	Pago de obligaciones	380,00	190,00	66,67%	52,71	36,16	59,31%	En este subproceso no presenta una alta eficiencia debido a retrasos en el pago de obligaciones al personal.
13	Apoyo tecnológico	695,00	1820,00	27,63%	114,16	357,56	24,20%	El tiempo y costo de las actividades no agregan valor en su mayoría generando una eficiencia baja en el subproceso debido a que no existe un seguimiento.

### 3.10 Resumen de Reporte de Novedades

REPORTE DE NOVEDADES		
Nº	SUBPROCESO	NOVEDADES
1	Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifica que el momento en que se contrata al personal se le hace conocer en forma general el giro del negocio. No se presenta ninguna dificultad, más se da un retraso en la toma de decisión de las condiciones que deben ser acordadas en el contrato.</li> <li>• Se conoce de la existencia de misión y visión de GARISA S.A. pero esta información no ha sido transmitida al personal.</li> </ul> <p>No se encuentra desarrollado un plan estratégico donde se pueda verificar el cumplimiento de metas, objetivos, políticas y estrategias de GARISA S.A.</p>
	<u>Atención al cliente</u>	
2	Presentación de las propuestas acerca del alcance del servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se maneja ningún plan de marketing en la empresa los clientes acuden a GARISA S.A. por medio de referencias.</li> <li>• Se presenta una demora en la decisión que toma el cliente, debido a que no existe información acerca de los servicios que presta GARISA S.A.</li> </ul>
3	Elaboración del Contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se presenta ninguna dificultad, más se da un retraso en la toma de decisión de las condiciones que deben ser acordadas en el contrato.</li> </ul>
	<u>Operación y Registro</u>	
4	Contabilidad postmorte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de los comprobantes que se reciben para ser codificados se presenta una demora al encontrar errores en datos o al encontrar los comprobantes sin su respectivo respaldo.</li> <li>• Existe retraso en la cancelación de facturas (cuentas por pagar) al ingresar los datos por error de digitación.</li> <li>• Se presenta una demora por corrección de errores para cuadro de cuentas y para la elaboración del balance general y estado de pérdidas y ganancias.</li> </ul>
5	Contabilidad en línea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los listados que envía el cliente de los costos del personal, se presenta demora al recibir modificaciones por errores en listados.</li> <li>• Se presentan demoras al corregir errores para cuadrar las cuentas, y en la revisión del balance general, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivos anexos.</li> </ul>

6	Facturación en línea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta un retraso al recibir notas de pedido en días no designados, produciéndose una demora al entregar las facturas.</li> <li>• Existe demora en registrar las retenciones en la fuente por retrasos en la recepción de las mismas.</li> <li>• Demora por error en datos de comprobantes de egreso y cheques para pago los cuales necesitan ser corregidos.</li> <li>• Se da un retraso en emitir los pagos por demora en la obtención de la autorización de pagos.</li> </ul>
7	Cobranza en línea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza un listado de clientes por cobrar y los viernes de cada semana se realizan las respectivas llamadas para gestionar el cobro, donde existe un retraso ya que la persona a cargo tiene interrupciones por desarrollar otras actividades.</li> <li>• Se da una demora en cobros que no están listos.</li> </ul>
8	Elaboración de declaraciones Tributarias y anexos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las demoras que se presentan generalmente se dan al encontrar errores en los datos y en corregir estos errores.</li> <li>• La demora que se da al subir al portal las declaraciones por la verificación del efecto del mismo.</li> </ul>
9	Elaboración del examen situacional del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan demoras por resistencias que se presentan por parte del personal del cliente para obtener la información necesaria para realizar la auditoría, como el detalle de las actividad examinadas.</li> <li>• Demora en la obtención de documentos para auditoría y en la corrección de errores en cédulas sumarias.</li> </ul>
10	Elaboración de informes de auditoría.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta un retraso por recopilación de información ya procesada que se recepta con errores.</li> </ul>
	<u>Procesos de Apoyo</u>	
11	Administración de RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da una demora en la descripción de los puestos de trabajo los cuales no se encuentran especificados para la selección.</li> <li>• Dentro de la capacitación del personal se genera una demora por el desenvolvimiento del personal que desconoce de sus funciones y responsabilidades en su totalidad.</li> <li>• Se presenta una demora en el control de las actividades por desarrollo de diferentes actividades.</li> </ul>
12	Pago de obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se genera una demora en el pago de obligaciones al personal por el retraso en la autorización para el mismo.</li> </ul>
13	Apoyo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan demoras por cambios que se dan en la tecnología.</li> </ul>

## CAPITULO IV

### 4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GARISA S.A.

#### 4.1 Propuesta de Direccionamiento Estratégico

Por necesidades de la empresa GARISA S.A. es importante que se diseñe una propuesta de direccionamiento estratégico con la finalidad de orientar las actividades actuales y futuras de la empresa, cuya propuesta se detalla a continuación.

*“La administración estratégica como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas computarizados para obtener el éxito de la organización.*

*La Dirección Estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas.*

*La dirección es un proceso consistente en tomar decisiones estratégicas. Este concepto no sólo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse que la estrategia se ponga en práctica. Se puede considerar constituida por tres elementos principales, que proporcionan su marco conceptual esta son: el análisis estratégico, el cual el estratega trata de comprender la posición estratégica de la empresa, la elección estratégica que tiene que ver con la formación de cursos de acción posible, su evaluación y la elección entre ellos y, por último, la implantación estratégica que comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos.*

*La Dirección Estratégica es un enfoque sistemático para la dirección del*

*cambio estratégico que consiste en establecer el funcionamiento de la empresa, por medio de la planificación de la estrategia y de la capacidad, dar una respuesta estratégica actual a través de la dirección de problemas estratégicos y proporcionar un manejo sistemático de problemas resistencia durante la implantación estratégica.*

*La Dirección Estratégica consiste en una acción destinada a mantener de las decisiones de la empresa, de tal modo que eleve a la organización a obtener ventajas competitivas y mejores resultados en el mundo de los negocios.”<sup>25</sup>*

Es importante seguir un camino por medio de las orientaciones necesarias como soporte para cumplir con los objetivos propuestos dentro de una organización, esto se puede efectuar con la Dirección Estratégica la cuál es ejecutable por medio del principal recurso de las empresas que es el talento humano y de los mecanismos para hacer posible el cumplimiento de metas y objetivos a través de las estrategias planteadas con una correcta dirección y coordinación.

#### **4.1.1 Matriz axiológica**

*“La Matriz Axiológica es un ejercicio de la Alta Gerencia, representado a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (Valores y Principios vs. Grupos de Referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de calores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones por que permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.”<sup>26</sup>*

A través de la matriz axiológica se dará a conocer la práctica de los principios y valores de todos quienes tienen que ver con la organización, insertando en ellos la aplicación de los principios y valores.

---

<sup>25</sup> <http://www.monografias.com/trabajos24/anteproyecto-direccion/anteproyecto-direccion.shtml#definic>

<sup>26</sup> <http://www.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>

ACTORES PRINCIPIOS Y VALORES	Ciudadanos	Proveedores	Trabajadores	Dueños	Competidores	Sociedad y Familia	Entidades de control	Medio ambiente
Responsabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Confianza	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
Honestidad	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
Puntualidad	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-
Paciencia	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-
Lealtad	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓

### Responsabilidad:

*“Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo.”<sup>3</sup>*

Se cumplen los compromisos adquiridos con la empresa, con los clientes, proveedores, trabajadores, sociedad y familia, entidades de control y el medio ambiente.

### Confianza:

*“Esperanza firme o seguridad que se tiene en que una persona va a actuar o una cosa va a funcionar como se desea.”<sup>3</sup>*

La confianza se genera principalmente por medio del servicio que se presta, generando la conformidad de los clientes.

**Honestidad:**

*“Compostura, moderación, respeto a la conducta moral y social que se considera apropiada”<sup>3</sup>*

Se busca incrementar la virtud por medio de una constante actitud de servicio y mejora del servicio a los clientes.

**Puntualidad:**

*“Característica de lo que se produce en el momento adecuado o acordado.”<sup>3</sup>*

Se valora la puntualidad como valor para efecto de las obligaciones a cumplir con clientes, proveedores, trabajadores, dueños y entidades de control.

**Paciencia:**

*“Capacidad para soportar con resignación desgracias, trabajos, ofensas, etc. Tranquilidad para esperar. Calma para hacer trabajos minuciosos o entretenidos”<sup>3</sup>*

Se precisa de interés hacia las actividades desarrolladas con los clientes, proveedores, trabajadores, de los dueños y familia; valorando el labor que se realiza para una buena convivencia.

**Lealtad:**

*“Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor. Sentimiento de fidelidad o gratitud que muestran al hombre algunos animales.”<sup>27</sup>*

Se logra un alto sentido de compromiso con la empresa de manera que se actúe con fidelidad por medio de principios éticos.

---

<sup>27</sup> <http://www.wordreference.com/definicion/>

#### **4.1.2 Misión**

*“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.”<sup>28</sup>*

##### **4.1.2.1 Misión Propuesta**

GARISA S.A. es una empresa de asesores y auditores que busca la satisfacción de los clientes brindándoles servicios de auditoría interna, auditoría externa, contables, tributarios, laboral y administrativos financieros, con calidad a costos accesibles. Además aporta con el crecimiento de los miembros de la organización con responsabilidad y confianza hacia los clientes.

#### **4.1.3 Visión**

*“Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.”<sup>29</sup>*

---

<sup>28</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

<sup>29</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionMisionVisionValoresPolíticasDeLaEmpresa>

#### 4.1.3.1 Visión Propuesta

Convertir a GARISA S.A. en la empresa de servicios de auditoría interna, auditoría externa, contables, tributarios, laboral y administrativos financieros de mayor competitividad a nivel nacional con talento humano motivado, principios y valores éticos bien definidos dentro de la organización, respaldando el desarrollo socioeconómico de nuestros accionistas y clientes, contribuyendo al desarrollo del país.

#### 4.1.4 Objetivos

*“Objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo”. Por ello un objetivo sirve para:*

- Formular concreta y objetivamente resultados
- Planificar acciones
- Orientar procesos
- Medir resultados <sup>30</sup>

*“Los objetivos representan el cause de las acciones, para lo cual fue creada una empresa, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida de una empresa.*

*Estas metas o misiones requieren de jerarquías, constituyéndose a su vez en una red de resultados, a los cuales se llega a través de un plan o estrategia definida para su concreción.*

*Los objetivos se pueden clasificar en estratégicos (generales y a largo plazo), por área (funcionales), individuales (cada sujeto que forme parte de la empresa).*

*Toda empresa como un sistema en sí, interrelaciona sus metas brindándole auto sustento, por medio de la comunicación como eje para encausar todos los esfuerzos de cada área y elemento que la compone, generando un*

---

<sup>30</sup> <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/28/concepto-objetivos/>

*compromiso común, que se va a traducir en la materialización de sus objetivos o metas.*

*El correcto enfoque de los objetivo determina la eficiencia de una empresa en el manejo de sus recursos, en función de los tiempos, las formas y la coordinación que los hagan realizables.*

*La estructura de los objetivos no es estática, sino que se mantiene en una evolución constante, modificándose o adaptándose a las exigencias y los cambios del mercado.”<sup>31</sup>*

### **Objetivo General**

- Brindar un buen servicio de auditoría interna, externa, contable, tributaria, laboral y administrativa financiera, para satisfacer plenamente al cliente y obtener utilidades a corto plazo.

### **Objetivos Específicos**

- Proporcionar razonamiento de los estados financieros para 10 clientes en el primer trimestre de las empresas en un tiempo contable para ayudar a la toma de decisiones.
- Brindar información útil de clientes para la toma de decisiones y el control, con la comparación de los resultados obtenidos con los planificados, y la prevención y evidencia de errores, fraudes u omisiones con auditorías al terminar un año.
- Realizar 5 auditorías en el primer semestre averiguando con exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos presentados para sugerir las mejoras.
- Elaborar 15 declaraciones tributarias mensualmente para los clientes.
- Realizar liquidaciones de Impuestos a la Renta para 35 clientes aplicando la normativa tributaria vigente a la realidad de cada cliente.

---

<sup>31</sup> <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-objetivos.html>

#### 4.1.5 Políticas

“La política es aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos. El origen de los conflictos se sitúa en la existencia de diferencias sociales, que se convierten a menudo en desigualdades, puesto que no todos los miembros de la comunidad tienen acceso a los mismos recursos intelectuales, políticos, informaciones. Esto provoca una tensión y unas fracciones sociales que generan sentimientos de incertidumbre. Los sucesos a lo largo de la vida en cada ser humano marcan las pautas de su experiencia, y esta concibe el conocimiento, aquí radica la diferencia social; podemos decir que la política es el arte de crear conciencia.”<sup>32</sup>

##### 4.1.5.1 Políticas Generales

- Se impulsarán las ventas del servicio a nivel nacional, para conseguir ingresos razonables.
- Se mantendrá la mejor organización posible del grupo administrativo con el fin de lograr que sirva de modo más eficaz a la realización de las actividades.
- Se delimitarán las funciones en toda la organización.
- Se establecerá un adecuado sistema administrativo financiero y contable.
- Se establecerá la delegación de autoridad y responsabilidad por escrito.
- Se delegará a los ejecutivos por escrito la facultad de intervenir para solucionar cualquier problema.
- Las juntas serán periódicas con el personal para tratar asuntos de interés general.
- La capacitación al personal será constante para que realicen sus actividades de manera eficiente.

---

<sup>32</sup> [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_politica\\_instituciones\\_politicas-concepto\\_de\\_politica/6273-1](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_politica_instituciones_politicas-concepto_de_politica/6273-1)

#### **4.1.5.2 Políticas Específicas**

##### **Políticas de Personal**

- Se conformará la relación laboral por medio de los contratos individuales de trabajo según los acuerdos con la persona y los parámetros indicados por la ley.
- El momento en que se contrate a nuevo personal se le dará una inducción para que se familiarice con la empresa y con las actividades que va a desarrollar.
- Previa la inducción se le hará conocer sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.
- Se abastecerá de materiales y equipo necesario al personal que ingresa para que pueda iniciar enseguida con sus actividades.
- El horario de entrada para el personal que trabaja tiempo completo será de 8am a 5pm; para el personal que trabaja medio tiempo será de 8am a 2pm.
- Tanto los documentos, información y archivos de la empresa como de los documentos e información adquirida de los clientes serán manejados con total confidencialidad por parte del personal.
- Los pagos por los servicios prestados al personal de GARISA S.A. se los realizará responsablemente y con todos los beneficios de ley.
- Se preservará la salud ocupacional del personal en todos los lugares de trabajo, bien sea en las instalaciones de GARISA S.A. o en las instalaciones de los clientes, manteniendo ambientes de trabajo saludables, y desarrollando el auto cuidado del personal.

##### **Políticas Contables**

- La dirección y guía financiera de las actividades de la empresa, así como una adecuada organización, permitirá obtener resultados favorables que han de traducirse en beneficio económico tanto para los accionistas como para los empleados de la empresa.

- El contador será una persona que posea experiencia y entrenamiento y cuya función principal se enmarque en la labor interpretativa de las operaciones diarias que ocurren en la empresa, así como en ejercer la dirección y supervisión de los trabajos de su departamento.

Las siguientes son las principales políticas contables adoptadas por la empresa:

- Se contabilizarán cada una de las transacciones financieras efectuadas por la empresa en dólares de los Estados Unidos de América, y se mantendrán los siguientes registros contables básicos:

Registros originales de entrada tales como: comprobantes de egreso, comprobantes de ingresos, asientos de diario.

Auxiliares contables.

Conciliaciones contables

Estados financieros

- La valuación de activos fijos será al costo de adquisición. La depreciación será de acuerdo con el método de línea recta en función de los años de vida útil estimada.
- La provisión para cuentas incobrables deberá efectuarse a razón del 1% anual, calculada sobre los créditos concedidos durante el año, pendientes de cobro al cierre del ejercicio, cuidando que el total de la provisión no supere el 10% del total de la cartera. (aplica en servicio al cliente)

### **Políticas de crédito y cobro a clientes**

- Los pagos que realicen los clientes serán con cheques cruzados a nombre de la empresa.
- Todas las facturas tienen un plazo de 30 días.
- Se recibirá un 40% de anticipo por el servicio según el contrato, y el 60% restante al terminar con el servicio requerido.

- Si existiese demora en el pago deberá cobrarse los intereses por mora que correspondan.
- Si algún cheque fuese devuelto por el banco la empresa cobrará el valor que corresponda por gastos administrativos.

### **Políticas de Servicio**

- La empresa se comprometerá en ofrecer a sus clientes servicios de calidad para construir relaciones de largo plazo.
- Las investigaciones para conocer y servir a los clientes serán constantes para obtener en forma verás el concepto que tienen los clientes respecto de la empresa y los servicios.
- Se tomarán las medidas correctivas para cumplir los requerimientos de los clientes acerca del servicio.

### **Políticas Sociales**

- El personal se comprometerá a respetar los derechos humanos.
- Los servicios se prestarán con calidad y eficiencia, otorgando la información de interés público necesaria.
- Se promoverá la investigación y el desarrollo para adquirir innovación en los servicios.

### **Políticas Administrativas**

- El Gerente General custodiará y administrará los recursos existentes dentro de la empresa.
- Se mantendrá un mínimo de suministros, procediéndose su reposición de manera oportuna.

## **Políticas Financieras**

- Se determinarán los recursos que se van a utilizar en el presupuesto general con conocimiento del personal.
- La aprobación del presupuesto general de la empresa será efectuada por la gerencia general.
- El gerente general fijará las remuneraciones, aumentos, anticipos e incentivos al personal.
- Para la adquisición de bienes y/o servicios, la gerencia deberá solicitar al menos tres proformas a proveedores antes de decidir la compra.

## **Políticas de Inversión**

- Para la actuación de esta política se realizará un análisis y evaluación de las opciones encontradas buscando el beneficio de quienes forman parte de GARISA S.A.
- Se tomará la decisión por los accionistas de la empresa que seleccionarán la mejor opción analizada y evaluada.
- Se desarrollará el seguimiento de las inversiones realizadas por la empresa.

## **Políticas de Confidencialidad**

- El personal se comprometerá en mantener la confidencialidad de la información recibida por los clientes.
- En caso de reclamo o demanda la persona a cargo se hará responsable de las lesiones o perjuicios que puedan ser receptadas por la empresa.

#### 4.1.6 Estrategias

*“Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.”<sup>33</sup>*

Las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos se resumen en dos herramientas, la primera el Plan Operativo Anual (POA), y la segunda el Mapa Estratégico 2011 – 2015.

---

<sup>33</sup> <http://www.definicion.org/estrategia>

#### 4.1.6.1 Plan Operativo Anual (POA)

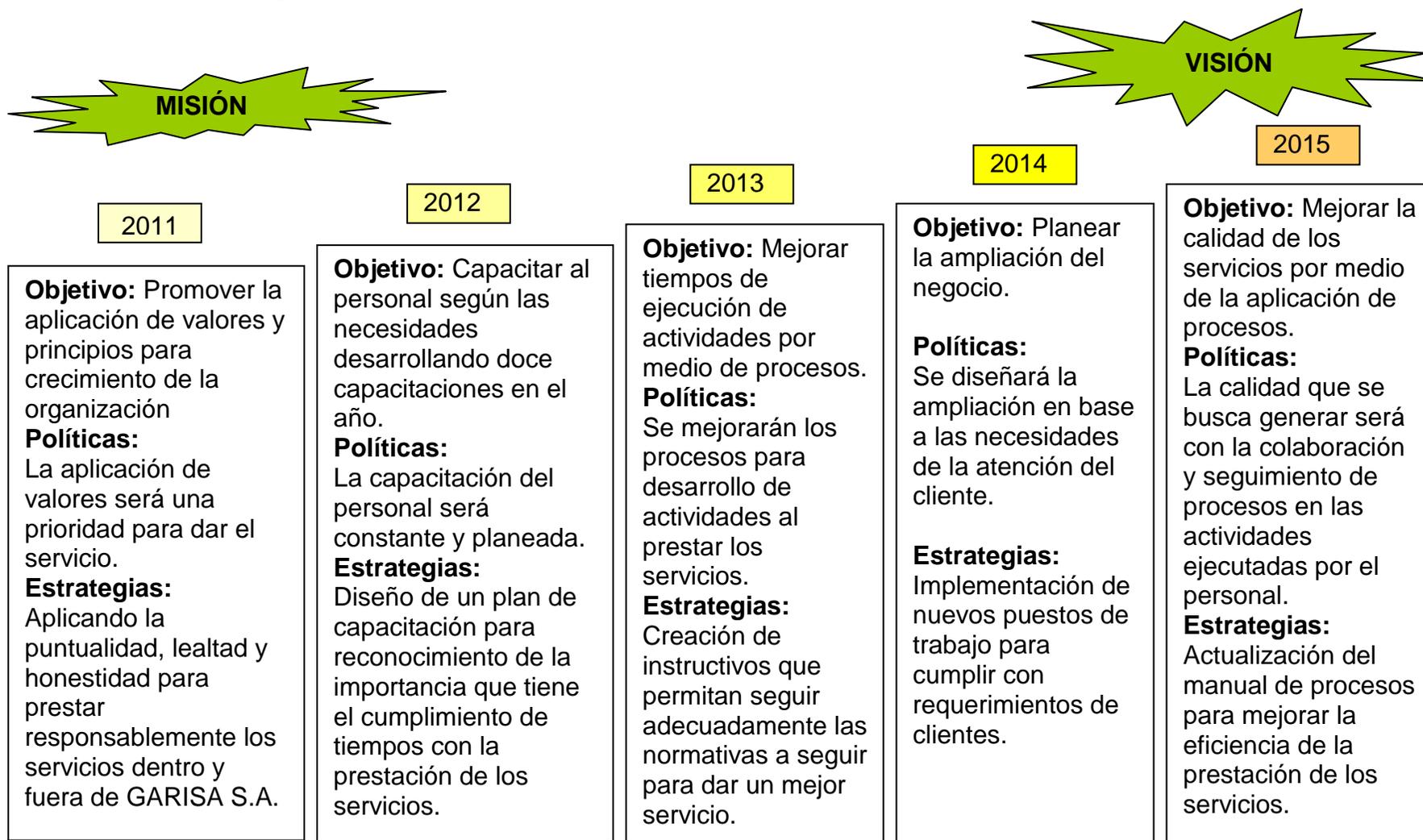
PLAN OPERATIVO ANUAL DE GARISA S.A.																
PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												RESPONSABLES	PRESUPUESTO		PRIORIZACIÓN Y OBSERVACIONES
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		INGRESO	EGRESO	
Implementación, conocimiento y aplicación de misión visión, principios y valores. objetivos, políticas y estrategias.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente General Supervisor Asistentes Auxiliares Secretaria - Recepcionista Mensajero Personal de Limpieza		1.200,00	Se hará efectivo a partir de la obtención de toda la información necesaria.
Diseño de procesos de las actividades del personal.	x	x											Gerente General Supervisor		1.700,00	
Presentación a personal de listado de normativas a seguir para cada servicio.					x								Gerente General Supervisor		830,00	
Presentación de instructivos a seguir para cada servicio con señalización de actividades como medida de autocontrol del personal							x						Gerente General Supervisor Asistentes		950,00	
Verificación de cumplimiento de funciones asignadas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Supervisor		2.350,00	
Presentación de informe de actividades desarrolladas por personal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Supervisor		2.850,00	
Dar conocimiento de la organización estructural a clientes y personal.		x		x			x					x	Gerente General Secretaria - Recepcionista		700,00	

Evaluación de práctica de principios y valores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente General Supervisor		638,00	
Evaluación de ejecución de políticas					x					x			Gerente General Supervisor		768,00	
Evaluación de requerimiento de capacitación de personal				x									x Gerente General Supervisor		890,00	Actividad que busca la satisfacción del personal.
Prestación de servicios de Consultoría Gerencial	x			x			x					x	Gerente General	2.400,00		
Prestación de servicio de auditoría externa.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente General Supervisor	50.226,00		
Investigación de cliente obteniendo con exactitud el contenido de los estados financieros de los clientes para brindar un buen servicio de auditoría externa.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente General Supervisor Asistentes		47.930,00	Actividad requerida para dar servicio
Programación de auditorías externas	x	x	x	x								x	x Gerente General Supervisor	2.800,00		Actividad requerida para dar servicio
Prestación de servicios contables.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente General Supervisor	154.397,00		
Capacitación del personal dependiendo de su área de trabajo		x											x Gerente General Supervisor		7.935,00	Actividad que busca un mejor desempeño del personal

Prestación de servicio de asesoría administrativa contable para la toma de decisiones.	x		x			x				x					Gerente General Supervisor	46.800,00		
Prestación de servicios de consultoría en auditoría interna	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Gerente General Supervisor	64.602,80		
Recopilación de información y documentación necesaria para brindar los servicios.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Gerente General Supervisor Asistentes Auxiliares Mensajero		12.676,43	Actividad requerida en servicio
Desarrollo de las declaraciones tributarias de GARISA S.A. y de los clientes.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Gerente General Supervisor Asistentes Auxiliares Mensajero	135.230,50		Actividad que se efectúa con puntualidad
Elaboración y ejecución de encuestas para clientes para conocimiento de satisfacción de servicios.														x	Gerente General Supervisor Secretaria - Recepcionista		1.300,00	Actividad realizada semestralmente o culminado el servicio con cliente
Promoción de los servicios que presta GARISA S.A.						x									Gerente General		9.700,00	Actividad para promocionar a GARISA S.A.
Pago de salarios a personal puntualmente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Gerente General Asistente		152.251,36	Obligaciones con el personal
Pago por mantenimiento de inmuebles.	x														Supervisor Asistente		2.800,00	Mantenimiento para el buen desenvolvimiento y desarrollo de las actividades.

Pago de servicios básicos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente General Supervisor Asistente Mensajero	5.232,00	Requisito de servicios básicos
Pago por gastos administrativos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente General Supervisor Mensajero	31.267,68	
Pagos por alimentación de personal con almuerzos especiales trimestralmente por fechas especiales.		x			x				x				x	Gerente General Supervisor Secretaria - Recepcionista	6.320,00	Actividad que ayuda a motivar al personal.
Elaboración de presupuesto anual para el año siguiente.													x	Gerente General Supervisor	962,00	Actividad que se realiza cada año
Análisis para la implementación de un software que cubra las necesidades de la empresa para prestar sus servicios									x					Gerente General Supervisor	2.000,00	
Planeamiento para la obtención de una página web.									x					Gerente General Supervisor	6.000,00	
Mantenimiento y soporte técnico de equipos de computación.		x			x				x				x	Supervisor	2.480,00	Herramienta de trabajo que necesita mantenimiento.
														<b>SUBTOTAL</b>	453.656,30	304.530,47
														<b>SUPERÁVIT</b>		149.125,83
														<b>TOTAL</b>	453.656,30	453.656,30

#### 4.1.6.2 Mapa Estratégico del 2011 al 2015



## 4.2 Propuesta de Mejoramiento de Procesos

**"El mejoramiento de procesos busca:**

*Eliminación de la burocracia*

*Eliminación de la duplicación*

*Aseguramiento del valor agregado*

*Simplificación*

*Contra errores*

*Reducción de tiempos de ciclo*

*Crecimiento*

*Estandarización*

*Alianzas con proveedores*

*Mejoramiento drástico (reingeniería)*

*Automatización y/ o mecanización*

***El propósito final de cualquier análisis de proceso es:***

*Elevar la calidad del proceso*

*Aumentar la eficiencia del proceso*

*Reducir los costos relativos al proceso*

*Hacer el trabajo más sencillo y menos fatigoso*

*Hacer el trabajo más seguro*<sup>34</sup>

El mejoramiento de los procesos permitirá incrementar la productividad de GARISA S.A. obteniendo beneficios tanto para la empresa como para el personal y de esta manera cumplir con los requerimientos de los clientes satisfechos.

Las acciones a desarrollar para el mejoramiento de procesos son las siguientes:

- Mejora en la reducción de tiempos y costos.
- Fusión de actividades o procesos
- Eliminación de actividades y procesos

---

<sup>34</sup> <http://www.eumed.net/libros/2007b/269/5.htm>

- Creación de actividades o procesos cuando es estrictamente necesario.

### **4.3 Herramientas a utilizar en el mejoramiento de procesos**

Las herramientas a utilizarse servirán para realizar la propuesta de mejoramiento de los procesos de GARISA S.A. por medio de la simbología, la caracterización de los procesos, la diagramación mejorada, la hoja de mejoramiento y la matriz de análisis comparativo.

#### **4.3.1 Simbología**

La simbología a utilizarse para realizar el mejoramiento de procesos es la siguiente:

**Inicio.-** Simbología que indica el inicio de la actividad.

**Operación.-** Procedimiento de una actividad que agrega valor.

**Revisión.-** Actividad de verificación que no agrega valor

**Archivo.-** Actividad que representa el almacenamiento de información y documentación que no agrega valor.

**Transporte.-** Actividad de traslado de documentos que no genera valor.

**Decisión.-** Actividad en la que se decide por una alternativa.

**Demora.-** Actividad que representa el retraso, la detención de documentos o demoras en las operaciones lo que no genera valor.

**Conector de Página.-** Simbología que indica la conexión con otra página.

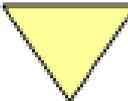
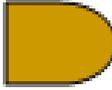
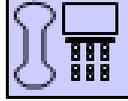
**Documentos.-** Simbología que indica el uso de documentos que proporcionan información.

**Computador y accesorios.-** Simbología que representa el uso del computador y sus accesorios o programas.

**Teléfono.-** Simbología que indica el uso del teléfono como medio para la comunicación.

**Internet.-** Simbología que indica el uso de la Internet para el desarrollo de las actividades.

**Fin.-** Simbología que indica la finalización de la actividad.

SIMBOLOGÍA	
	Operación
	Revisión
	Archivo
	Transporte
	Decisión
	Demora
	Conector de página
	Documento
	Computador y accesorios
	Teléfono
	Internet
	Inicio
	Fin

#### **4.3.2 Codificación de los procesos**

Para la codificación de los procesos se toma en cuenta la primera letra de dos palabras de cada proceso, si tiene una sola palabra su utiliza las dos primeras letras de la palabra.

Para la codificación de los subprocesos se toma el código del proceso al que corresponde, se le asigna un número de subproceso de dos dígitos y las primeras letras de dos palabras y en el caso de ser una palabra las dos primeras letras de la palabra.

#### **4.3.3 Caracterización de los procesos**

La caracterización de procesos permite conocer el propósito que tiene un proceso, el objetivo, alcance, responsables, requisitos legales, políticas internas, subprocesos, indicadores, registros y documentos, a continuación se va a realizar la caracterización de los principales procesos de la empresa.

#### 4.3.3.1 Caracterización del proceso Atención al Cliente

	<b>PROCESO:</b> Atención al cliente	<b>Código:</b> AC <b>Versión:</b> 1 <b>Fecha:</b> 12/01/2010 <b>Página:</b> 2
---	--	--

**OBJETIVO:** Atender al cliente en las mejores condiciones para lograr su satisfacción.

**ALCANCE:** Inicia con el contacto con el cliente, el cual acude a GARISA S.A. por medio de referencias, y finaliza con la contratación del servicio requerido.

**RESPONSABLE:** Gerente General

#### **REQUISITOS LEGALES:**

- Nombramiento a Gerente General como representante legal.
- Ley de contratación
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)
- Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF)
- Ley de Régimen Tributario
- Ley de RUC

#### **POLÍTICAS:**

- Todo cliente será atendido con prioridad por el Gerente, Supervisor o Secretaria
- Se recibirá el pedido del cliente con todo el detalle posible.
- Al cliente se le indicará las opciones que tiene según el servicio requerido para atender su necesidad.
- Al cliente se le explicará el alcance del trabajo, los requerimientos, la duración, el costo y la forma de pago del servicio.

**SUBPROCESOS:**

Nombre	Periodicidad
Presentación de las propuestas acerca del alcance del servicio al cliente.	Mensual
Elaboración del contrato.	Mensual

**INDICADORES:**

- $$\frac{\# \text{ Clientes Contratados}}{\# \text{ Propuestas Presentadas}}$$
- $$\frac{\# \text{ Clientes Satisfechos}}{\# \text{ Clientes Contratados}}$$

**REGISTROS:**

Registro	Ubicación
Registro de Clientes (Tipo de servicio)	A1 - Archivo GARISA S.A
Registro de contratos elaborados (Tipo de servicio)	A2 - Archivo GARISA S.A
Registro de valores cobrados y valores por cobrar según cliente.	A3 - Archivo GARISA S.A
Registro de servicio prestado por cliente	A4 - Archivo GARISA S.A

**DOCUMENTOS:**

Código	Nombre
AC1	Contrato (Cliente)
AC2	Estado de cuenta para verificación de pagos

#### 4.3.3.2 Caracterización del proceso Operación y Registro

	<b>PROCESO:</b> Operación y registro	<b>Código:</b> OR <b>Versión:</b> 1 <b>Fecha:</b> 12/01/2010 <b>Páginas:</b> 3
---	---	---

**OBJETIVO:** Realizar las actividades correspondientes a cada servicio que ofrece GARISA S.A. con los controles de ejecución de los subprocesos para satisfacer las necesidades del cliente.

**ALCANCE:** Inicia con la recepción de información y documentos y termina con la presentación de informes y el archivo e impresión de información y documentos.

#### **RESPONSABLE:**

- Gerente General
- Supervisor

#### **REQUISITOS LEGALES:**

- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)
- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)
- Ley de Régimen Tributario
- Ley de RUC
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

#### **POLÍTICAS:**

- Se seguirán las normativas acorde a cada servicio
- El personal que labora en sus actividades tendrá experiencia en la misma y recibirá las capacitaciones necesarias para dar un buen servicio.
- Se mantendrá total confidencialidad de la información y documentación adquirida de los clientes.

- Se tendrá el respaldo necesario de toda la información recibida y entregada.
- Las declaraciones tributarias se realizarán en lo posible antes de la fecha de presentación, en caso de no realizar la declaración tanto el supervisor como la persona a cargo se responsabilizarán por multas.
- El archivo de los documentos manejados serán registrados con la información de reconocimiento necesaria.

#### **SUBPROCESOS:**

<b>Nombre</b>	<b>Periodicidad</b>
Contabilidad postmorte	Mensual
Contabilidad en línea	Mensual
Facturación en línea	Semanal
Cobranza en línea	Semanal
Elaboración de declaraciones Tributarias y anexos	Mensual
Elaboración del examen situacional del cliente	Mensual
Elaboración de informes de auditoría.	Mensual
Archivo e impresión de documentos	Mensual

#### **INDICADORES:**

- $$\frac{\# \text{ Servicios entregados en Contabilidad Postmorte}}{\# \text{ Clientes Contratados}}$$
- $$\frac{\# \text{ Servicios entregados en Contabilidad en Línea}}{\# \text{ Clientes Contratados}}$$
- $$\frac{\# \text{ Facturas Cobradas}}{\# \text{ Facturas Emitidas}}$$
- $$\frac{\# \text{ Créditos Realizados}}{\# \text{ Clientes Contratados}}$$
- $$\frac{\# \text{ Declaraciones Realizados}}{\# \text{ Clientes Contratados}}$$
- $$\frac{\# \text{ Actividades Realizadas}}{\# \text{ Actividades Programadas}}$$

- |                         |
|-------------------------|
| # Informes de Auditoría |
| # Clientes Contratados  |

**REGISTROS:**

<b>Registro</b>	<b>Ubicación</b>
Registro de comprobantes de ingreso y egreso	B1 - Archivo GARISA SA
Registro de ctas. x Pag., x Cob., Inventario de clientes.	B2 - Archivo GARISA SA
Registro de auxiliares y conciliaciones	B3 - Archivo GARISA SA
Registro de cifras para Estados Financieros	B3 - Archivo GARISA SA
Registro de cuentas para cédulas sumarias	B4 - Archivo GARISA SA
Registro de declaraciones tributarias por formularios	B5 - Archivo GARISA SA

**DOCUMENTOS:**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
OR-01	Novedades en comprobantes
OR-02	Detalle comprobantes codificados
OR-03	Declaraciones #Formulario (Cliente)
OR-04	Estados Financieros (Cliente)
OR-05	Cédulas Sumarias (Cliente)
OR-06	Informe de ejecución (Cliente)

### 4.3.3.3 Caracterización del proceso de Cobro

	<b>PROCESO:</b> Cobro	<b>Código:</b> CO <b>Versión:</b> 1 <b>Fecha:</b> 12/01/2010 <b>Página:</b> 2
---	--------------------------	--

**OBJETIVO:** Recaudar a tiempo los valores de los contratos y trabajos realizados a los clientes para cubrir las obligaciones y necesidades de GARISA S.A.

**ALCANCE:** Inicia con la atención al cliente con la emisión de informes de las actividades desarrolladas y la facturación del servicio, finalizando con la verificación de cobro de cheque según estado de cuenta bancario.

**RESPONSABLE:**

- Gerente General

**REQUISITOS LEGALES:**

- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)
- Ley de Régimen Tributario
- Ley de RUC

**POLÍTICAS:**

- Los pagos que realicen los clientes serán con cheques cruzados a nombre de la empresa.
- Se cobrará al inicio del trabajo el 40% para efecto del servicio, el 60% se cobrará el momento de la entrega del servicio terminado.
- Si existiese demora en el pago deberá cobrarse los intereses por mora que correspondan.
- Si algún cheque fuese devuelto por el banco la empresa cobrará el valor que corresponda por gastos administrativos.

**SUBPROCESOS:**

Nombre	Periodicidad
Facturación por servicios administrativos contables, de auditoría interna y externa.	Quincenal

**INDICADORES:**

- $$\frac{\# \text{ Facturas Cobradas}}{\# \text{ Facturas Emitidas}}$$
- $$\frac{\# \text{ Créditos Realizados}}{\# \text{ Clientes Contratados}}$$

**REGISTROS:**

Registro	Ubicación
Registro de informes enviados de servicio ejecutado	CO1 - Archivo GARISA SA
Registro de cobros realizados (Cliente)	CO2 - Archivo GARISA SA
Registro pagos del 40% y del 60% de los servicios (Cliente).	CO3 - Archivo GARISA SA
Registro de servicio prestado por cliente	CO4 - Archivo GARISA SA

**DOCUMENTOS:**

Código	Nombre
CO-01-IN	Formato informes de servicio ejecutado (Cliente)
CO-02-CU	Formato de cuentas cobradas y pendientes según cliente

#### **4.3.4 Diagramación mejorada**

A continuación se incluye la diagramación mejorada de los procesos que fueron analizados en el capítulo tres con la respectiva propuesta de solución a los problemas detectados en el análisis desarrollado, donde contiene las nuevas actividades, los nuevos tiempos, los nuevos costos.

#### **4.3.5 Hoja de mejoramiento**

En la hoja de mejoramiento se incluye la situación actual comparada con la situación propuesta, con un detalle de los problemas detectados y la solución para estos.

##### **4.3.5.1 Direccionamiento Estratégico**

**DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS**



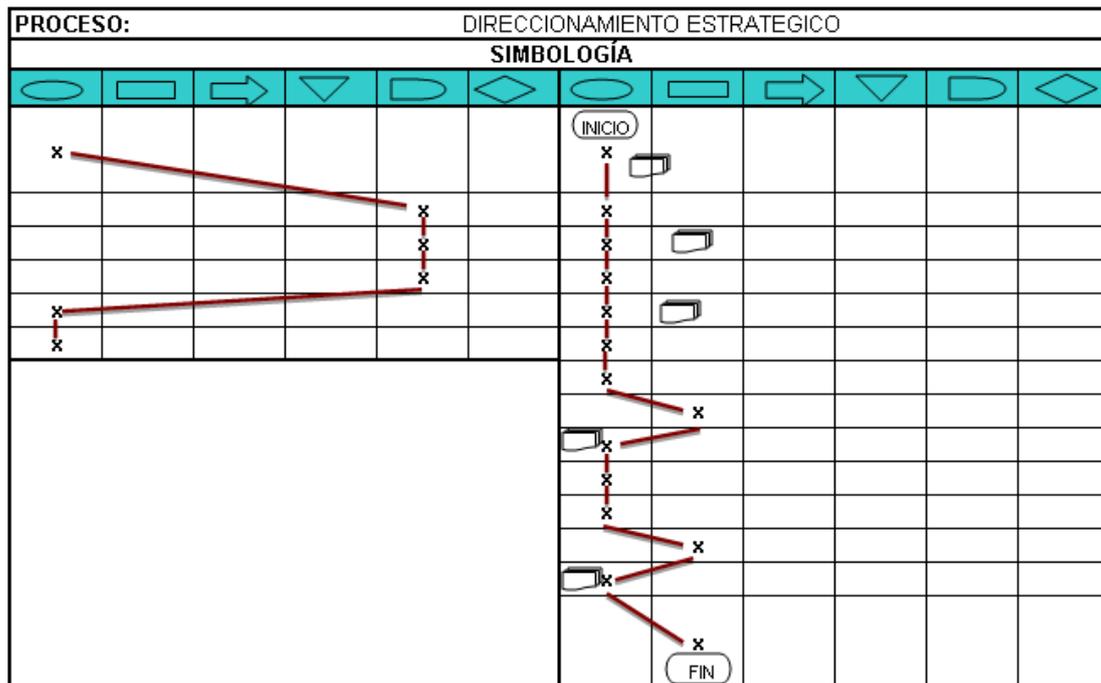
<b>Proceso:</b>	Direccionamiento estratégico	<b>Nº páginas:</b>	2
<b>Subproceso:</b>	N/T	<b>Código:</b>	DE-0
<b>Objetivo:</b>	Orientar las actividades de la empresa en el corto, mediano y largo plazo para satisfacer las demandas de los clientes, trabajadores y accionistas.		
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b> Conocimiento de la información <b>Hasta:</b> Verificación del cumplimiento		
<b>Inicio:</b>	Documentación acerca del giro del negocio, misión, visión, valores, políticas.		
<b>Fin:</b>	El personal tiene conocimiento y cumple con el direccionamiento estratégico.		
<b>Frecuencia:</b>	Semestral	<b>Tiempo:</b>	1940,00
		<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	81,443%
		<b>Responsable:</b>	Gerente General
<b>Volumen</b>	1	<b>Costo:</b>	419,56
		<b>Eficiencia en Costo:</b>	85,884%
		<b>Estatus:</b>	Mejorado

No.	Responsables	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		OBSERVACIONES PROPUESTAS
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Señala y manifiesta en documentos corporativos el giro del negocio.	INICIO X 						240		52,90		
2	Gerente	Expone puntualmente al personal acerca del giro del negocio.	X 						60		13,23		Se programa con anticipación y se da a conocer al personal una reunión. Se reduce el tiempo de ejecución.
3	Gerente	Señala y manifiesta en documentos corporativos misión, visión, valores y principios de la empresa.	X 						90		19,84		
4	Gerente	Expone puntualmente al personal las definiciones de misión, visión, valores y principios de la empresa.	X 						45		9,92		Se programa reuniones trimestralmente para verificar que se conoce la información. Se reduce el tiempo.
5	Todo el Personal	Accede y tiene conocimiento de misión, visión, valores y principios de la empresa.	X 						15		15,38		La información se encontrará en la red con acceso disponible para todo el personal.
6	Gerente	Establece las metas y objetivos perseguidos por la empresa	X 						240		52,90		Declara las metas y objetivos que tiene la empresa

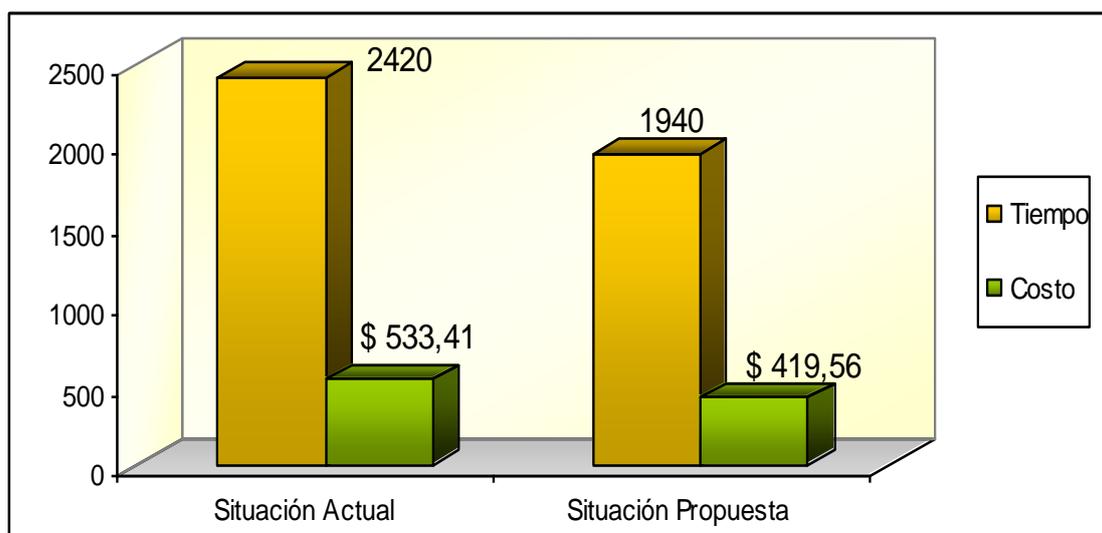
7	Gerente	Identifica mecanismos para el cumplimiento de objetivos.	X	6				270		59,51		Da a conocer al personal los objetivos a cumplirse
8	Supervisor	Verifica el desempeño para el cumplimiento de objetivos.							120		19,74	Se incentiva al personal por medio de reconocimientos por desempeño en actividades.
9	Gerente	Identifica y señala por medio de documentos las funciones y responsabilidades según la actividad.	X					680		149,88		
10	Gerente	Designa funciones y responsabilidades con detalle de alcance.	X					120		26,45		Se reduce el tiempo de la actividad
11	Gerente	Da a conocer a todo el personal la información acerca de las funciones y responsabilidades.	X					210		46,29		
12	Supervisor	Supervisa el cumplimiento de funciones y responsabilidades según documentación							240		39,48	
13	Gerente	Señala en documentos las políticas establecidas para la empresa.	X					240		52,90		
14	Supervisor	Verifica el cumplimiento de políticas establecidas.							300		49,35	
<b>Total</b>								1580,00	360,00	360,33	59,22	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>						<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>		<b>DOCUMENTOS</b>		
MEJORA	7	<b>Documentos Corporativos.-</b> Son escritos que comprueban la razón de la compañía o sociedad anónima. <b>Desempeño.-</b> Cumplir, ejecutar lo ideado. <b>Giro del Negocio.-</b> Dirección o razón que tiene una empresa						Todos los procesos y subprocesos.		Misión, Visión, principios y valores, objetivos, políticas, funciones y responsabilidades		
FUSIÓN	0											
CREACIÓN	8											
ELIMINACIÓN	2											
<b>Elaborado por:</b>		<b>Supervisado por:</b>						<b>Autorizado por:</b>				
SUSANA FONSECA BENALCÁZAR		VICTOR REGALDO						LIC. NORMA CARRILLO				

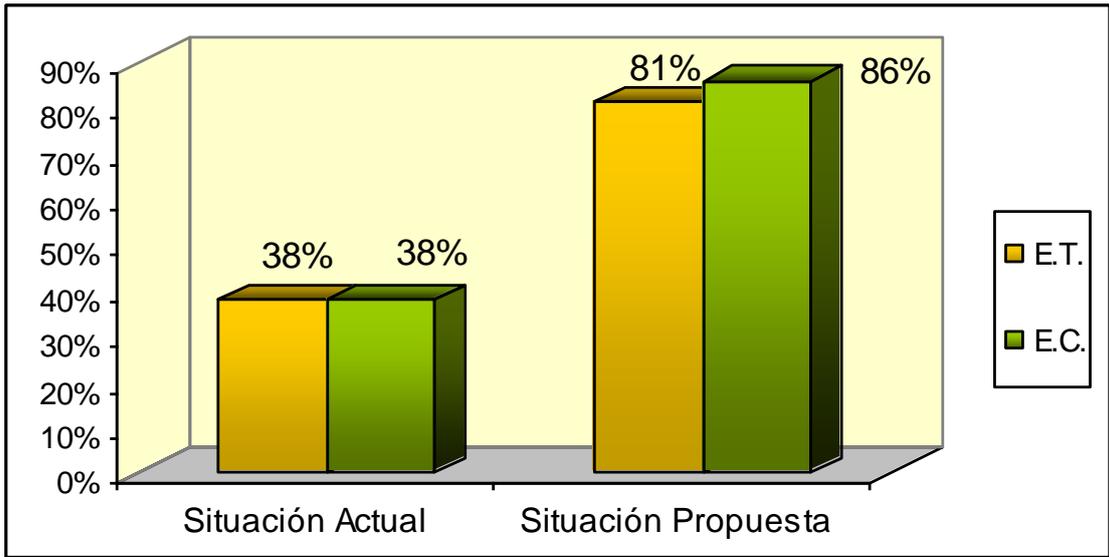
HOJA DE MEJORAMIENTO					
	<b>Proceso:</b>	Direccionamiento estratégico			<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	N/T			DE-0
	<b>Inicio:</b>	Documentación acerca del giro del negocio, misión, visión, valores,			<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	El personal tiene conocimiento y cumple con el direccionamiento			
<p><b>Problemas detectados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da a conocer parcialmente y superficialmente el giro del negocio al personal al reclutarlo.</li> <li>• Se presentan demoras al transmitir información acerca de la misión y visión de GARISA S.A.</li> <li>• Demora en establecer un plan estratégico para cumplimiento de metas y objetivos.</li> <li>• Demora en establecer mecanismos de cumplimiento de objetivos por conocimiento y planteamiento.</li> </ul> <p><b>Soluciones propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se programa anticipación una reunión donde se da a conocer al personal el giro del negocio de GARISA S.A. y los servicios que brinda</li> <li>• Se programa reuniones trimestralmente para actualizar el conocimiento de la misión, visión, principios y valores, objetivos de GARISA S.A.</li> <li>• Todo el personal tiene acceso a la red donde se encuentra la información de la misión, visión, principios y valores de GARISA S.A.</li> <li>• Se informa y declara las metas y objetivos que tiene la empresa a todo el personal en reuniones trimestrales donde se verifica también el cumplimiento de estos.</li> <li>• Se incentiva al personal por medio de reconocimientos por desempeño en actividades con el cumplimiento de las políticas de la empresa.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
2420	\$ 533,41	38,02%	38,02%	Semestral	1
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
1940	\$ 419,56	81,44%	85,88%	Semestral	1
<b>DIFERENCIA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
480	\$ 113,86	43,43%	47,87%	Semestral	1
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>Tiempo</b>			<b>Costo</b>		
960			\$ 227,71		

## Comparativo Direccionamiento Estratégico



CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	E.T.	Costo	E.C.
<b>Situación Actual</b>	2420	38,02%	\$ 533,41	38,02%
<b>Situación Propuesta</b>	1940	81,44%	\$ 419,56	85,88%





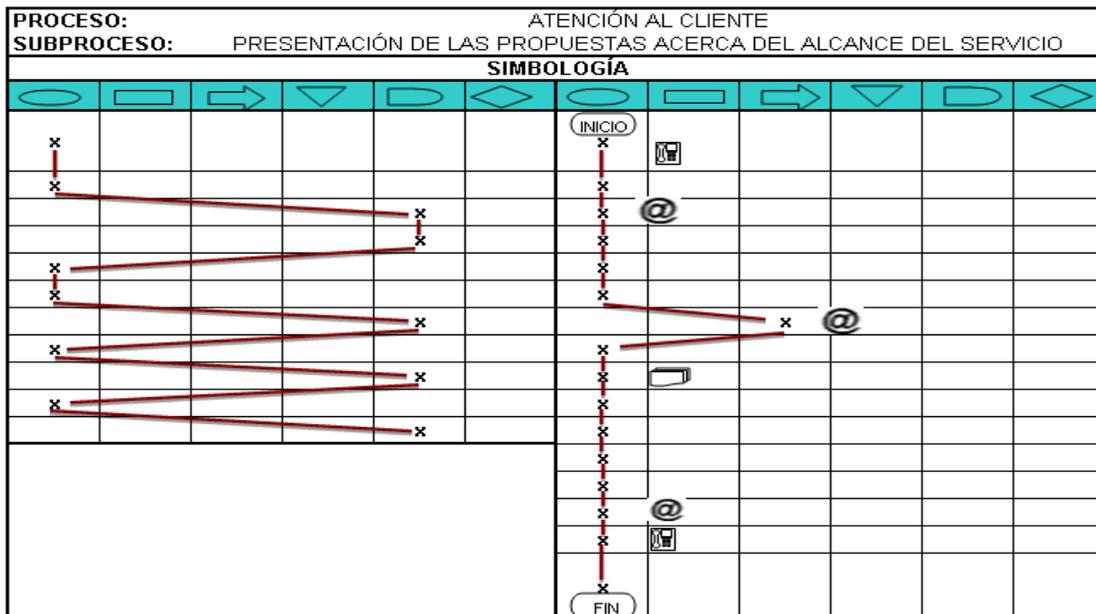
### 4.3.5.2 Atención al cliente

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS																					
<b>Proceso:</b> Atención al cliente						<b>Nº páginas:</b> 2															
<b>Subproceso:</b> Presentación de las propuestas acerca del alcance del servicio						<b>Código:</b> AC-01- PS															
<b>Objetivo:</b> Identificar las necesidades del cliente para brindarle un excelente servicio de acuerdo a sus expectativas.																					
<b>Alcance:</b> <b>Desde:</b> Conocimiento de la empresa por parte de los clientes <b>Hasta:</b> Determina el servicio requerido																					
<b>Inicio:</b> Se recibe llamada de cliente que busca información acerca de los servicios que presta GARISA S.A.																					
<b>Fin:</b> Se garantiza el servicio según las características de operación y administración del cliente.																					
<b>Frecuencia:</b> Mensual			<b>Tiempo:</b> 173,00		<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 97,6879%		<b>Responsable:</b> Gerente General														
<b>Volumen:</b> 1			<b>Costo:</b> 36,20		<b>Eficiencia en Costo:</b> 98,5813%		<b>Estatus:</b> Mejorado														
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades									
									AV	NAV	AV		NAV								
1	Secretaria Recepcionista	Recibe llamada de cliente que busca información acerca de los servicios que presta GARISA S.A.	(INICIO)																		
2	Secretaria Recepcionista	Informa de manera general acerca de los servicios que ofrece la empresa	X																		
3	Secretaria Recepcionista	Indica a cliente la página web de la empresa donde existe información detallada acerca de la empresa y de sus servicios.	X	@																	Se crea una página web de la empresa con toda la información necesaria.
4	Gerente	Toma contacto con cliente para conocer sus necesidades.	X																		Mejora tiempo en actividad
5	Gerente	Selecciona el servicio con el cliente.	X																		El cliente obtiene información por internet acerca del servicio que requiere. Mejora tiempo.
6	Gerente	Orienta al cliente según sus características y expectativas del servicio.	X																		Reduce tiempo en actividad
7	Secretaria Recepcionista	Envía información al cliente acerca del servicio que necesita.																			Envía vía e - mail información general de los servicios que presta GARISA S.A.

8	Secretaria Recepcionista	Se acuerda cita con cliente para presentar servicio	X							3		0,39		Reduce tiempo en actividad
9	Gerente	Presenta el alcance del servicio seleccionado según las especificaciones requeridas.	X							20		4,41		Reduce tiempo en actividad
10	Gerente	Presenta alternativas de trabajo según el servicio seleccionado por el cliente.	X							30		6,61		Reduce tiempo en actividad
11	Gerente	Indica requerimientos para el desarrollo del trabajo.	X							30		6,61		
12	Gerente	Cubre dudas del cliente acerca del servicio que requiere.	X							15		3,31		Reduce tiempo en actividad
13	Gerente	Describe las actividades que cubre el servicio.	X							10		2,20		Reduce tiempo en actividad
14	Gerente	Mantiene contacto con cliente para conocer su decisión acerca del servicio.	X	@						7		1,54		
15	Gerente	Obtiene la aprobación de servicio por el cliente.	X							5		1,10		Se mantiene contacto con el cliente para conocer su decisión acerca del servicio. Reduce tiempo de ejecución
16	Gerente	Garantiza el servicio según las características de operación y administración del cliente.	X							2		0,44		
<b>Total</b>										169,00	4,00	35,69	0,51	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>		<b>DOCUMENTOS</b>						
MEJORA	7	<b>Página Web.</b> - Sitio de navegación en la internet				Todos los procesos y subprocesos.		Prupuesta de servicios.						
FUSIÓN	2	<b>Orientar.</b> - Informar a alguien acerca de algo.												
CREACIÓN	6	<b>Garantizar.</b> - Dar garantía de una cosa para asegurar algo												
ELIMINACIÓN	1													
<b>Elaborado por:</b>		<b>Supervisado por:</b>				<b>Autorizado por:</b>								
SUSANA FONSECA BENALCÁZAR		VICTOR REGALDO				LIC. NORMA CARRILLO								

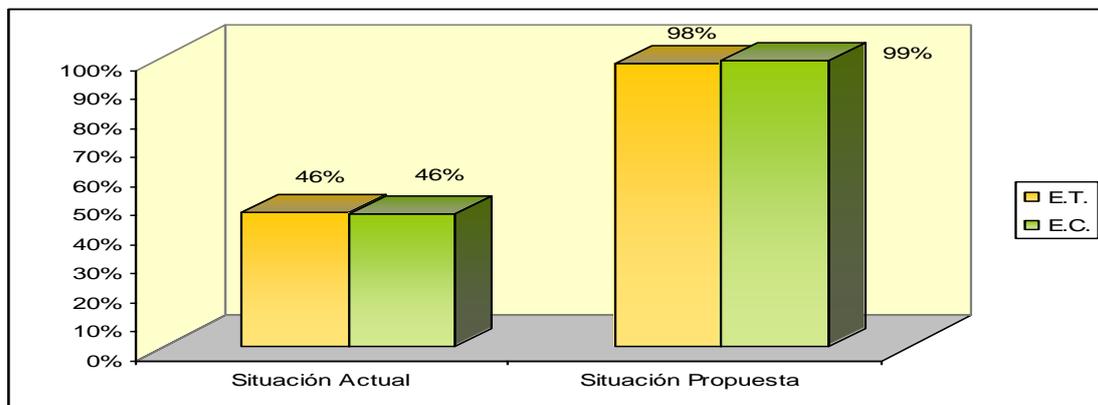
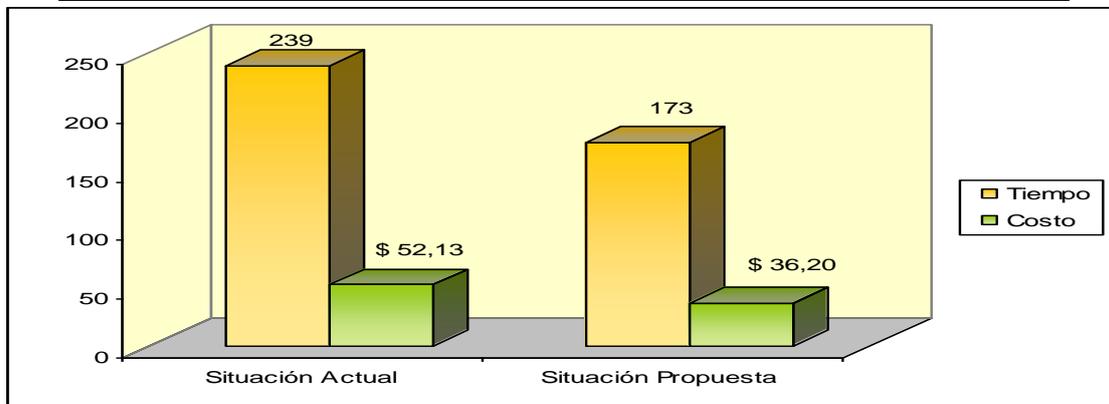
HOJA DE MEJORAMIENTO					
	<b>Proceso:</b>	Atención al cliente			<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	Presentación de las propuestas acerca del alcance del servicio			AC-01- PS
	<b>Inicio:</b>	Se recibe llamada de cliente que busca información acerca de los			<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	Se garantiza el servicio según las características de operación y			Gerente General
<b>Problemas detectados:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento de la empresa es limitado ya que el cliente acude a GARISA S.A. por referencias.</li> <li>• El cliente no conoce en su totalidad el desenvolvimiento y los servicios de la empresa por lo que existen demoras en la toma de decisiones al adquirir el servicio.</li> <li>• Existe demora por falta de información acerca de las alternativas del servicio.</li> </ul>					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea una página Web de la empresa para promover su crecimiento por medio del reconocimiento.</li> <li>• El cliente obtiene información por internet al conocer de la empresa y acudir a ella, se envía información vía e-mail de la información del servicio que requiere mejorando el tiempo en las actividades.</li> <li>• Se mantiene contacto con el cliente para conocer su decisión acerca del servicio y se la envía a su e- mail la información requerida reduciendo tiempo de ejecución.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
239	\$ 52,13	46,44%	45,88%	Mensual	1
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
173	\$ 36,20	97,69%	98,58%	Mensual	1
<b>DIFERENCIA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
66	\$ 15,93	51,24%	52,71%	Mensual	1
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>Tiempo</b>			<b>Costo</b>		
792			\$ 191,14		

## Comparativo Presentación de las Propuestas del alcance del servicio



### CUADRO COMPARATIVO

	Tiempo	E.T.	Costo	E.C.
<b>Situación Actual</b>	239	46,44%	\$ 52,13	45,88%
<b>Situación Propuesta</b>	173	97,69%	\$ 36,20	98,58%



## **Documentos Presentación del alcance de los servicios que presta GARISA S.A.**

### **PRINCIPALES SERVICIOS QUE OFRECE GARISA S.A.**

- Auditoría Externa de Estados Financieros, para lo cual se cuenta con calificación extendida por la Superintendencia de Compañías.
- Auditoría Interna y análisis de procedimientos administrativo contables.
- Servicios Contables, en las instalaciones del cliente o en nuestras instalaciones, dependiendo de las necesidades y desintegración de actividades.
- Observación física y cuadro de activo fijo con registros contables
- Servicio administrativo financiero, que incluye el manejo integro de las operaciones de la empresa en nuestras instalaciones. Estos servicios son utilizados por sucursales de compañías extranjeras. La comunicación se mantiene por correo electrónico para suministro de información en la frecuencia y detalle que lo establece el cliente.
- Preparación y/o revisión de declaraciones tributarias personales o de empresas.
- Trabajos especiales relacionados con análisis de cuentas de balance o actividades específicas de la compañía.

## **AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS**

### **EXAMEN DE ESTADOS FINANCIEROS:**

Para llevar a cabo el examen de los estados financieros se trabaja sobre la base de normas de auditoría generalmente aceptadas, que permiten obtener con certeza razonable de que los estados financieros no contengan exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo donde se realiza lo siguiente:

- Revisión y evaluación del sistema de control interno de la Entidad auditada, a través de un análisis y comprensión de los métodos, procedimientos y prácticas que haya adoptado la Entidad para salvaguardar los activos y presentar en forma razonable y confiable su información financiera, así como verificar su cumplimiento.
- Sustentación, generalmente sobre una base selectiva de pruebas de las cuentas de activos, pasivos y resultados a través de la confirmación y/o revisión de registros sustentatorios.

### **Metodología del trabajo**

GARISA S.A. busca que el examen de los estados financieros contribuya al progreso y desarrollo de la Entidad auditada generando beneficios para el cliente.

- Empezar con una amplia comprensión de las actividades que desarrollan la Entidad, de su organización y procedimientos contables y operacionales.
- Conocimiento detallado de los procedimientos seguidos por la Entidad, que al identificar rasgos particulares de control del sistema, nos permita enfatizar en las materias importantes de la auditoría.
- Extender nuestro trabajo no solamente al área contable sino a todas aquellas áreas que intervienen en los ciclos operacionales.

## **PROGRAMACIÓN DE VISITAS:**

Para llevar a cabo el examen de los estados financiero se programaran las visitas para efecto del servicio.

### **Visita Inicial:**

Etapa que puede efectuarse tan pronto como el cliente lo decida, cubrimos la fase de evaluación de control interno y planificamos el trabajo a efectuarse durante el examen de los estados financieros.

### **Visita Final:**

En esta etapa, cuya fecha se coordina previamente con el cliente, efectuamos el análisis de los estados financieros por el año y/o período auditado sobre el cual se emite una opinión.

## **INFORMES A PRESENTARSE:**

Por medio del trabajo desarrollado se emiten los siguientes informes:

- Informes sobre el examen de los estados financieros de la Entidad por el (los) año (s) y/o período (s) auditado (s), que incluirá el balance general y los correspondientes estados de resultados, de evolución del patrimonio y de flujos de caja, también una opinión en cuanto a la razonabilidad con la que dichos estados financieros presentan la situación financiera de la Entidad, los resultados de las operaciones y el flujo de efectivo.
- Informe sobre control interno, que incluyen los comentarios sobre las deficiencias de control interno observadas durante el curso del examen, así como las recomendaciones para corregir deficiencias y a mejorar los sistemas en uso, estos informes se emiten a la finalización del trabajo, con el objeto de que sea de utilidad para la Entidad y permita corregir errores, se existiesen, y con el fin de solucionar cualquier situación que pueda ser de importancia para mejorar algún aspecto de control o análisis.
- De ser necesario se emite un informe sobre cumplimiento de obligaciones tributarias requerido por el Servicio de Rentas Internas.

## **PLAZOS PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA Y ENTREGA DE INFORMES**

El tiempo que se utiliza para el desarrollo del trabajo depende del tipo de empresa, del monto total de activos, del volumen de la información, automatización de la contabilidad, disponibilidad de información, entre otras.

Los informes definitivos son entregados a la Entidad auditada dos semanas después de haber concluido el trabajo de campo.

## **REQUERIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO**

Para que el trabajo se desarrolle a entera satisfacción de la Entidad auditada, es de nuestro entendimiento que durante el transcurso del examen contaremos con la valiosa colaboración del personal de la Entidad en los siguientes aspectos:

- Entrega oportuna y completa de los estados financieros e información relacionada con el objetivo de cumplir con el tiempo estimado para la entrega de informes.
  
- Colaboración del personal directivo en entrevistas y revisión de informes
- Obtención de diversas confirmaciones y demás correspondencia relacionada con la auditoría.
- Preparación de anexos y análisis que se estimen convenientes.
- Otros pedidos específicos que, de acuerdo con el desarrollo del trabajo, se podrían requerir.

## **AUDITORIA INTERNA**

El enfoque de trabajo en esta área depende de las necesidades y alcance que el cliente lo determine:

En términos generales abarca:

- Conocimiento de actividades y entorno interno de la empresa, personal, procedimientos, controles, flujo de documentos y distribución de información. Este procedimiento permite hacer un levantamiento de control interno de la compañía, con el objeto de verificar la existencia de normas y procedimientos que aseguren la salvaguarda de los activos de la compañía. Adicionalmente va a permitir conocer las deficiencias en el desarrollo de actividades en la empresa, tales como falta de información o datos excesivos, duplicación de tareas, retroalimentación, procesos de compras, consumos, etc.
- Análisis de estados financieros o de cuentas específicas del balance, de acuerdo a los requerimientos.

El alcance del trabajo se acuerda previamente con el cliente en base a sus necesidades o debilidades y abarcarán entre otros aspectos los siguientes:

### **CUENTAS DE ACTIVOS:**

#### **Caja y Bancos:**

Arqueos de fondos

Verificación de conciliaciones bancarias

Seguimiento del ciclo relacionado con las operaciones de esta área, esto es: emisión de facturas, cobros y depósitos con verificación de cumplimientos de plazos de cobro.

Muestreo de transacciones

**Cuentas por Cobrar:**

Confirmaciones con clientes por selección y aplicación de procedimientos de procedimientos que permitan verificar la razonabilidad de los saldos presentados en estas cuentas.

Arqueos de documentación

**Inventarios – Cuentas por Pagar:**

Selección de compras y seguimiento del ciclo: pedidos, adquisición, recepción, registro, aplicación de retenciones en la fuente y pago.

Verificación de ventas y despachos.

Observación física selectiva de items de inventarios y comparación con registros contables.

Indagación sobre antigüedad de inventarios y provisiones para pérdidas o daños.

**Activo Fijo:**

Conocimiento de sistemas de control y registro de activo fijo y cálculo de gastos de depreciación

**CUENTAS DE PASIVOS:****Proveedores:**

Esta cuenta se analiza en conjunto con las cuentas de inventarios y adicionalmente se aplican procedimientos de selección y confirmación con proveedores.

**Provisiones:**

Se analizan procedimientos de registro y se realizan verificaciones de cálculos

**Impuestos:**

Se revisa la preparación y presentación de declaraciones tributarias y se aplican procedimientos de cruce con registros contables.

**CUENTAS DE RESULTADOS:**

A través de análisis de estados financieros mensuales detallados (revisión analítica de operaciones), se analizan variaciones significativas y se verifican procedimientos de registro y autorizaciones de pago.

**ANALISIS DE INFORMACION GERENCIAL:**

Se analiza la información que reciben los niveles gerenciales en conjunto con los usuarios, para determinar el contenido, claridad, concisión y suficiencia.

**PROGRAMACION DE VISITAS:**

- El trabajo se desarrolla en visitas periódicas, previo acuerdo con el cliente. La primera visita generalmente es de mayor duración y puede abarcar una o dos semanas, en donde se podría cubrir la fase de evaluación de control interno, conocimiento de la compañía y análisis de información gerencial.
- En las siguientes visitas que pueden ser mensuales o trimestrales se van cubriendo las cuentas de Balance en forma completa o rotativa.

**INFORMES A PRESENTARSE**

Como resultado del trabajo que se realiza, se emiten los siguientes informes:

- Informe de aplicación de procedimientos.
- Informe de Control Interno con observaciones sobre las deficiencias encontradas, tanto en controles como en procedimientos, y recomendaciones sugeridas.

## SERVICIOS CONTABLES

Para llevar a cabo el proceso contable se utiliza el sistema integrado de contabilidad denominado Sistema Administrativo Contable Integrado – SACI, el cual incluye los siguientes módulos:

- Contabilidad general
- Inventarios y producción
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Caja y bancos
- Compras
- Ventas y facturación
- Puntos de venta

Cabe mencionar que el paquete contable que se utiliza tiene las características de ser multiempresa, multibodega y multiusuario, es decir puede manejar simultáneamente dos o más empresas, permite acceso a distintos usuarios mediante asignación de claves y maneja y controla distintas bodegas a la vez sin ningún problema.

La información que se procesa a través del sistema contable, permite obtener entre otros los siguientes reportes:

### MODULO DE CONTABILIDAD

- Asientos en línea – diario general
- Mayor general
- Balance de comprobación
- Balance general
- Estado de resultados
- Presupuestos

## MODULO DE CUENTAS POR COBRAR Y POR PAGAR

- Listado de clientes y de proveedores
- Estado de antigüedad de cartera de clientes y/o proveedores
- Detalle de movimientos (cobros, pagos, facturas de compra y de venta, notas de débito y notas de crédito)
- Estados de cuenta de clientes y/o proveedores
- Directorio de clientes y de proveedores

## MODULO DE CAJA Y BANCOS

- Conciliaciones bancarias
- Detalle de movimientos (depósitos, cheques, notas de débito, notas de crédito)

## MODULO DE INVENTARIOS

- Kardex valorado de inventarios
- Reporte de existencias y costos por bodegas
- Impresión de órdenes de producción
- Detalle de movimientos (consumos, compras, ventas, transferencias, etc.)

## MODULO DE VENTAS

- Proceso e impresión de facturas de venta
- Detalle de ventas por artículos y por vendedor, resumido y detallado
- Detalle de facturas no impresas
- Márgenes de rentabilidad por producto
- Rentabilidad de ventas por vendedor

El trabajo relacionado con la parte contable comprende entre otras actividades, las siguientes:

- Recopilación, revisión y emisión de la documentación.
- Codificación, digitación y procesamiento de datos.
- Emisión de estados financieros mensuales con información anexa necesaria.

A fin de facilitar el proceso contable es necesario identificar en un inicio las funciones que deberá efectuar la persona que reclute la Entidad, y los formularios que deberán emitirse en sus empresas.

Igualmente se trabaja con el personal de la Entidad, en la organización de procesos y preparación de la información necesaria, así como en la implantación de registros manuales que deban mantenerse para generar información diaria para uso de los Directivos.

Adicionalmente y como parte del proceso contable, se desarrolla las siguientes labores:

- Revisión de registros intermedios manejados por la Entidad, tales como libro de bancos, retenciones, facturación, y conciliación mensual con registros contables.
- Preparación y/o revisión de declaraciones mensuales aplicables y pagos al IESS.
- Revisión y/o elaboración de conciliaciones bancarias mensuales y cuadro con libro de bancos.
- De ser necesario, preparamos informes anuales requeridos por el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías.
- Verificación del cumplimiento de obligaciones con otras entidades de control como Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Municipio, etc.
- Elaboración de roles de pagos (general e individual)

## **SERVICIOS RELACIONADOS CON EL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

La participación de GARISA S.A. en esta área se circunscribe a lo siguiente:

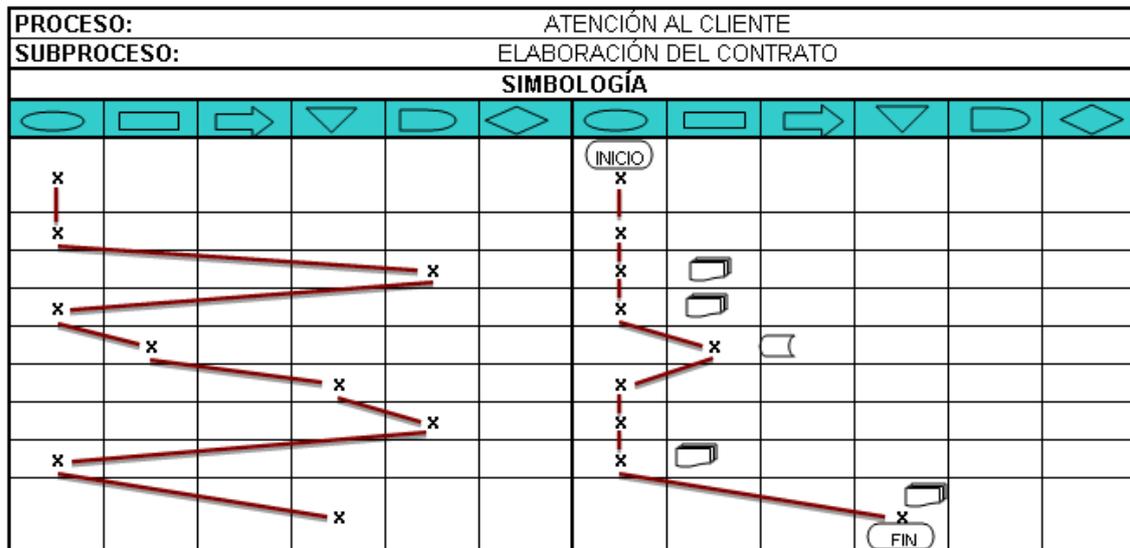
- Revisión y actualización de información societaria, laboral y tributaria; tales como: escrituras de constitución y reforma de estatutos, libros sociales, libros de actas, expedientes de actas, contratos de trabajo, declaraciones de impuestos, pagos de impuesto municipales, pago de contribuciones a la Superintendencia de Compañías, etc.
- Elaboración de presupuestos y flujos de caja
- Relaciones comerciales con Instituciones financieras y bancarias, proveedores, clientes, corredores de seguros, etc..
- Atención a funcionarios gubernamentales tales como; auditores tributarios, interventores de Superintendencia de Compañías, Inspectores Municipales, etc..
- Determinación de las funciones que debe efectuar la persona que sea contratada por la Entidad.
- Coordinación y asignación de trabajos de oficina
- Coordinación para el mantenimiento de equipos de oficinas.
- Implantación de bitácoras para control del mantenimiento de vehículos.
- Contratación de póliza de seguros
- Desarrollo de formatos para reportes que requiera el personal que labora en la Compañía.
- Coordinación de labores de mensajería proporcionado por personal de nuestra Firma
- Coordinación de actividades a ser efectuadas entre el personal administrativo y el personal de operaciones.
- Asesoría permanente en asuntos relacionados con los campos de contabilidad, societario, laboral y tributario que incidan en el manejo y dirección de la Entidad.

**DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS**

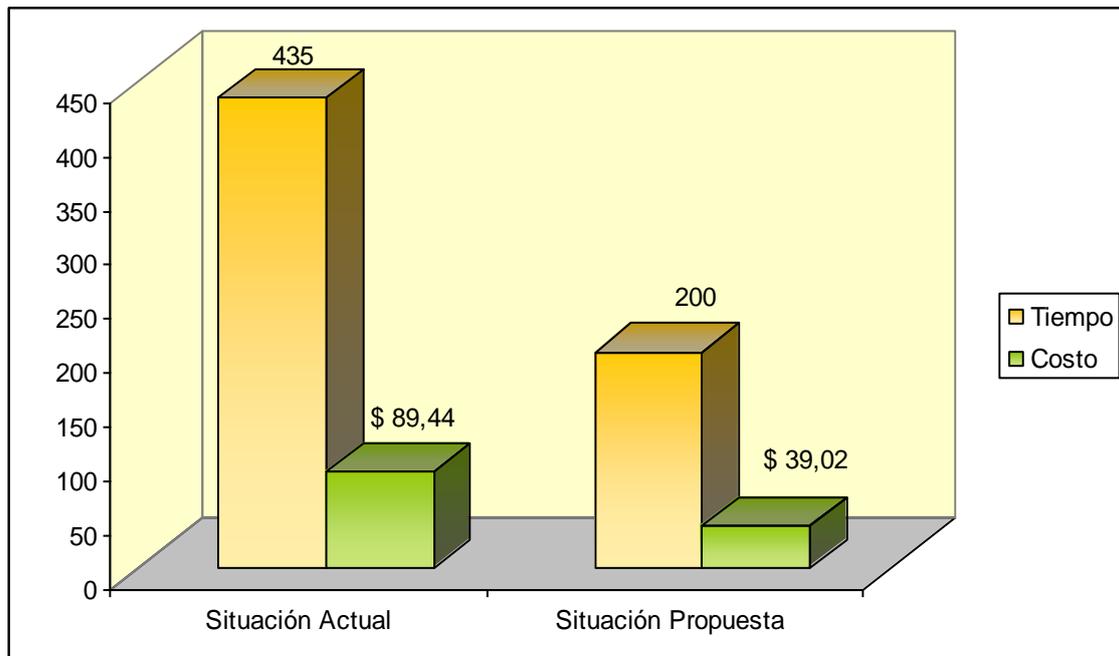
<b>Proceso:</b> Atención al cliente		<b>N° páginas:</b> 1											
<b>Subproceso:</b> Elaboración del contrato		<b>Código:</b> AC-02- EC											
<b>Objetivo:</b> Determinar un pacto entre el cliente y GARISA S.A. para cumplir responsablemente con las obligaciones													
<b>Alcance:</b> <b>Desde:</b> Existe comunicación con el cliente <b>Hasta:</b> Firmar el contrato con el cliente													
<b>Inicio:</b> Acuerdo con cliente													
<b>Fin:</b> Archivo de contrato firmado													
<b>Frecuencia:</b> Mensual		<b>Tiempo:</b> 200,00		<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 87,5000%									
<b>Volumen:</b> 2		<b>Costo:</b> 39,02		<b>Eficiencia en Costo:</b> 87,0578%									
				<b>Responsable:</b> Gerente General									
				<b>Estatus:</b> Mejorado									
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
			○	▭	➔	▽	◐	◑	AV	NAV	AV		NAV
1	Gerente	Aprueba el servicio para el cliente.	○						10		2,20		Reduce el tiempo en actividad
2	Gerente	Acuerda con cliente la prestación de servicio	○						30		6,61		Reduce el tiempo en actividad
3	Gerente	Manifiesta condiciones, obligaciones y derechos para el contrato con cliente.	○	▭					60		13,23		El acuerdo del servicio ayuda a que exista aceptación en las condiciones reduciéndose el tiempo en
4	Secretaria Recepcionista	Elabora el contrato con condiciones acordadas	○	▭					45		5,78		Reduce el tiempo en actividad
5	Gerente	Revisa contrato para su impresión								20		4,41	Reduce el tiempo en actividad
6	Secretaria Recepcionista	Imprime dos copias de contrato							5		0,64		
7	Gerente	Aprueba con cliente las resoluciones en el contrato.	○						20		4,41		La mayoría de inquietudes del cliente se abastece en su mayoría la acordar la prestación del servicio. Y en la información enviada vía e-mail acerca de la empresa y sus servicios. Lo que reduce
8	Gerente	Firma de contrato por representantes legales	○						5		1,10		Reduce el tiempo en actividad
9	Secretaria Recepcionista	Archiva contrato en GARISA								5		0,64	
<b>Total</b>									175,00	25,00	33,97	5,05	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>		<b>DOCUMENTOS</b>					
MEJORA	7	<b>Contrato.-</b> Pacto establecido con ciertas formalidades entre dos o más persona, donde se obligan reciprocamente.				Todos los procesos y subprocesos.		Formato de Contrato					
FUSIÓN		<b>Representante Legal.-</b> Persona fiel en el cumplimiento de su cargo que representa a una organización.											
CREACIÓN		<b>Resolución.-</b> Acción de resolver											
ELIMINACIÓN													
<b>Elaborado por:</b> SUSANA FONSECA BENALCÁZAR		<b>Supervisado por:</b> VICTOR REGALDO				<b>Autorizado por:</b> LIC. NORMA CARRILLO							

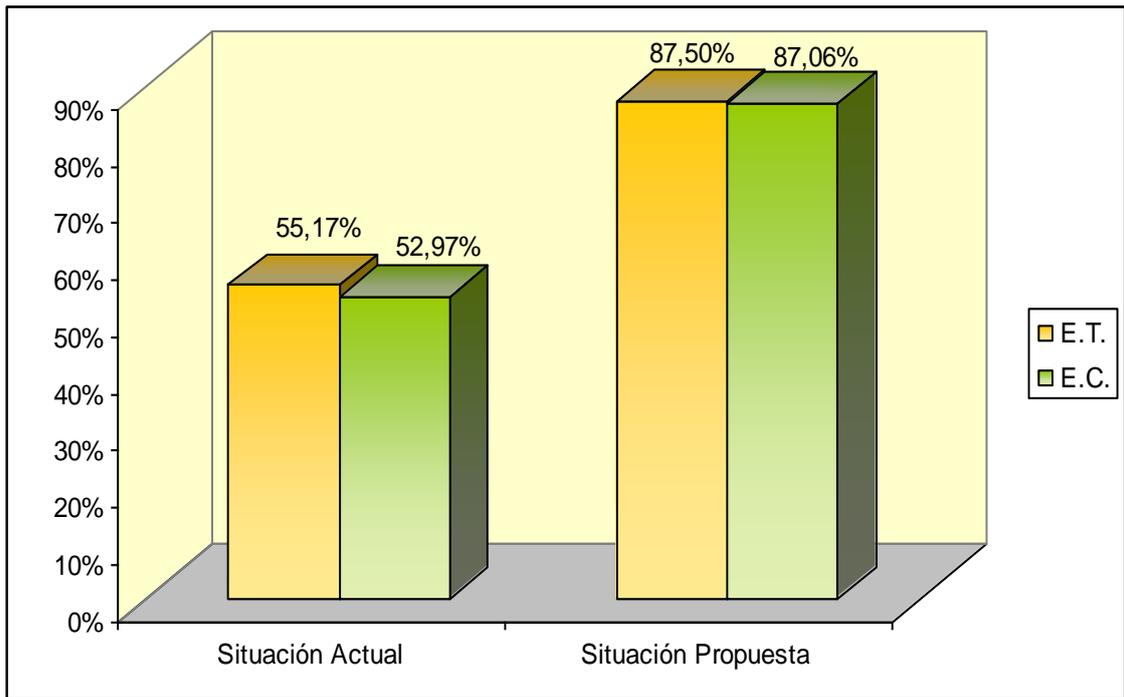
HOJA DE MEJORAMIENTO					
	<b>Proceso:</b>	Atención al cliente			<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	Elaboración del contrato			AC-02- EC
	<b>Inicio:</b>	Acuerdo con cliente			<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	Archivo de contrato firmado			Gerente General
<p><b>Problemas detectados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan demoras en la toma de decisión en condiciones y requerimientos.</li> <li>• Se presentan demoras por inquietudes del cliente.</li> </ul> <p><b>Soluciones propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio de la presentación del servicio el acuerdo ayuda a que exista aceptación en las condiciones por medio de los requerimientos reduciéndose el tiempo en actividad.</li> <li>• La mayoría de inquietudes del cliente se abastece al acordar la prestación del servicio. Y en la información enviada vía e- mail acerca de la empresa y sus servicios lo que reduce el tiempo en actividad.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
435	\$ 89,44	55,17%	52,97%	Mensual	2
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
200	\$ 39,02	87,50%	87,06%	Mensual	2
<b>DIFERENCIA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
235	\$ 50,42	32,33%	34,09%	Mensual	2
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>Tiempo</b>			<b>Costo</b>		
5640			\$ 1.210,03		

## Comparativo Elaboración del Contrato



CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	E.T.	Costo	E.C.
Situación Actual	435	55,17%	\$ 89,44	52,97%
Situación Propuesta	200	87,50%	\$ 39,02	87,06%





## Documento Elaboración del Contrato

### CONTRATO DE SERVICIO DE .....

Intervienen en la celebración del presente contrato, el Señor ..... en calidad de Representante Legal de la Compañía ..... con Registro Único de Contribuyente número ..... , que en lo sucesivo se llamará la Compañía, y por otra el Grupo Corporativo de Asesores y Auditores GARISA S.A. con Registro Único de Contribuyente número ..... , que en lo sucesivo se llamará GARISA S.A. representada por su Presidente Ejecutivo, el Señor Víctor Hugo Samaniego R., convienen en celebrar el presente contrato, de acuerdo a las siguientes cláusulas:

**PRIMERA.-** La Compañía contrata con GARISA S.A. el servicio de ..... , por el tiempo de .....

El servicio se encuentra puntualizado en la propuesta de servicios profesionales, la misma que se constituye en anexo del presente contrato como documento habilitante, y cuyos aspectos principales son:

.....

(Se toma referencia los documentos presentados en las propuestas dependiendo del servicio que toma el cliente)

.....

**SEGUNDA.-** La Compañía se compromete a prestar a GARISA S.A., toda la colaboración necesario para la ejecución de su trabajo, lo que incluye el suministro de toda la información y documentación requerida que el servicio de ..... requiera para su labor.

**TERCERA.-** SECRETOS PROFESIONALES, COMERCIALES, INFORMACIÓN NO DIVULGADA E INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.

La información interna de administración, de mercadeo, de estilo, de su clientela y obviamente d información financiera de la Compañía se la considera como un secreto profesional y comercial y su divulgación por parte de GARISA S.A. será considerada como una violación al presente contrato y que tendrá las implicaciones y sanciones que la Ley de propiedad industrial dispone para estos casos.

**CUARTA.-** Los honorarios por la totalidad de los servicios contratados, materia de este contrato, ascienden a USD\$...... (valor en letras Dólares de los Estados Unidos de América), netos del impuesto al valor agregado.

La forma de pago será de la siguiente manera:

...% a la firma del presente contrato.

...% al entregar informe de labores.

**QUINTA.-** GARISA S.A. se obliga a iniciar su trabajo a partir de la fecha de común acuerdo convengan las partes.

**SEXTA.-** Las partes fijan su domicilio en la ciudad de Quito y se someten a los jueces competentes de esta ciudad, se ratifican en las cláusulas antes mencionadas y suscriben el presente contrato por triplicado, el día de hoy

.....

#### **Firman**

Sr. ....  
Representante Legal  
**COMPAÑÍA.....**

Sr. ....  
Representante Legal  
**GARISA S.A.**

### 4.3.5.3 Operación y registro

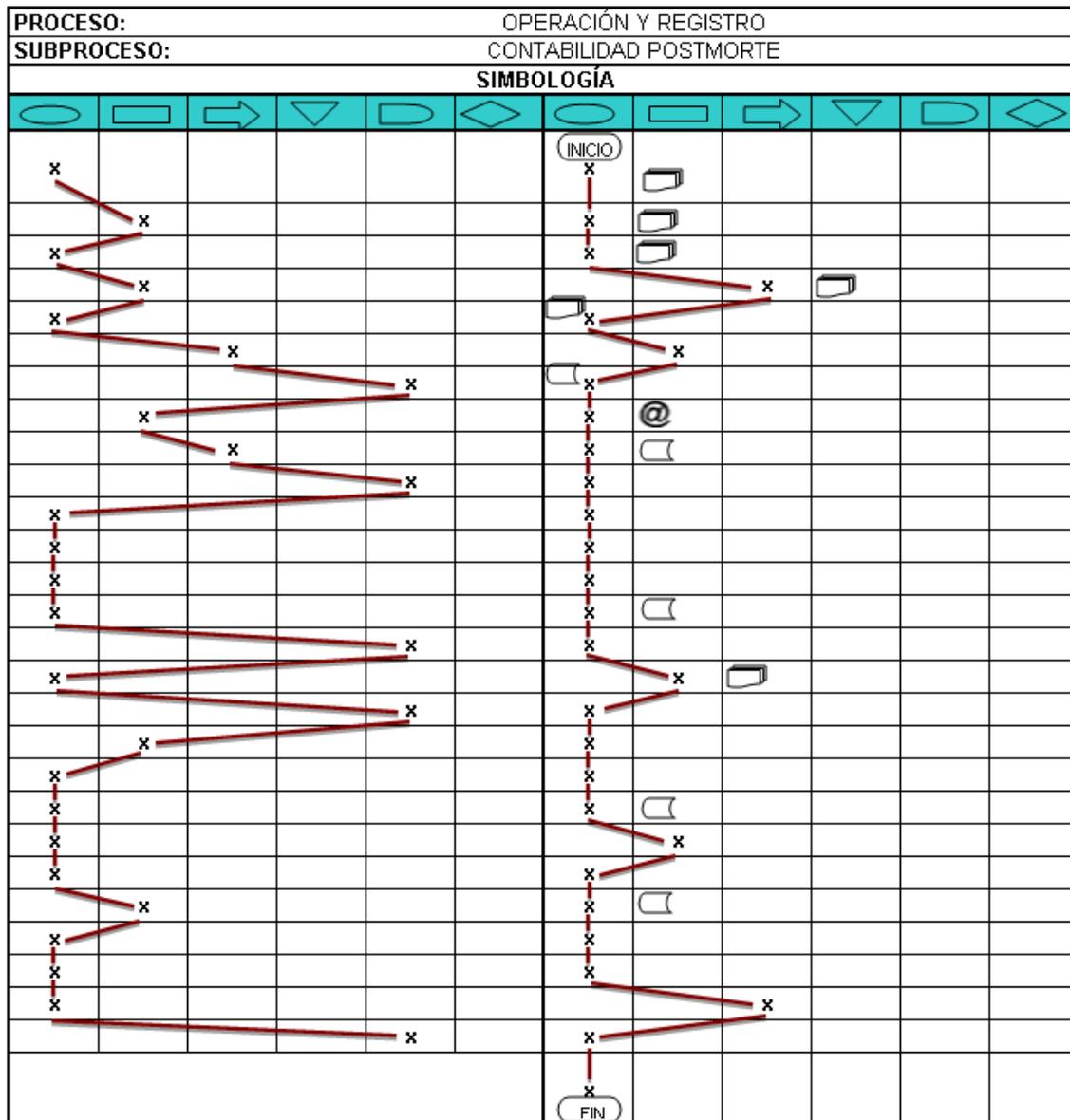
DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS													
<b>Proceso:</b> Operación y registro						<b>Nº páginas:</b> 3		 <b>GARISA S.A.</b> <small>GRUPO CORPORATIVO DE ASESORES Y AUDITORES</small>					
<b>Subproceso:</b> Contabilidad Postmorte						<b>Código:</b> OR-01-CP							
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer el estado financiero de una empresa dentro de un periodo contable para la toma de decisiones													
<b>Alcance:</b> <b>Desde:</b> Obtención de documentos contables <b>Hasta:</b> Obtención de resultados en estados financieros para la toma de decisiones													
<b>Inicio:</b> Clasificación de comprobantes													
<b>Fin:</b> Elaboración estados financieros													
<b>Frecuencia:</b> Mensual		<b>Tiempo:</b> 8843,00		<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 96,2343%		<b>Responsable:</b> Gerente General							
<b>Volumen:</b> 7		<b>Costo:</b> 1311,75		<b>Eficiencia en Costo:</b> 96,5836%		<b>Estatus:</b> Mejorado							
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
									AV	NAV	AV		NAV
1	Asistente	Clasifica comprobantes: (comprobantes de ingreso, retenciones, egreso, facturas)	INICIO X 						30		4,16		
2	Asistente	Revisa y codifica los comprobantes de egreso con facturas y retenciones	X 						900		124,84		Los comprobantes serán revisados por el cliente para reducir el margen de error en los comprobantes. Reduce tiempo en actividades.
3	Asistente	Revisa y codifica los comprobantes de ingreso, comprobantes de egreso sin facturas	X 						600		83,23		Reduce tiempo de actividad
5	Asistente	Entrega de comprobantes codificados para ser ingresados al sistema								45		6,24	Reduce el tiempo de actividad.
6	Auxiliar	Digita comprobantes (ingreso al sistema)	X 						570		74,16		El auxiliar tendrá conocimiento de cómo se realiza la codificación de los comprobantes, lo que reduce tiempo de actividad.
7	Asistente	Llena cuadro de novedades encontradas en los documentos.	X 						60		8,32		

8	Asistente	Envía a cliente cuadro de novedades	X 					5		0,69		
9	Auxiliar	Cancela facturas en módulo cuentas por pagar.	X 					390		50,74		Se reducirá el margen de error de facturas canceladas por error de digitación con la verificación de datos. Y únicamente se mantendrá la cancelación por anulación de facturas.
10	Asistente	Elabora conciliaciones bancarias, cruce de valores entre el mayor contable y registro del estado de cuentas del banco para así llegar al saldo de la cuenta corriente.	X					600		83,23		Las actualizaciones en partidas se las realizará constantemente previa la conciliación, para evitar retrasos, reduciendo tiempo en actividad.
11	Asistente	Realiza cuadro módulo cuentas por cobrar con el saldo del mayor contable	X					360		49,94		
12	Asistente	Realiza cuadro módulo cuentas por pagar con el saldo del mayor contable	X					360		49,94		
13	Asistente	Ingresa a cuadro de Excel seguros prepagados de acuerdo a comprobantes de egreso y póliza de seguros	X 					20		2,77		
14	Asistente	Realiza cuadro de seguros prepagados por medio del saldo contable y registros en Excel	X					360		49,94		Se realizará revisiones del saldo contable y registros para evitar errores al realizar el cuadro de seguros prepagados
15	Asistente	Ingresa en cuadro de Excel activos fijos según facturas y comprobantes de egreso	X 					40		5,55		
16	Asistente	Realiza cuadro de activos fijos por medio del saldo contable y registros en Excel	X					80		11,10		Se realizará revisiones del saldo contable y registros para evitar errores
17	Auxiliar	Revisa listado de retenciones para cuadro con registro de clientes	X 						160		20,82	

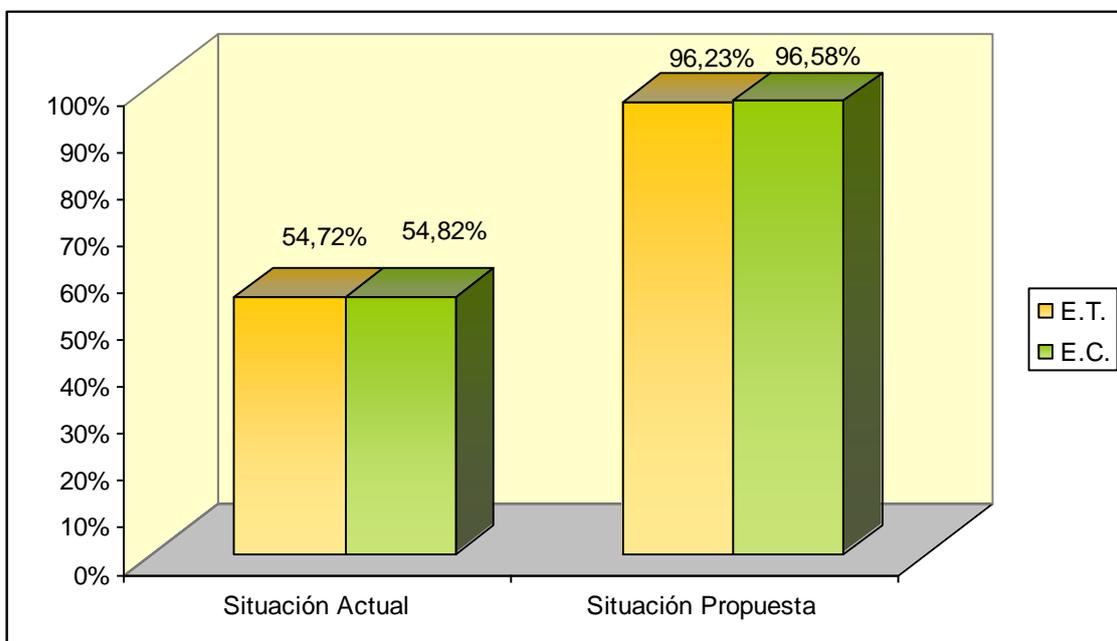
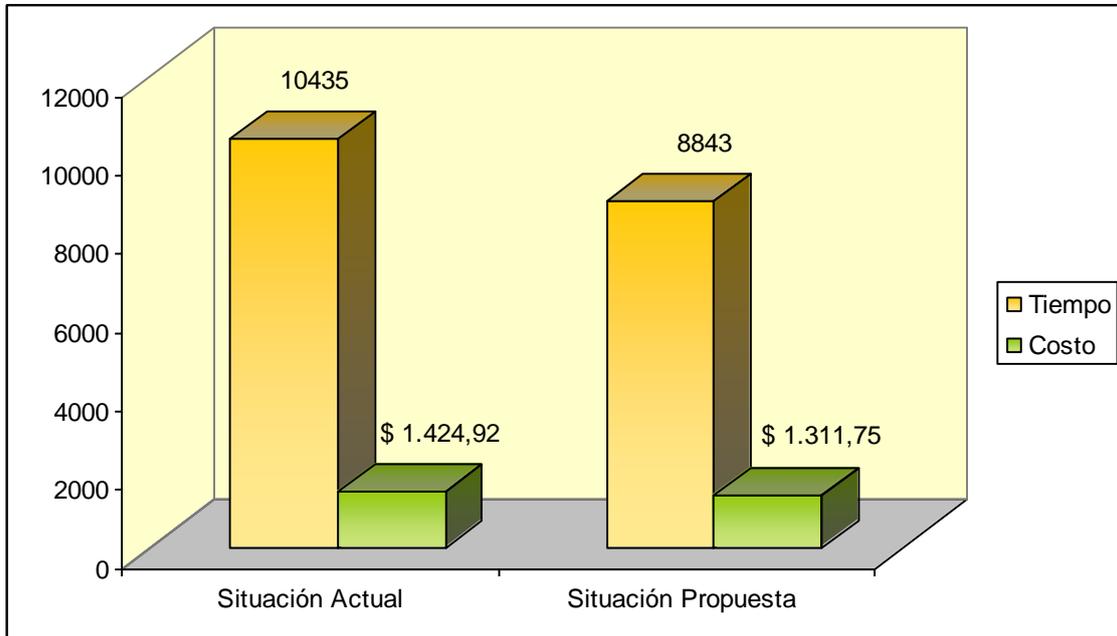
18	Asistente	Elabora asientos Z por provisiones, amortizaciones, depreciaciones, seguros prepagados, retenciones bancos.- ajustes	X						360	49,94			
19	Asistente	Elabora auxiliares contables de activos y pasivos.	X						790	109,58			
20	Auxiliar	Elabora auxiliares contables de personal.	X						240	31,23			
21	Asistente	Ingresa en Excel auxiliares contables para revisión	X						30	4,16			
22	Asistente	Revisa auxiliares contables.								120	16,65		
23	Asistente	Corrige errores en auxiliares contables	X						150	20,81			
24	Auxiliar	Elabora balance general, estado de perdidas y ganancias con sus respectivos anexos.	X						960	211,60			
25	Asistente	Analiza analíticamente el balance general, estado de perdidas y ganancias con sus respectivos anexos.	X						540	74,90			
26	Asistente	Corrige errores de balance general, estado de perdidas y ganancias	X						840	116,52		Reducción de errores por medio de la revisión de datos al ser ingresados.	
27	Asistente	Entrega estados financieros para su revisión								8	1,11		
28	Gerente	Compara resultados obtenidos actuales con anteriores	X						180	39,68			
29	Gerente	Elabora informe de resultados mensuales	X						45	9,92			
<b>Total</b>									8510,00	333,00	1266,94	44,81	
<b>CAMBIOS</b>			<b>TERMINOLOGÍA</b>					<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>		<b>DOCUMENTOS</b>			
MEJORA	5		<b>Comprobantes.-</b> Recibo para comprobación de transacción.					Todos los procesos y subprocesos.		Comprobantes, Cuadro de Novedades, Estados Financieros.			
FUSIÓN	4	<b>Conciliaciones.-</b> Verificación de semejanza de una cosa con otra.											
CREACIÓN	2	<b>Módulos.-</b> Elemento de un programa											
ELIMINACIÓN	2												
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>					<b>Autorizado por:</b>					
SUSANA FONSECA BENALCÁZAR			VICTOR REGALDO					LIC. NORMA CARRILLO					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
	<b>Proceso:</b>	Operación y registro			<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	Contabilidad Postmorte			OR-01-CP
	<b>Inicio:</b>	Clasificación de comprobantes			<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	Elaboración estados financieros			Gerente General
<b>Problemas detectados:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan demoras al detectar errores en los comprobantes y por la falta de respaldos en cada comprobante.</li> <li>• Existe retraso por error de codificación al ingresar al sistema los comprobantes.</li> <li>• Hay demora en cancelación de comprobantes por mal ingreso en la digitación.</li> <li>• Demora por partidas pendientes que están en espera.</li> <li>• Se presentan demoras ya que es necesario corregir errores para el cuadro de cuentas</li> <li>• Demora por detección de errores.</li> </ul>					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los comprobantes serán revisados por el cliente para reducir el margen de error en estos al receiptarlos.</li> <li>• El auxiliar tendrá conocimiento de cómo se realiza la codificación de los comprobantes en caso se presenten errores en codificación.</li> <li>• Se reducirá el margen de error de facturas canceladas por error de digitación con la verificación de datos, de esta manera únicamente se mantendrá la cancelación por anulación de facturas.</li> <li>• Las actualizaciones en partidas se las realizará constamente previa la conciliación, para evitar retrasos, reduciendo tiempo en actividad.</li> <li>• Se realizará revisiones del saldo contable y registros para evitar errores al realizar el cuadro de seguros prepagados</li> <li>• Se realizará revisiones del saldo contable y registros para evitar errores</li> <li>• Reducción de errores por medio de la revisión de datos al ser ingresados.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
10435	\$ 1.424,92	54,72%	54,82%	Mensual	7
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
8843	\$ 1.311,75	96,23%	96,58%	Mensual	7
<b>DIFERENCIA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
1592	\$ 113,17	41,51%	41,76%	Mensual	7
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>Tiempo</b>			<b>Costo</b>		
133728			9506,25		

### Comparativo Contabilidad Postmorte



CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	E.T.	Costo	E.C.
Situación Actual	10435	54,72%	\$ 1.424,92	54,82%
Situación Propuesta	8843	96,23%	\$ 1.311,75	96,58%





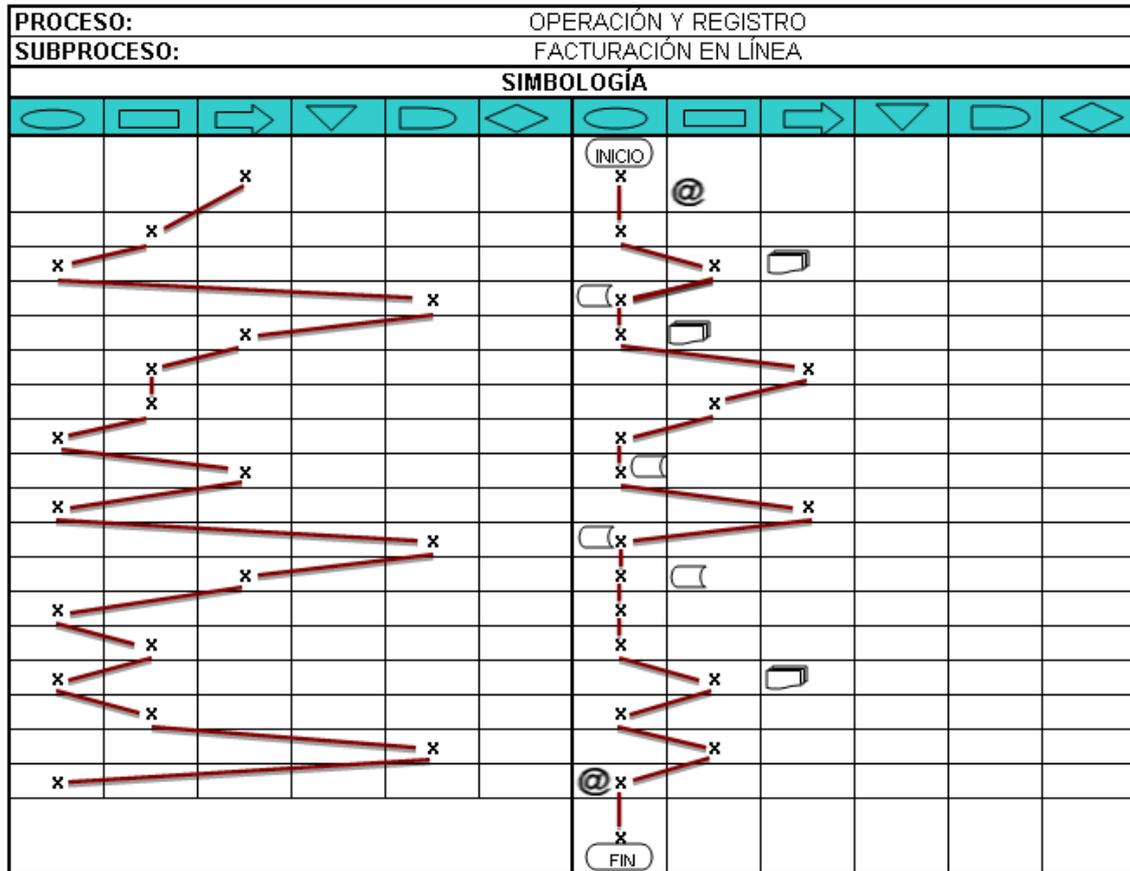
**DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS**

<b>Proceso:</b>	Operación y registro				<b>N° páginas:</b>	2								
<b>Subproceso:</b>	Facturación en línea				<b>Código:</b>	OR-02-FL								
<b>Objetivo:</b>	Tener los respaldos necesarios por medio de la facturación para dar cumplimiento al servicio de contabilidad en línea													
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b> Se emiten las facturas <b>Hasta:</b> Cobrar valores de facturas emitidas													
<b>Inicio:</b>	Recepción de ordenes de facturación													
<b>Fin:</b>	Recepción de copia de comprobantes de ingreso para archivo													
<b>Frecuencia:</b>	Semanal		<b>Tiempo:</b>	961,00		<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	93,1322%		<b>Responsable:</b>	Gerente General				
<b>Volumen:</b>	2		<b>Costo:</b>	139,02		<b>Eficiencia en Costo:</b>	91,6515%		<b>Estatus:</b>	Mejorado				
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente	Recepta ordenes de facturación por parte del cliente	INICIO X @							30		4,16		Mejora tiempo en actividad al crear siguiente actividad.
2	Asistente	Verifica y revisa en ordenes de facturación que los datos para llenar facturas sean correctas	X							60		8,32		
3	Asistente	Imprime ordenes de facturación para entrega recepción									4		0,55	
4	Asistente	Registra ordenes de facturación	X							60		8,32		Mejora el tiempo al tener menor margen de error con la revisión de las ordenes de facturación el momento que llegan.
5	Asistente	Elabora facturas para envío a cliente	X							150		20,81		Se acuerda con cliente plazos máximos para la entrega de notas de pedido en caso de retraso se devuelve para ser receptado próximo mes, mejorando tiempo en actividad.
6	Asistente	Envía facturas para distribución									6		0,83	
7	Gerente	Revisa facturas enviadas y verifica listado de entrega recepción.									20		4,41	Mejora tiempo en actividad al realizar correctamente segunda actividad.
8	Gerente	Elabora informe de facturas enviadas y cobradas al cliente	X							30		6,61		
9	Asistente	Registra ingresos (Cuentas por cobrar)	X							120		16,65		

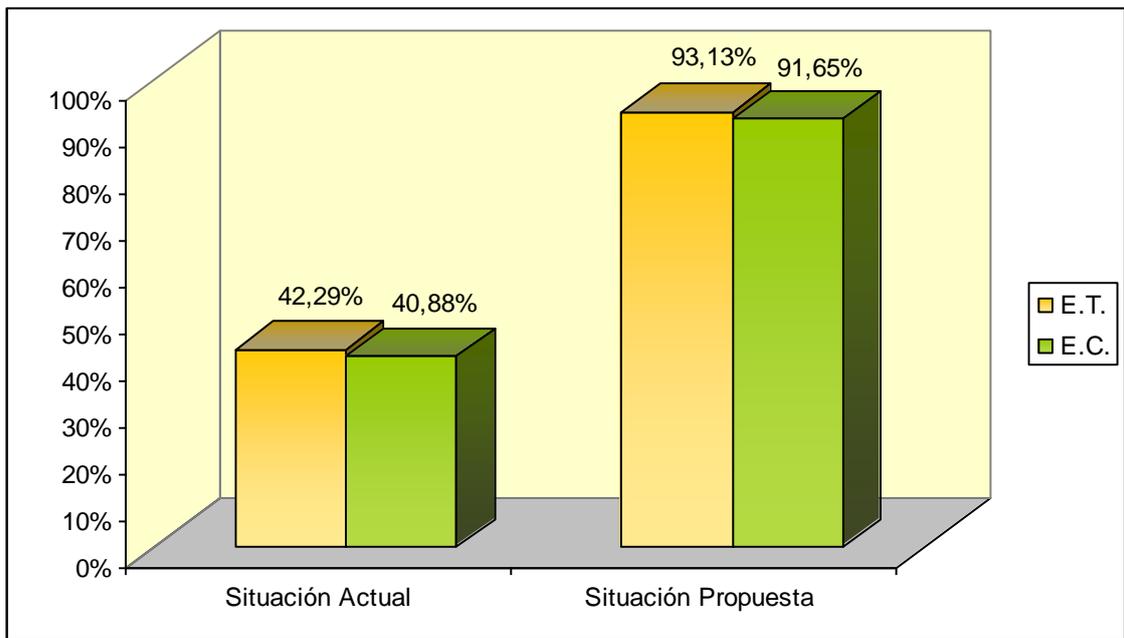
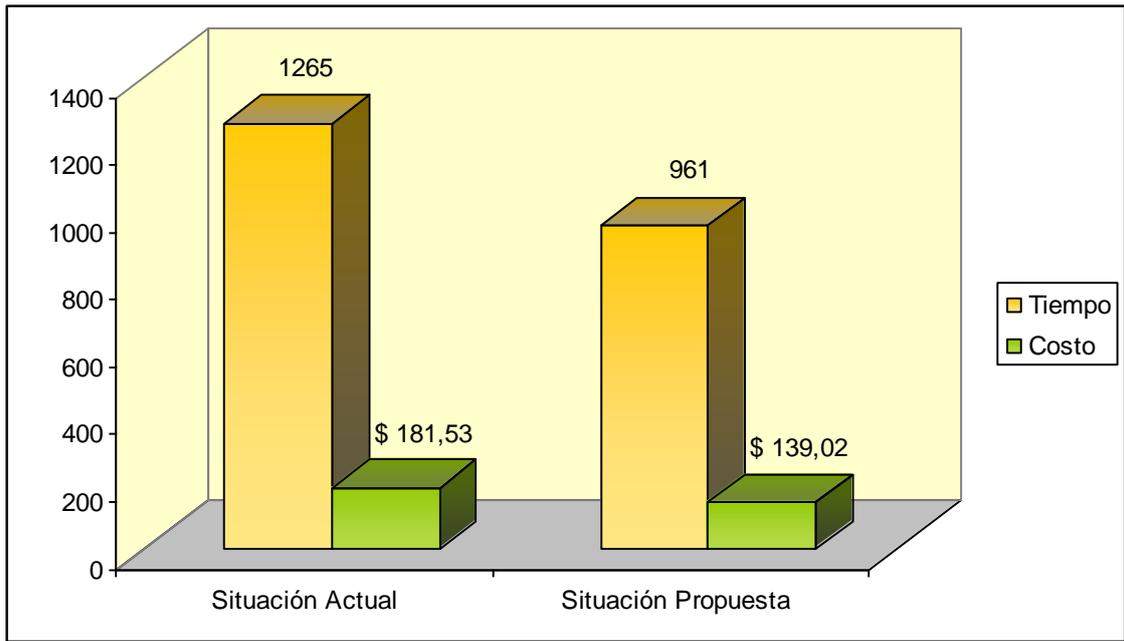
10	Asistente	Receipta listado de facturas para pago de proveedores de cliente							6		0,83	
11	Asistente	Registra egresos (cuentas por pagar)	<input checked="" type="checkbox"/>						90		12,48	
12	Asistente	Registra retenciones en la fuente	<input checked="" type="checkbox"/>						90		12,48	Se planificará realizar las llamadas para realizar recordatorios para recibir o retirar retenciones, mejorando el tiempo en actividad.
13	Asistente	Emite retenciones en la fuente	<input checked="" type="checkbox"/>						90		12,48	
14	Asistente	Elabora comprobantes de egreso con cheques	<input checked="" type="checkbox"/>						120		16,65	
15	Asistente	Revisa datos de facturas, comprobantes y cheques para pago		<input checked="" type="checkbox"/>					20		2,77	Reduce el margen de error al realizar la revisión de datos el momento de recibir ordenes de facturación, en segunda actividad, y reduciendo el tiempo en actividad.
16	Asistente	Verifica disponibilidad para pago por medio del saldo bancario y análisis de cheques no cobrados	<input checked="" type="checkbox"/>						40		5,55	
17	Gerente	Revisa pagos con disponibilidad		<input checked="" type="checkbox"/>					10		2,20	Mejora tiempo en actividad por disponibilidad positiva para pagos.
18	Gerente	Realiza informe y envía vía e-mail a cliente de pagos a realizarse y de disponibilidad para pagos	<input checked="" type="checkbox"/>						10		2,20	Se toma la decisión por parte de Gerente por medio de documento de preferencias de cliente previo el envío de facturas a ser pagadas.
19	Asistente	Receipta copia de comprobantes de egreso para archivo.	<input checked="" type="checkbox"/>						5		0,69	
<b>Total</b>									895,00	66,00	127,42	11,61
<b>CAMBIOS</b>			<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>		<b>DOCUMENTOS</b>			
MEJORA	6		<b>Emisión.-</b> Poner en circulación los documentos				Todos los procesos y subprocesos.		Formato Notas de Pedido Registro de Facturas emitidas			
FUSIÓN		<b>Ordenes de facturación.-</b> Requerimiento de cliente para poder emitir las facturas a sus clientes.										
CREACIÓN	1											
ELIMINACIÓN												
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>				<b>Autorizado por:</b>					
SUSANA FONSECA BENALCÁZAR			VICTOR REGALDO				LIC. NORMA CARRILLO					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
	<b>Proceso:</b>	Operación y registro			<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	Facturación en línea			OR-02-FL
	<b>Inicio:</b>	Recepción de ordenes de facturación			<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	Recepción de copia de comprobantes de ingreso para archivo			Gerente General
<p><b>Problemas detectados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe retraso por recibir notas de pedido en días no acordados.</li> <li>• Demora por recepción de retenciones.</li> <li>• Demora por corrección de datos en facturas, cheques y comprobantes.</li> <li>• Demora en autorización de pago de facturas receptada.</li> </ul> <p><b>Soluciones propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora tiempo en actividad al crear siguiente actividad.</li> <li>• Mejora el tiempo al tener menor margen de error al revisar las órdenes de facturación el momento que llegan.</li> <li>• Se acuerda con cliente plazos máximos para la entrega de notas de pedido en caso de retraso se devuelve para ser receptado próximo mes.</li> <li>• Se planificará realizar las llamadas para realizar recordatorios para recibir o retirar retenciones, mejorando el tiempo en actividad.</li> <li>• Mejora tiempo en actividad por disponibilidad positiva para pagos con el reconocimiento de capacidad de pago, el Gerente posee documento de prioridades para los pagos.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
1265	\$ 181,53	42,29%	40,88%	Semanal	2
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
961	\$ 139,02	93,13%	91,65%	Semanal	2
<b>DIFERENCIA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
304	\$ 42,51	50,84%	50,77%	Semanal	2
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>Tiempo</b>			<b>Costo</b>		
31616			\$ 4.421,28		

## Comparativo Facturación en línea



CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	E.T.	Costo	E.C.
Situación Actual	1265	42,29%	\$ 181,53	40,88%
Situación Propuesta	961	93,13%	\$ 139,02	91,65%





### DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS

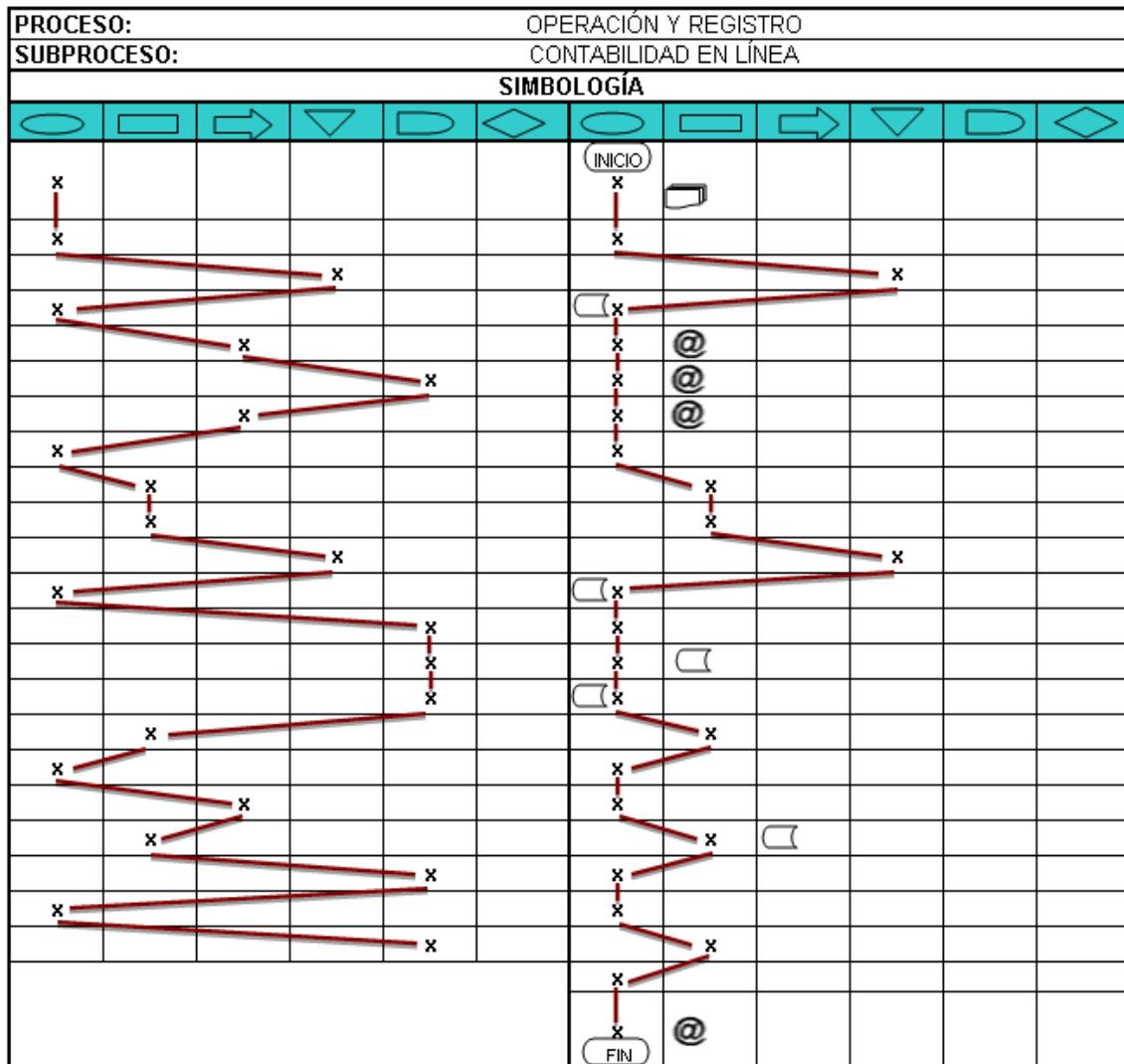
<b>Proceso:</b> Operación y registro		<b>Nº páginas:</b> 3											
<b>Subproceso:</b> Contabilidad en línea		<b>Código:</b> OR-04-CL											
<b>Objetivo:</b> Llevar la contabilidad de una empresa para dar a conocer el estado financiero de una empresa dentro de un periodo contable													
<b>Alcance:</b> <b>Desde:</b> El registro de la documentación contable procesada <b>Hasta:</b> Tomar decisiones acerca de los resultados en estados financieros													
<b>Inicio:</b> Codificación de facturas y comprobantes													
<b>Fin:</b> Revisión de estados financieros													
<b>Frecuencia:</b> Mensual		<b>Tiempo:</b> 5295,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 86,2134%		<b>Responsable:</b> Gerente General								
<b>Volumen:</b> 4		<b>Costo:</b> 759,05	<b>Eficiencia en Costo:</b> 85,1981%		<b>Estatus:</b> Mejorado								
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
									AV	NAV	AV		NAV
1	Asistente	Codifica facturas y comprobantes.	INICIO X						240		33,29		
2	Asistente	Elabora asientos Z por provisiones, ajustes, regularizaciones, bancos.	X						360		49,94		
3	Asistente	Archiva documentos (facturas y comprobantes)								50		6,94	
4	Asistente	Registra anticipos de pago a personal de clientes	X						30		4,16		
5	Asistente	Recepta y revisa el listado de horas extras, descuentos, multas, de personal de cliente	X @						40		5,55		A la vez se revisa el listado para evitar errores y estos sean solucionados con anticipación.
6	Asistente	Recepta listado alimentación de personal de cliente	X @						30		4,16		Se receptaran los listados a una fecha determinada con todos los cambios mensuales.
7	Asistente	Obtención de planilla de IESS acerca de prestamos por personal de cliente	X @						10		1,39		

8	Asistente	Prepara roles de personal de cliente	X		7				210		29,13		
9	Asistente	Registra recibos individuales de roles		X						120		16,65	
10	Gerente	Revisa proceso de pago a personal		X						60		13,23	
11	Asistente	Archiva documentación recibida por cliente y registros					X			10		1,39	
12	Asistente	Ingresar al sistema comprobantes	X						600		83,23		Evita errores con la revisión de documentos al ser receptados mejorando el tiempo en la actividad.
13	Asistente	Elabora conciliaciones bancarias, cruce de valores entre el mayor contable y registro del estado de cuentas del banco	X						420		58,26		Las actualizaciones en partidas se las realizará constantemente previa la conciliación mejorando el tiempo en la actividad.
14	Asistente	Realiza cuadro módulo cuentas por cobrar con el saldo del mayor contable	X						360		49,94		La revisión de los datos el momento de emitir las facturas evitara errores al ser registradas, mejorando tiempo en actividad.
15	Asistente	Realiza cuadro módulo cuentas por pagar con el saldo del mayor contable	X						360		49,94		La revisión de los datos el momento de recibir las facturas evitara errores al ser registrada reduciendo el tiempo en actividad.
16	Asistente	Revisa listado de retenciones para cuadro con registro de clientes		X						160		22,19	
17	Asistente	Elabora auxiliares contables.	X						720		99,87		
18	Asistente	Ingresar en Excel auxiliares contables para revisión	X						30		4,16		

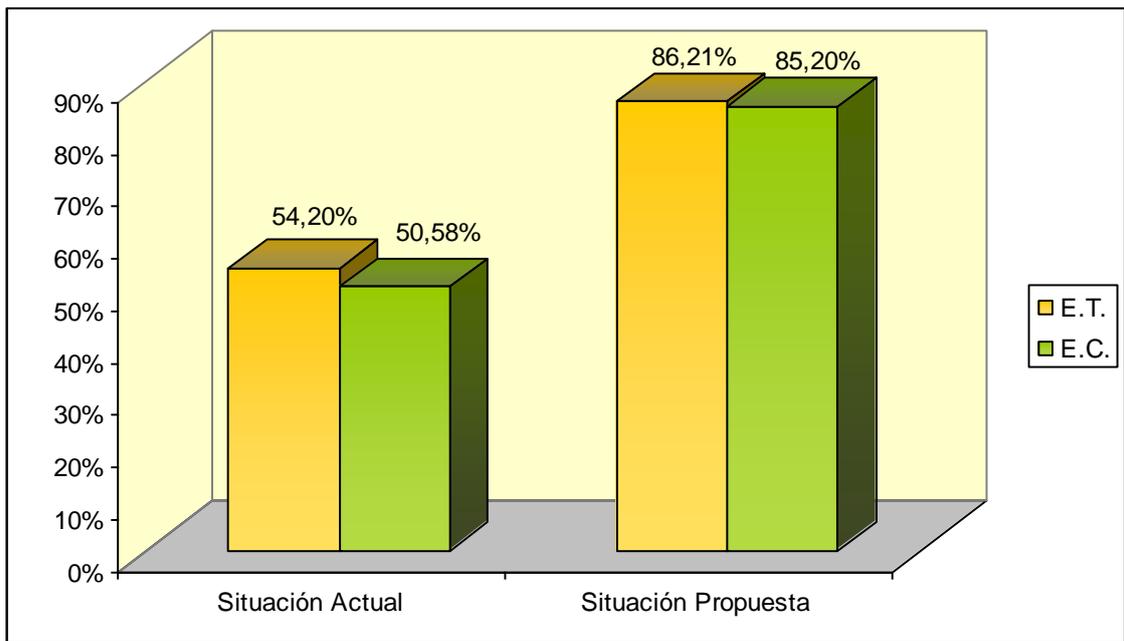
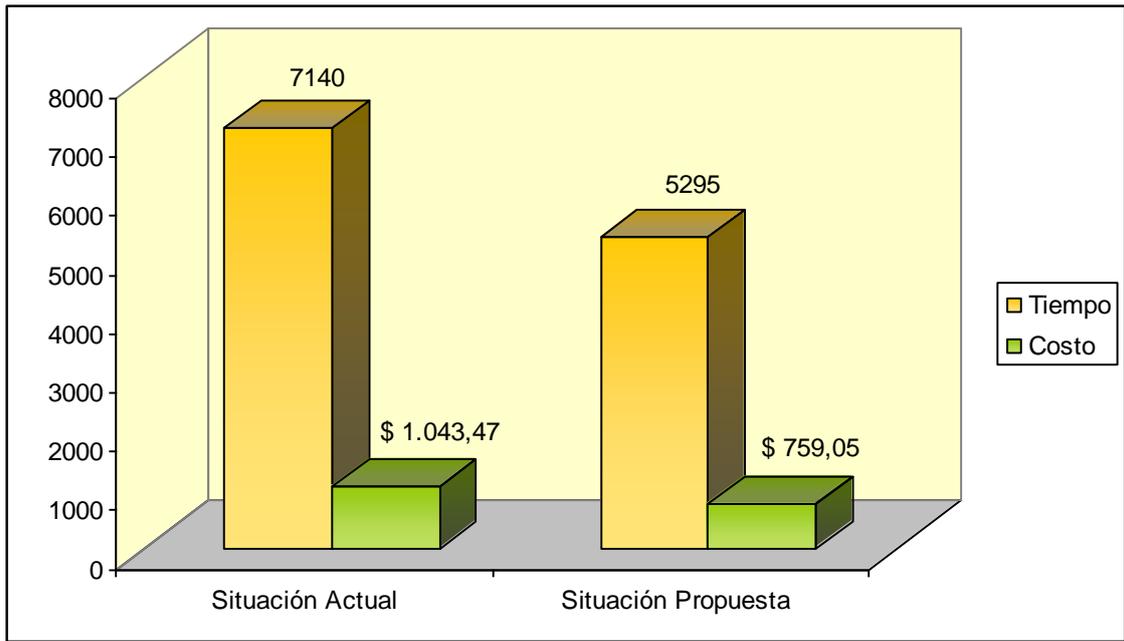
19	Asistente	Revisa auxiliares contables.	X					90		12,48		
20	Asistente	Corrige errores en auxiliares contables	X					90		12,48	Disminuye el margen de error por revisión de datos ingresados en sistema.	
21	Asistente	Elabora el balance general, estado de perdidas y ganancias con sus respectivos anexos.	X					900		124,84		
22	Supervisor	Revisa los datos en estados financieros y cuadro de cuentas							240	39,48	Mejora tiempo con reducción de errores en documentación receptada y en codificación.	
23	Gerente	Compara resultados obtenidos actuales con anteriores	X					120		26,45		
24	Gerente	Elabora informe de resultados mensuales	X	@				45		9,92		
<b>Total</b>								4565,00	730,00	646,70	112,35	
<b>CAMBIOS</b>			<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>		<b>DOCUMENTOS</b>			
MEJORA	1		<b>Planilla del IESS.-</b> Documentación de aportantes con información de prestamos y aportes. <b>Retenciones.-</b> Se conserva una parte de un haber.				Todos los procesos y subprocesos.					
FUSIÓN	1											
CREACIÓN	2											
ELIMINACIÓN												
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>				<b>Autorizado por:</b>					
SUSANA FONSECA BENALCÁZAR			VICTOR REGALDO				LIC. NORMA CARRILLO					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
	<b>Proceso:</b>	Operación y registro			<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	Contabilidad en línea			OR-04-CL
	<b>Inicio:</b>	Codificación de facturas y comprobantes			<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	Revisión de estados financieros			Gerente General
<p><b>Problemas detectados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora por errores en listados de horas extras, descuentos, multas, de personal de cliente</li> <li>• Retraso por error de codificación al ingresar los comprobantes al sistema.</li> <li>• Demora por partidas pendientes para la elaboración de conciliaciones.</li> <li>• Demora por corrección de errores para cuadrar módulos cuentas por cobrar, cuentas por pagar y auxiliares contables</li> <li>• Demora en revisión de estados financieros.</li> </ul> <p><b>Soluciones propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El momento que recibe los listados de horas extras, descuentos, multas, de personal de cliente, revisa el listado para evitar errores y estos sean solucionados con anticipación por cliente.</li> <li>• Se receptaran los listados de personal de cliente a una fecha determinada con todos los cambios mensuales.</li> <li>• Se evita errores con lo revisión de los documentos emitidos y receptados (facturas) mejorando el tiempo en la actividad.</li> <li>• Las actualizaciones en partidas se las realizará constantemente previa la conciliación mejorando el tiempo en la actividad.</li> <li>• La revisión de los datos el momento de emitir y recibir las facturas evitara errores al ser registradas, mejorando tiempo en actividad.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
7140	\$ 1.043,47	54,20%	50,58%	Mensual	4
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
5295	\$ 759,05	86,21%	85,20%	Mensual	4
<b>DIFERENCIA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
1845	\$ 284,41	32,01%	34,62%	Mensual	4
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>Tiempo</b>			<b>Costo</b>		
88560			\$ 13.651,81		

## Comparativo Contabilidad en línea



CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	E.T.	Costo	E.C.
<b>Situación Actual</b>	7140	54,20%	\$ 1.043,47	50,58%
<b>Situación Propuesta</b>	5295	86,21%	\$ 759,05	85,20%



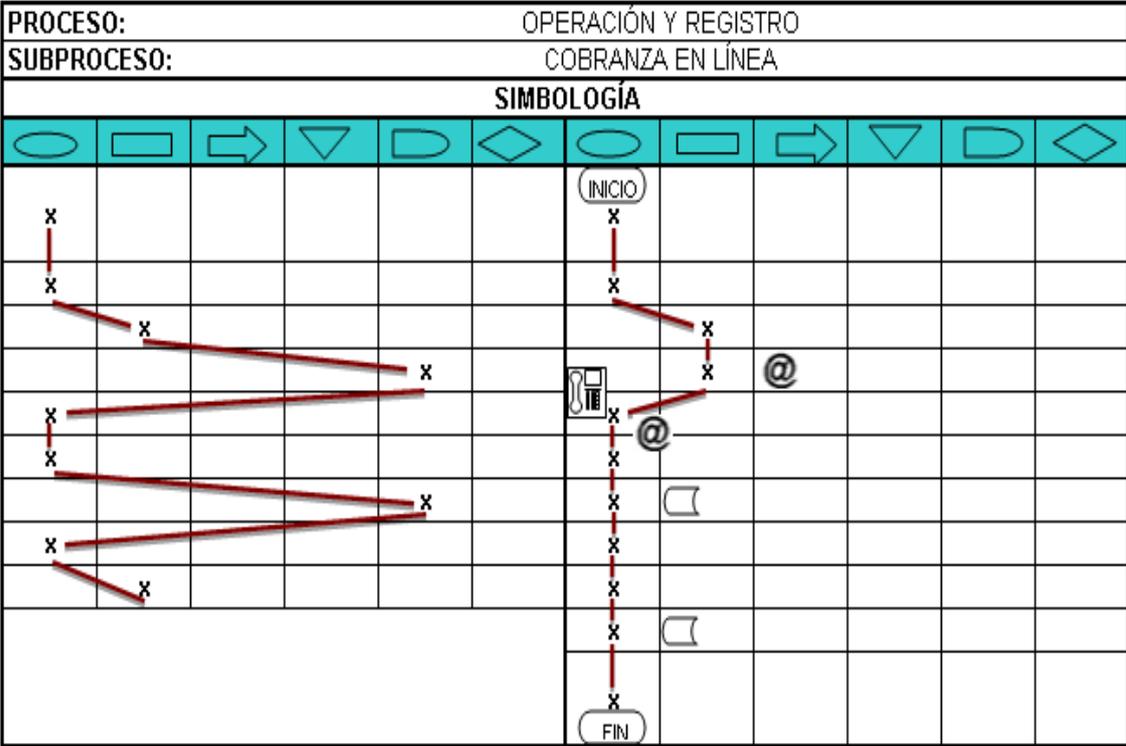
## DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS

<b>Proceso:</b> Operación y registro					<b>Nº páginas:</b> 2								
<b>Subproceso:</b> Cobranza en línea					<b>Código:</b> OR-03-COL								
<b>Objetivo:</b> Recaudar el adeudo de las transacciones realizadas por el cliente en un tiempo corto.													
<b>Alcance:</b> <b>Desde:</b> Verifica las facturas emitidas <b>Hasta:</b> El cobro de todas las facturas emitidas													
<b>Inicio:</b> Informe de cuentas por cobrar													
<b>Fin:</b> Informe de cartera													
<b>Frecuencia:</b> Semanal			<b>Tiempo:</b> 840,00		<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 95,2381%		<b>Responsable:</b> Gerente General						
<b>Volumen:</b> 2			<b>Costo:</b> 111,24		<b>Eficiencia en Costo:</b> 95,0122%		<b>Estatus:</b> Mejorado						
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente	Informe de facturas enviadas por cobrar	INICIO X						15		2,08		
2	Asistente	Realiza cobro por transferencia bancaria.	X						10		1,39		
3	Asistente	Verifica transferencias con aviso de pago con información al cliente			X					30	4,16		
4	Asistente	Revisa estado de cuenta de banco para verificación.			X @					10	1,39		
5	Secretaria recepcionista	Gestiona cobranza por medio de llamadas telefónicas según listado de clientes por cobrar.	 X @						300		38,52		Se realizan llamadas para recordar los cobros a realizarse con anticipación

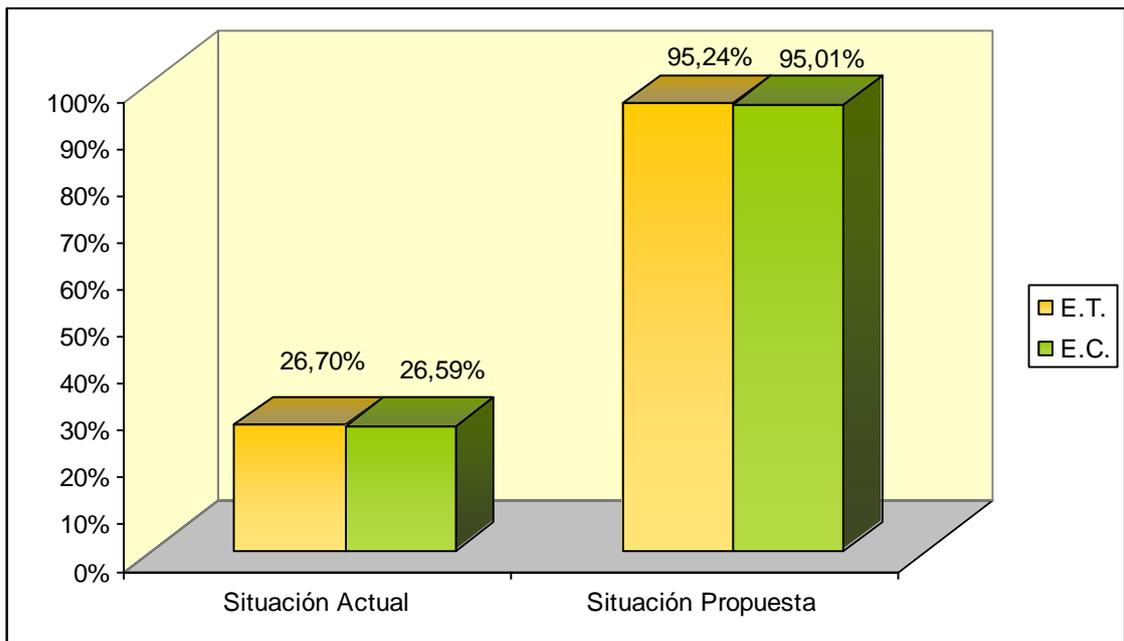
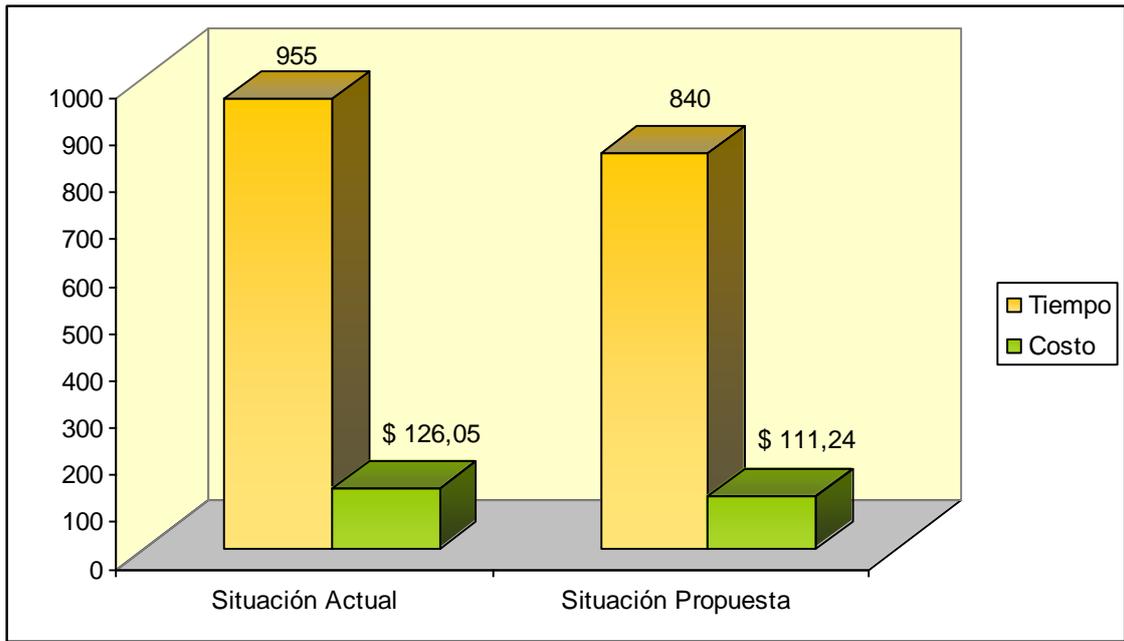
6	Secretaria recepcionista	Elabora informe de llamadas para cobro	X		5				80		10,27		
7	Asistente	Registra cobro como ingreso.	X						30		4,16		
8	Mensajero	Realiza cobro de cheques de facturas enviadas según informe.	X						180		23,42		Se evita el retraso de los cobros con aviso de cobro anticipado en llamadas.
9	Mensajero	Realiza deposito de cheques cobrados en cuenta de cliente.	X						120		15,61		
10	Asistente	Registra los cobros realizados y cobros por realizar	X						65		9,02		Se lo realiza cada semana enseguida se haga efectivo el cobro con registros de cartera reduciendose el tiempo al adquirir información de actividades ya realizadas.
11	Gerente	Elabora Informe de cartera para conocimiento del cliente	X						15		3,31		Se lo realiza quincenalmente y en base a registros obtenidos semanalmente, mejorando tiempo de actividad
<b>Total</b>									800,00	40,00	105,69	5,55	
<b>CAMBIOS</b>			<b>TERMINOLOGÍA</b>					<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>		<b>DOCUMENTOS</b>			
MEJORA	5		<b>Cartera.-</b> Conjunto de valores o efectos comerciales que forman parte del activo de una empresa. <b>Transferencia bancaria.-</b> Transmisión de fondos de una cuanta a otra entre el mismo banco o con otros.					Todos los procesos y subprocesos.		Formato de Registro de cobros			
FUSIÓN													
CREACIÓN	2												
ELIMINACIÓN													
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>					<b>Autorizado por:</b>					
SUSANA FONSECA BENALCÁZAR			VICTOR REGALDO					LIC. NORMA CARRILLO					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
 <b>GARISA S.A.</b> GRUPO CORPORATIVO DE ASESORES Y AUDITORES	<b>Proceso:</b>	Operación y registro			<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	Cobranza en línea			OR-03-COL
	<b>Inicio:</b>	Informe de cuentas por cobrar			<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	Informe de cartera			Gerente General
<b>Problemas detectados:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso por interrupción de otras actividades lo que no permite completar las llamadas a clientes para verificar el cobro en el día asignado para esta actividad.</li> <li>• Demora por cobros que no están listos al momento que el mensajero pasa a retirar los cheques.</li> </ul>					
<b>Soluciones propuestas:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan llamadas para recordar los cobros a realizarse con anticipación, si estos se los realiza los días viernes, se asigna otro día a la semana para poner recordatorios ya sea por vía e-mail o telefónica, evitando retrasos en cobros.</li> <li>• Los registros se los realiza semanalmente inmediato se haga efectivo el cobro, para tener la información necesaria para realizar el informe de cartera y se reduce el tiempo al adquirir información de actividades ya realizadas.</li> <li>• Se realiza informe quincenalmente y en base a registros obtenidos semanalmente, mejorando tiempo de actividad.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
955	\$ 126,05	26,70%	26,59%	Semanal	2
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
840	\$ 111,24	95,24%	95,01%	Semanal	2
<b>DIFERENCIA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
115	\$ 14,81	68,54%	68,43%	Semanal	2
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>Tiempo</b>			<b>Costo</b>		
11960			\$ 1.540,47		

**Comparativo Cobranza en Línea**



CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	E.T.	Costo	E.C.
<b>Situación Actual</b>	955	26,70%	\$ 126,05	26,59%
<b>Situación Propuesta</b>	840	95,24%	\$ 111,24	95,01%





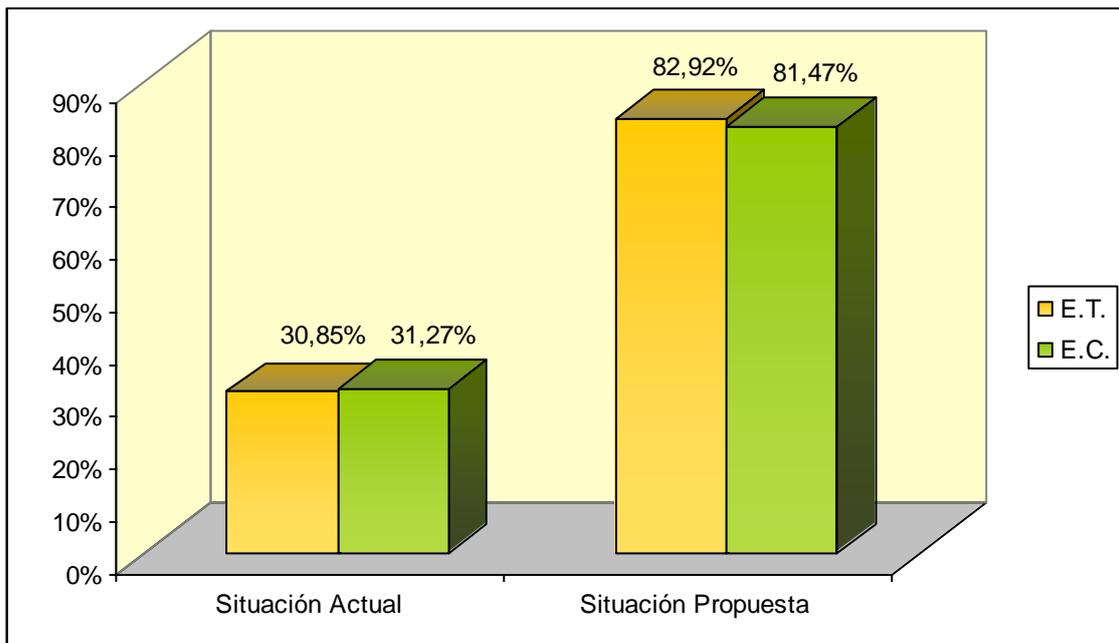
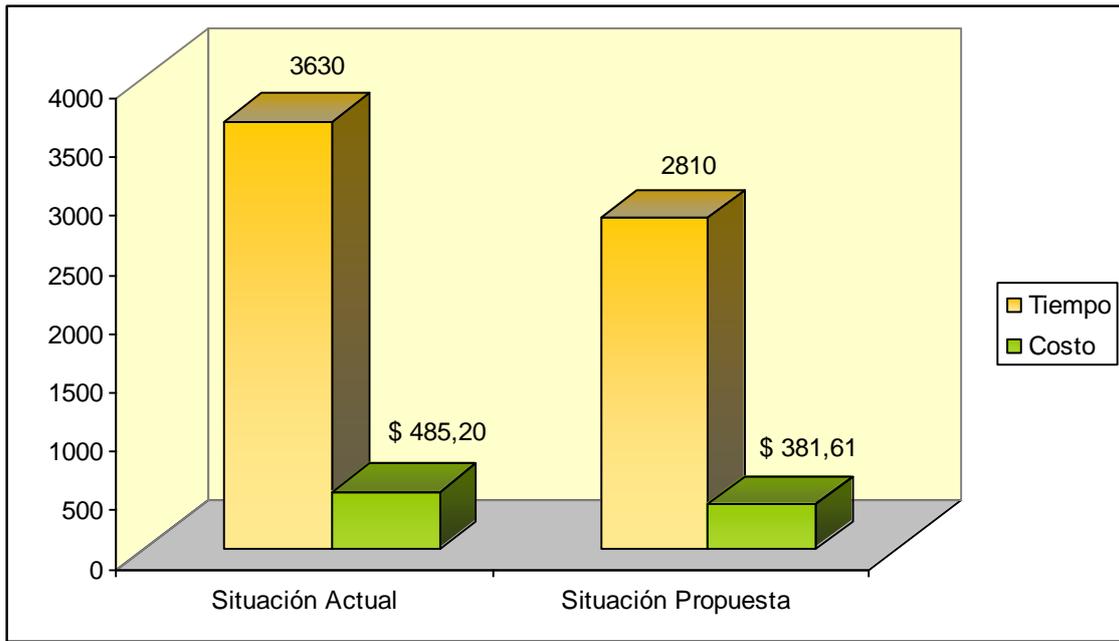
### DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS

<b>Proceso:</b> Operación y registro		<b>Nº páginas:</b> 2											
<b>Subproceso:</b> Declaraciones Tributarias		<b>Código:</b> OR-05-DT											
<b>Objetivo:</b> Obtener un ahorro fiscal aplicando la normativa tributaria vigente en el Ecuador													
<b>Alcance:</b> <b>Desde:</b> Conocimiento de la normativa según el cliente <b>Hasta:</b> Cumplimiento de ley de regimen tributario													
<b>Inicio:</b> Revisión de módulos con registros de cliente													
<b>Fin:</b> Impresión del talón resumen de declaraciones													
<b>Frecuencia:</b> Mensual		<b>Tiempo:</b> 2810,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 82,9181%	<b>Responsable:</b> Gerente General									
<b>Volumen:</b> 11		<b>Costo:</b> 381,61	<b>Eficiencia en Costo:</b> 81,4706%	<b>Estatus:</b> Mejorado									
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente	Revisa formularios de registro enviado por cliente y en base a lo registrado en el módulo de compras y ventas.								240		33,29	
2	Asistente	Realiza cuadro de registro enviado por cliente y en base a lo registrado en el módulo de compras y ventas.	X							600		83,23	
3	Auxiliar	Ingresa en Excel formularios	X							40		5,20	
4	Asistente	Realiza cuadro de formularios	X							300		41,61	Disminuye margen de error con revisión de datos ingresados en contabilidad generando una mejora el tiempo en actividad.
5	Auxiliar	Ingresa datos a Dimm formularios para validación de datos.	X							40		5,20	
6	Auxiliar	Corrige errores encontrados en Dimm formularios en el sistema SACI	X							480		62,45	Disminuye margen de error con revisión de datos ingresados y mejora el tiempo en actividad.
7	Auxiliar	Sube al portal del SRI Dimm formularios como archivo comprimido.	X							20		2,60	Se realizará una capacitación para realizar las declaraciones.

8	Auxiliar	Recepta e imprime talón resumen de los formularios declarados.	X		7				5		0,65		
9	Auxiliar	Elabora anexos con detalle de movimientos de compras y/o ventas según el cliente con la exportación de datos por fecha de SACI a SACIAnex	X						100		13,01		
10	Auxiliar	Verifica datos cuadrados con formulario que ya se declaro.								60		7,81	
11	Auxiliar	Corrige errores encontrados en Dimm Anexos en el sistema SACI	X						600		78,07		Disminuye margen de error con revisión de datos ingresados mejorando el tiempo de la actividad.
12	Auxiliar	Genera archivo Dimm Anexos hasta validar errores.	X						120		15,61		
13	Auxiliar	Sube al portal del SRI Dimm anexos como archivo comprimido.	@						20		2,60		Se realizará una capacitación acerca de la utilización del portal del SRI para las declaraciones.
14	Auxiliar	Recepta e imprime talón resumen de los anexos transaccionales después de 48 horas.	X						5		0,65		
15	Supervisor	Verificación de declaraciones antes de concluir plazos								180		29,61	
<b>Total</b>									2330,00	480,00	310,90	70,71	
<b>CAMBIOS</b>			<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>DOCUMENTOS</b>				
MEJORA	3		<b>Anexos.-</b> Son los respaldos transaccionales a lo declarado.			Todos los procesos y subprocesos.			Verificación de declaraciones tributarias. Documentos Excel Dimm Anexos y Dimm Formularios.				
FUSIÓN		<b>Declaraciones.-</b> Manifestación abierta de las transacciones.											
CREACIÓN	1	<b>Dimm.-</b> Programa para validación de datos.											
ELIMINACIÓN		<b>Formularios.-</b> Escrito con formulas para las declaraciones.											
<b>Elaborado por:</b> SUSANA FONSECA			<b>Supervisado por:</b> VICTOR REGALDO			<b>Autorizado por:</b> LIC. NORMA CARRILLO							

HOJA DE MEJORAMIENTO					
	<b>Proceso:</b>	Operación y registro			<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	Declaraciones Tributarias			OR-05-DT
	<b>Inicio:</b>	Revisión de módulos con registros de cliente			<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	Impresión del talón resumen de declaraciones			
<p><b>Problemas detectados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora por error en datos obtenidos en codificación de módulos.</li> <li>• Demora por corrección de errores para el cuadro en formularios y anexos.</li> <li>• Demora por verificación de declaración de formularios y anexos efectuada.</li> </ul> <p><b>Soluciones propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuye margen de error con revisión de datos ingresados en contabilidad generando una mejora el tiempo en actividad.</li> <li>• Se realizará una capacitación para realizar las declaraciones con el uso de Dimm formularios y Dimm anexos.</li> <li>• Se realizará una capacitación acerca de la utilización del portal del SRI para las declaraciones.</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	ET	EC	Frec.	Vol.
3630	\$ 485,20	30,85%	31,27%	Mensual	11
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	ET	EC	Frec.	Vol.
2810	\$ 381,61	82,92%	81,47%	Mensual	11
DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	ET	EC	Frec.	Vol.
820	\$ 103,59	52,06%	50,20%	Mensual	11
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
108240			\$ 13.674,50		







**DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS**

<b>Proceso:</b>	Operación y registro			<b>Nº páginas:</b>	3								
<b>Subproceso:</b>	Examen situacional en auditoría			<b>Código:</b>	OR-06-ESA								
<b>Objetivo:</b>	Realizar un breve análisis situacional para determinar el manejo de una empresa de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas, con exigencias legales o voluntariamente aceptadas.												
<b>Alcance:</b>	<b>Desde:</b> La solicitud y consentimiento del cliente <b>Hasta:</b> Determinar la situación actual de una empresa												
<b>Inicio:</b>	Visita inicial												
<b>Fin:</b>	Evaluación y análisis de archivo general												
<b>Frecuencia:</b>	Mensual			<b>Tiempo:</b>	8395,00		<b>Eficiencia en Tiempo:</b>	90,2323%		<b>Responsable:</b>	Gerente General		
<b>Volumen:</b>	1			<b>Costo:</b>	1373,16		<b>Eficiencia en Costo:</b>	90,1758%		<b>Estatus:</b>	Mejorado		
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Realiza visita inicial de auditoría	INICIO X						120		26,45		
2	Gerente	Se informa acerca de las características de la empresa del cliente y del sector en el que esta se encuentra, así como de los antecedentes de dicha empresa.	X						30		6,61		
3	Gerente	Entrevista con el Contador confirmando la iniciación a la auditoría	X						20		4,41		Dentro de la presentación del servicio se manifiesta como requerimiento la colaboración en la obtención de información.
4	Supervisor	Evalua riesgo inherente de auditoría	X						240		39,48		Se busca disminuir el riesgo inherente con la correcta recolección de información por medio de la planificación y reduce el tiempo en actividad
5	Supervisor	Realiza evaluación para cotización con estimación del tiempo en función del volumen de información								420		69,10	
6	Gerente	Determina el alcance de la auditoría	X						180		39,68		

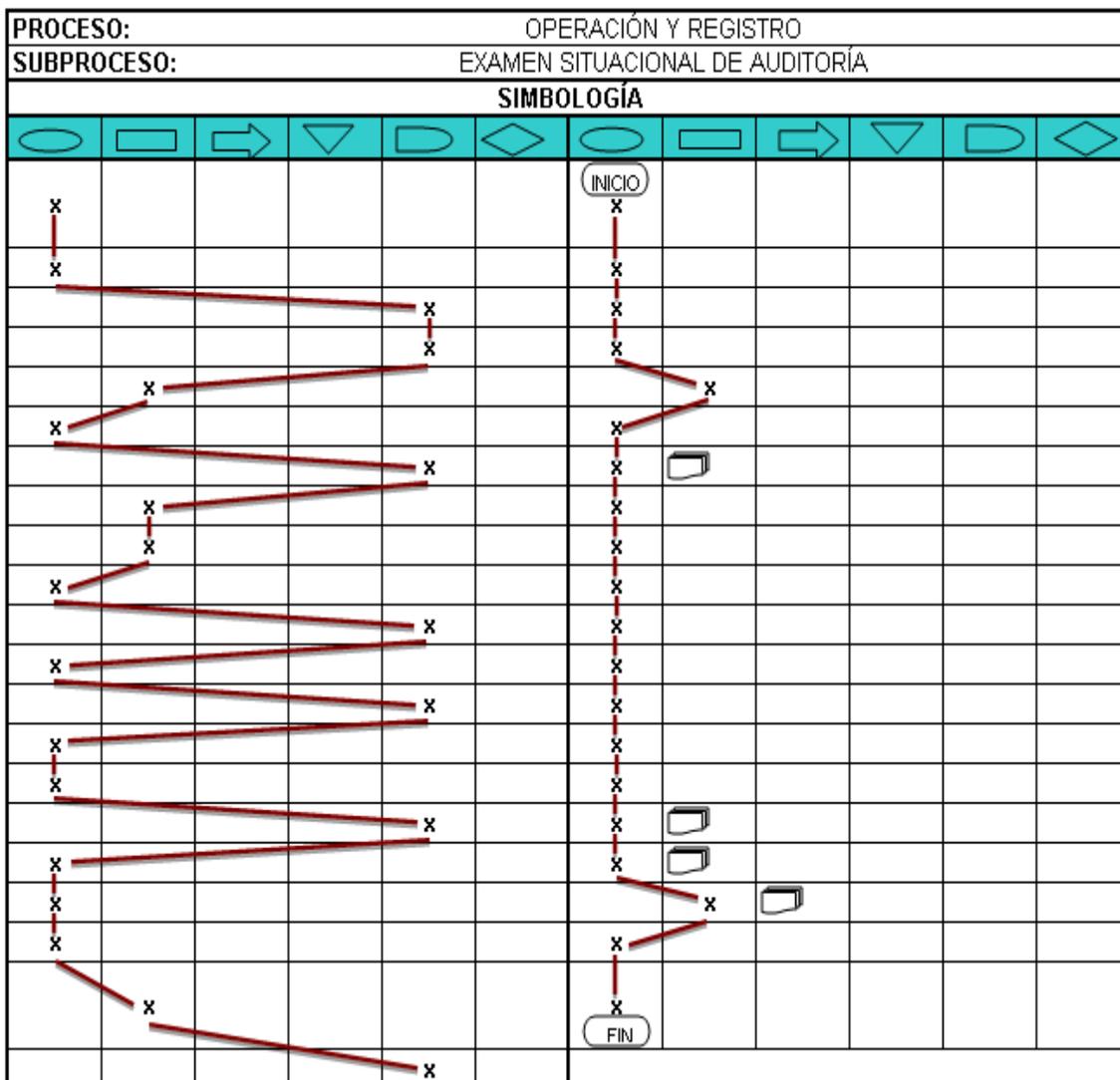
7	Asistente	Recopila información que se mantiene para diferentes periodos para archivo permanente	X							360	49,94	La documentación que se recibe se lo realizará previa la planificación de esta y con la ayuda y predisposición del cliente mejorando el tiempo en actividad.
8	Asistente	Analiza y evalua las operaciones y actividades del desenvolvimiento de la empresa auditada por medio del archivo general	X							960	133,16	Se fusiona el análisis y evaluación del archivo general reduciendo el tiempo en actividades.
9	Gerente	Realiza planificación de auditoría	X							180	39,68	
10	Gerente	Identifica personal necesario para el trabajo	X							180	39,68	Se realizará un análisis del personal contratado que se necesita como mínimo para el desarrollo de las auditorías
11	Gerente	Identifica actividades a realizarse.	X							360	79,35	
12	Gerente	Estima tiempo de ejecución de actividades	X							240	52,90	Dentro de la planificación para la auditoría se tomarán en cuenta un margen de tiempo mayor en la ejecución de actividades para cumplir con estas.
13	Gerente	Plantea instrucciones para la ejecución de actividades	X							600	132,25	Mejora tiempo de actividad
14	Gerente	Entrega a cliente carta de la planificación de la auditoría	X							25	5,51	
15	Supervisor	Realiza evaluación de control interno	X							900	148,06	Se realizará la verificación de todas las operaciones realizadas con la autorización de la administración que ayudara a la obtención de información.

16	Asistente	Desarrolla hojas de trabajo del área de manejo para archivo de análisis	X							960		133,16		Reduce el tiempo de actividad por formatos establecidos para cada partida
17	Asistente	Elabora cédulas sumarias para comparación de valores para archivo de análisis	X							1260		174,78		Reduce el tiempo de actividad
18	Supervisor	Verifica la información obtenida en hojas de trabajo y en cédulas sumarias									400		65,81	
19	Asistente	Realiza detalle de lo examinado en hojas de trabajo y en cédulas sumarias	X							600		83,23		
20	Asistente	Elabora conclusiones de procedimientos para cada cuenta	X							360		49,94		Se evita errores con la verificación de datos obtenidos previa la elaboración de las cédulas sumarias, mejorando el tiempo en la actividad.
<b>Total</b>										7575,00	820,00	1238,26	134,90	
<b>CAMBIOS</b>			<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>		<b>DOCUMENTOS</b>					
MEJORA	7		<b>Riesgo inherente.-</b> Existencia de margen de error en auditoría				Todos los procesos y subprocesos.		Formato de planificación Formato de cédulas sumarias					
FUSIÓN	2	<b>Control Interno.-</b> Planes, métodos, procedimientos adoptados por una organización con el fin de salvaguardar los activos												
CREACIÓN	1	<b>Cédulas sumarias.-</b> Doc. que permite el análisis de partidas.												
ELIMINACIÓN	1													
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>				<b>Autorizado por:</b>							
SUSANA FONSECA BENALCÁZAR			VICTOR REGALDO				LIC. NORMA CARRILLO							

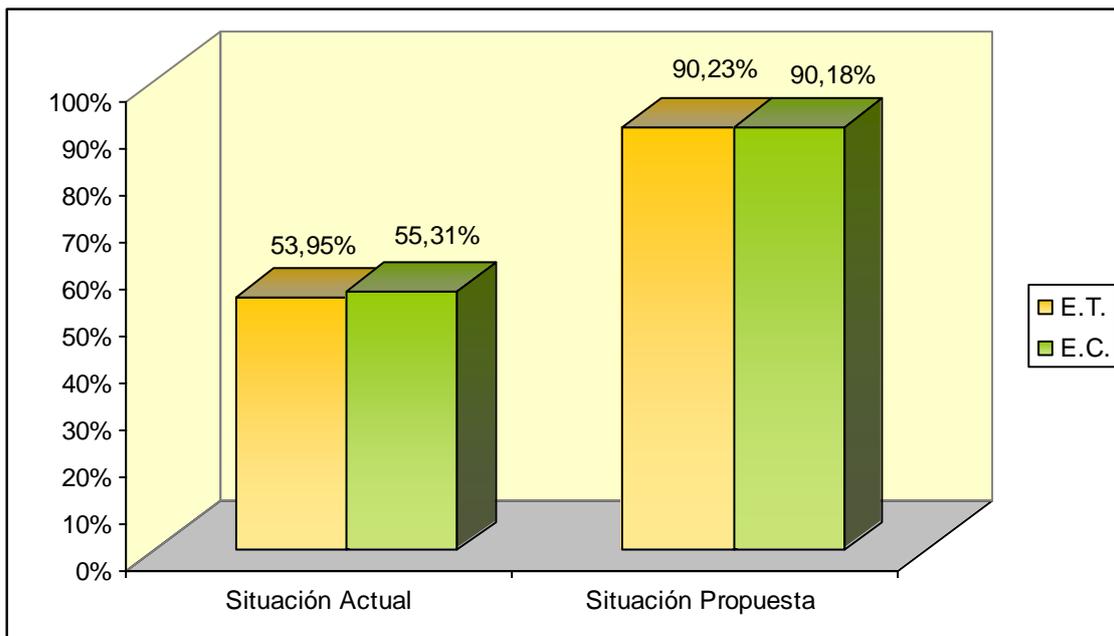
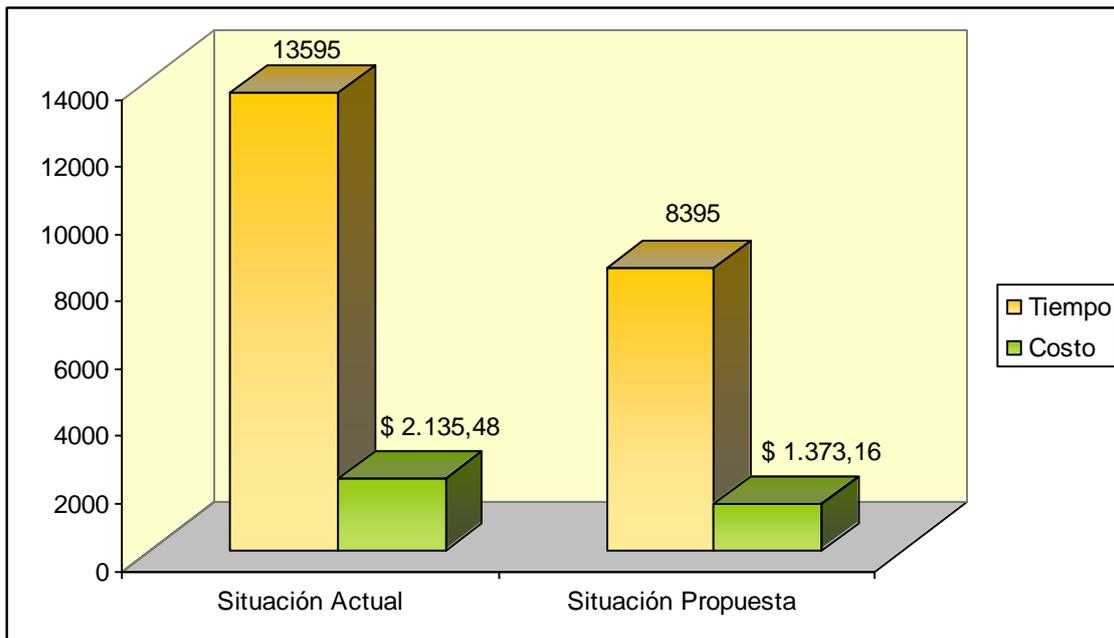
HOJA DE MEJORAMIENTO			
	<b>Proceso:</b>	Operación y registro	<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	Examen situacional en auditoría	OR-06-ESA
	<b>Inicio:</b>	Visita inicial	<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	Evaluación y análisis de archivo general	Gerente General
<p><b>Problemas detectados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora por negación en la colaboración para recibir información para realizar la auditoría</li> <li>• Demora por alto riesgo en auditoría el no obtener toda la información necesaria y veraz.</li> <li>• Demora en obtención de documentación por falta de organización de cliente</li> <li>• Demora por falta de personal para el trabajo de auditoría</li> <li>• Demora por incumplimiento de tiempos para la ejecución de la auditoria en trabajo de campo.</li> <li>• Demora en obtención de datos y registro de errores para el control interno de cliente</li> <li>• Demora por error en documentos (cédulas sumarias).</li> </ul> <p><b>Soluciones propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de la presentación del servicio se manifiesta como requerimiento la colaboración para la obtención de información.</li> <li>• Se busca disminuir el riesgo inherente con la correcta recolección de información por medio de la planificación reduciéndose el tiempo en actividad.</li> <li>• La documentación que se recibe se lo realizará previa la planificación de esta y con la ayuda y predisposición del cliente mejorando el tiempo en actividad.</li> <li>• Se fusiona el análisis y evaluación del archivo general reduciendo el tiempo en actividades.</li> <li>• Se realizará un análisis del personal contratado que se necesita como mínimo para el desarrollo de las auditorias.</li> <li>• Dentro de la planificación para la auditoría se tomarán en cuenta un margen de tiempo mayor en la ejecución de actividades para cumplir con estas.</li> <li>• Se realizará la verificación de todas las operaciones realizadas con la autorización de la administración que ayudara a la obtención de información.</li> <li>• Reduce el tiempo de actividad por formatos establecidos para cada partida.</li> <li>• Se evita errores con la verificación de datos obtenidos previa la elaboración de las cédulas sumaras, mejorando el tiempo en la actividad.</li> </ul>			

SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	ET	EC	Frec.	Vol.
13595	\$ 2.135,48	53,95%	55,31%	Mensual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	ET	EC	Frec.	Vol.
8395	\$ 1.373,16	90,23%	90,18%	Mensual	1
DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	ET	EC	Frec.	Vol.
5200	\$ 762,33	36,28%	34,87%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
Tiempo			Costo		
62400			\$ 9.147,91		

### Comparativo Examen situacional de auditoría



CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	E.T.	Costo	E.C.
Situación Actual	13595	53,95%	\$ 2.135,48	55,31%
Situación Propuesta	8395	90,23%	\$ 1.373,16	90,18%



## Documentos Examen Situacional

 <b>GARISA S.A.</b> GRUPO CORPORATIVO DE ASESORES Y AUDITORES	AUDITOR ENCARGADO:	
	FECHA DE AUDITORÍA:	
	Nº Páginas:	
CLIENTE:		
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA DE LA CUENTA "X"</b>		

OBJETIVO
Comprobar la exactitud, existencia y razonabilidad de los resultados Verificar la adecuada presentación de los estados financieros

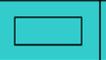
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
Con el propósito de determinar el alcance y la extensión de los procedimientos aplicados, efectúe la evaluación del control interno correspondiente a esta área, para lo cual deberá mantener conversaciones con la persona encargada de esta cuenta, observar las actividades de rutina que realiza, la documentación que maneja y además el auditor encargado deberá aplicar su criterio profesional. Para el efecto se debe proceder a completar el siguiente cuestionario.

CUESTIONARIO:	SI	NO	RETRASO	OBSERVACIONES
<b>TOTAL</b>				

PROCEDIMIENTOS
Los procedimientos de auditoría están diseñados para verificar la exactitud y validez de cada cuenta, y el cumplimiento con los procedimientos de control interno aplicable. El alcance de la aplicación de los procedimientos de auditoría y la selección de las partidas a ser verificadas. Los procedimientos deben realizarse en una forma ampliada cuando exista debilidad en el control interno, a no ser que existan controles que compensen o mitiguen esta debilidad, y con un alcance mínimo cuando no exista debilidad. Cualquier evidencia o sospecha de irregularidades deben ser informadas al Auditor Jefe.

TRABAJO DE CAMPO	Efectuado por:	Ref. P/T	Observaciones
(Se detalla procedimientos)			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
8.-			
9.-			
10.-			

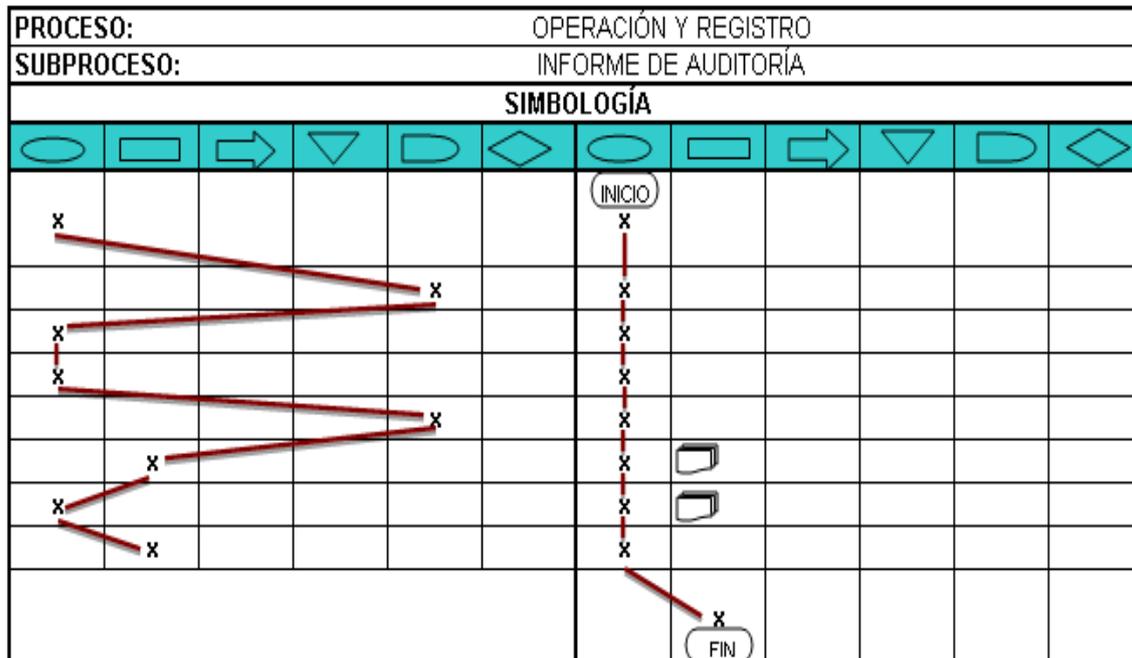
### DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS

<b>Proceso:</b> Operación y registro		<b>Nº páginas:</b> 2		 <b>GARISA S.A.</b> <small>GRUPO CORPORATIVO DE ASESORES Y AUDITORES</small>									
<b>Subproceso:</b> Informe de auditoría		<b>Código:</b> OR-07-IA											
<b>Objetivo:</b> Expresar una opinión técnica de las cuentas en aspectos significativos e importantes siguiendo los principios de contabilidad generalmente aceptados.													
<b>Alcance:</b> <b>Desde:</b> <b>Hasta:</b>													
<b>Inicio:</b> Toma detalles de lo examinado y comentarios de cada cuenta													
<b>Fin:</b> Seguimiento e implementación de recomendaciones en informe													
<b>Frecuencia:</b> Mensual		<b>Tiempo:</b> 2510,00	<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 79,8805%		<b>Responsable:</b> Gerente General								
<b>Volumen:</b> 1		<b>Costo:</b> 551,57	<b>Eficiencia en Costo:</b> 79,8193%		<b>Estatus:</b> Mejorado								
No.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Novedades	
									AV	NAV	AV		NAV
1	Gerente	Describe el título del informe	(INICIO) X						10		2,20		
2	Supervisor	Identifica los estados financieros auditados	X						30		4,94		Se facilita la actividad con la ayuda del cliente al facilitar toda la información necesaria, mejorando tiempo de actividad.
3	Gerente	Describe las responsabilidades de la gerencia con los estados financieros, el control interno y el cumplimiento de obligaciones tributarias	X						30		6,61		
4	Gerente	Indica la responsabilidad del auditor al emitir una opinión de los estados financieros, el control interno y las obligaciones tributarias	X						15		3,31		
5	Supervisor	Indica el alcance de la auditoría donde constan normas, procedimientos, riesgo y planificación.	X						60		13,23		

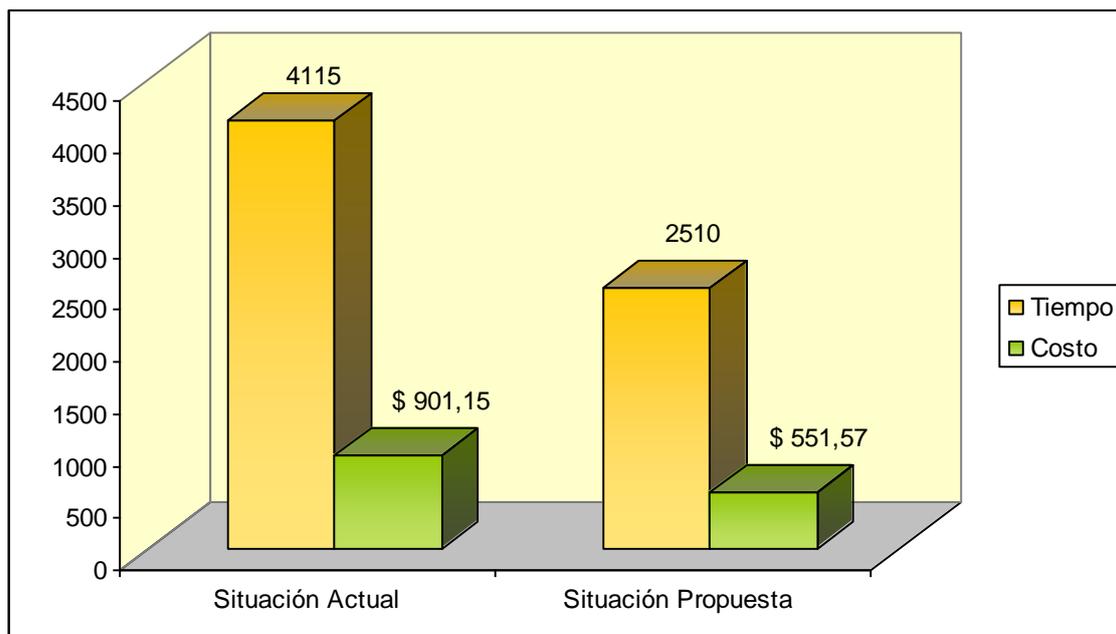
6	Gerente	Elabora dictamen sobre los estados financieros considerados en su conjunto, las obligaciones tributarias y el control interno en base a evidencias en trabajo de campo con criterio profesional.	X							1500		330,63	Se obtiene la información adecuada con la planificación y la cédulas sumarias las que ser recopilan con conclusiones y recomendaciones y son revisadas por el supervisor.	
7	Gerente	Firma e incluye la fecha del informe por parte del contador público	X								25		5,51	
8	Gerente	Realiza visita final para presentación de informes	X							360		79,35		
9	Gerente	Realiza seguimiento e implementación de informes de auditoría									480		105,80	Opción que se dará al presentar el alcance del servicio, reduciendo el tiempo de la actividad
<b>Total</b>										2005,00	505,00	440,26	111,31	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>DOCUMENTOS</b>					
MEJORA	3	<b>Dictamen.-</b> Opinión que se forma sobre una cosa.				Todos los procesos y subprocesos.			Formato de informe.					
FUSIÓN		<b>Contador público.-</b> Profesional dedicado a interpretar, aplicar, analizar información contable y financiera de una organización.												
CREACIÓN	1													
ELIMINACIÓN														
<b>Elaborado por:</b>		<b>Supervisado por:</b>				<b>Autorizado por:</b>								
SUSANA FONSECA BENALCÁZAR		VICTOR REGALDO				LIC. NORMA CARRILLO								

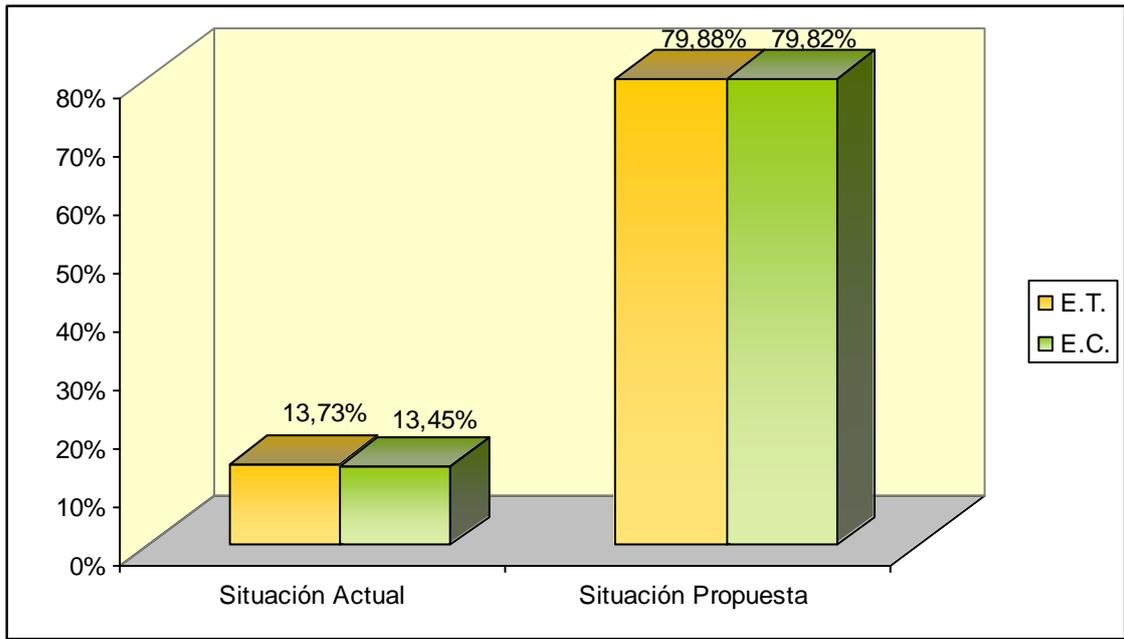
HOJA DE MEJORAMIENTO					
	<b>Proceso:</b>	Operación y registro			<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	Informe de auditoría			OR-07-IA
	<b>Inicio:</b>	Toma detalles de lo examinado y comentarios de cada cuenta			<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	Seguimiento e implementación de recomendaciones en informe			
<p><b>Problemas detectados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en la identificación de los estados financieros auditados.</li> <li>• Retraso en recopilación de información ya procesada</li> <li>• Retraso por decisión de requerimiento</li> </ul> <p><b>Soluciones propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se facilita la actividad con la ayuda del cliente al facilitar toda la información necesaria, mejorando tiempo de actividad.</li> <li>• Se obtiene la información adecuada con la planificación y las cédulas sumarias las que ser recopilan con conclusiones y recomendaciones y son revisadas por el supervisor.</li> <li>• Se presenta la opción de implementar y dar seguimiento a recomendaciones en informe, la cual se dará al presentar el alcance del servicio, reduciendo el tiempo de la actividad.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
4115	\$ 901,15	13,73%	13,45%	Mensual	1
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
2510	\$ 551,57	79,88%	79,82%	Mensual	1
<b>DIFERENCIA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
1605	\$ 349,58	66,15%	66,37%	Mensual	1
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>Tiempo</b>			<b>Costo</b>		
19260			\$ 4.194,94		

## Comparativo Informes de Auditoría



CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	E.T.	Costo	E.C.
<b>Situación Actual</b>	4115	13,73%	\$ 901,15	13,45%
<b>Situación Propuesta</b>	2510	79,88%	\$ 551,57	79,82%





## **Documento Informe de Auditoría**

**(Título del informe)**

### **INFORME A LA EMPRESA “X” DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CON DICTAMEN DEL CONTADOR PÚBLICO IMPARCIAL DE GARISA S.A.**

**(Destinatario del informe)**

**Empresa “X”**

**(Párrafo introductorio)**

Donde se especifica lo siguiente:

- Los estados financieros que fueron auditados.
- La responsabilidad de la gerencia por los estados financieros
- La responsabilidad del auditor por expresar una opinión sobre esos estados financieros.

**(Párrafo de alcance)**

Donde el auditor indica el entendimiento que posee del negocio del cliente y de su estructura del control interno, las herramientas para realizar procedimientos analíticos para reunirá evidencia suficiente y competente tomando encuentra el riesgo inherente en la auditoría.

Identifica el cumplimiento con las normas de auditoría generalmente aceptadas y señala el objetivo de la auditoría que es obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contengan errores significativos, fraudes u otras incorrecciones.

Especifica la base para una opinión de auditoría por medio de las evidencias que son examinadas por el auditor por medio de pruebas las cuales tienen que

ser evaluados con el seguimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas, con las estimaciones contables así como de la completa presentación de los estados financieros.

**(Párrafo de opinión)**

El Contador Público emita su opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

**(Firma y fecha del informe)**

**Atentamente**

**(Firma)**

**(Nombre)**

**Contador Público**

**Lugar, DD/MM/AAAA**

(Fecha en la que se completó el trabajo de auditoría en la oficina del cliente)

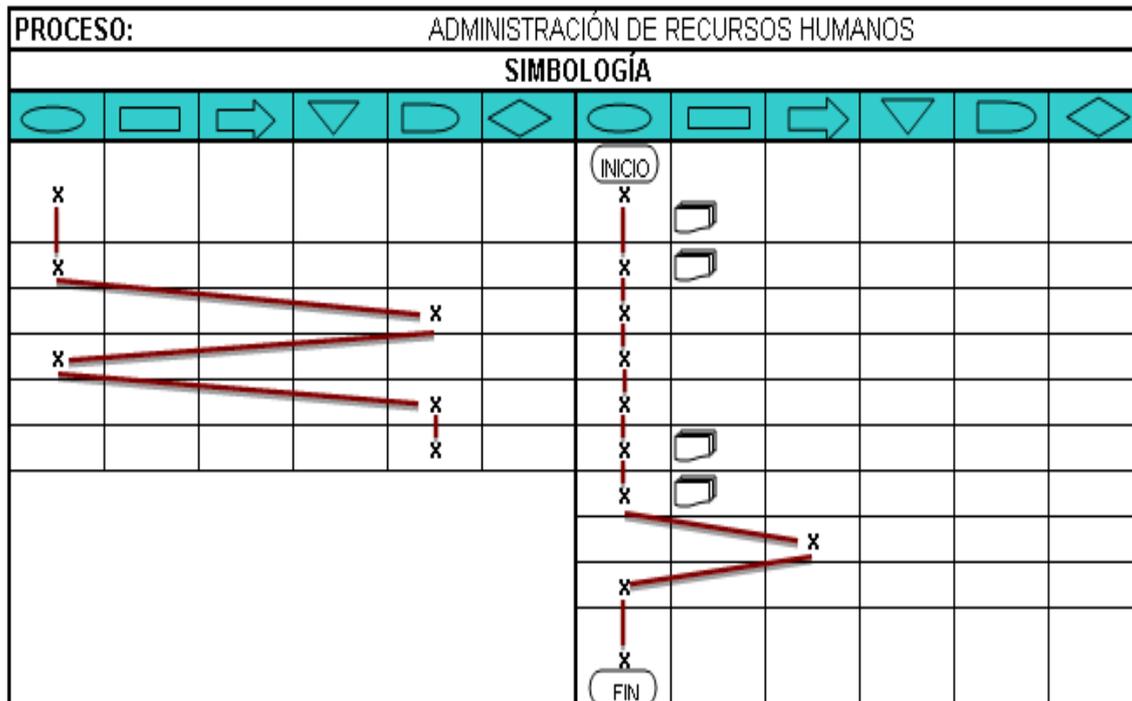
#### 4.3.5.4 Administración de Recursos Humanos

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS													
<b>Proceso:</b> Administración de Recursos Humanos						<b>Nº páginas:</b> 2		 <b>GARISA S.A.</b> <small>GRUPO CORPORATIVO DE ASESORES Y AUDITORES</small>					
<b>Subproceso:</b> N/T						<b>Código:</b> RH-01							
<b>Objetivo:</b> Mantener al personal en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable para la empresa.													
<b>Alcance:</b> <b>Desde:</b> Requerimiento de talento humano <b>Hasta:</b> Satisfacción del personal y de la empresa													
<b>Inicio:</b> Describe puestos de trabajo e interrelación entre ellos													
<b>Fin:</b> Evalúa desempeño y competencias.													
<b>Frecuencia:</b> Trimestral			<b>Tiempo:</b> 1215,00		<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 97,5309%		<b>Responsable:</b> Gerente General						
<b>Volumen:</b> 1			<b>Costo:</b> 235,94		<b>Eficiencia en Costo:</b> 97,9082%		<b>Estatus:</b> Mejorado						
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Describe puestos de trabajo e interrelación entre ellos	INICIO X 						45		9,92		
2	Gerente	Identifica perfiles para el equipo de trabajo	X 						30		6,61		
3	Gerente	Recluta al personal	X						30		6,61		
4	Gerente	Selecciona al personal	X						240		52,90		Se realizara una correcta selección del personal por medio de concursos de merecimientos,
5	Supervisor	Capacita al personal por medio de un programa de inducción.	X						120		19,74		
6	Gerente	Designa roles y responsabilidades	X 						60		13,23		

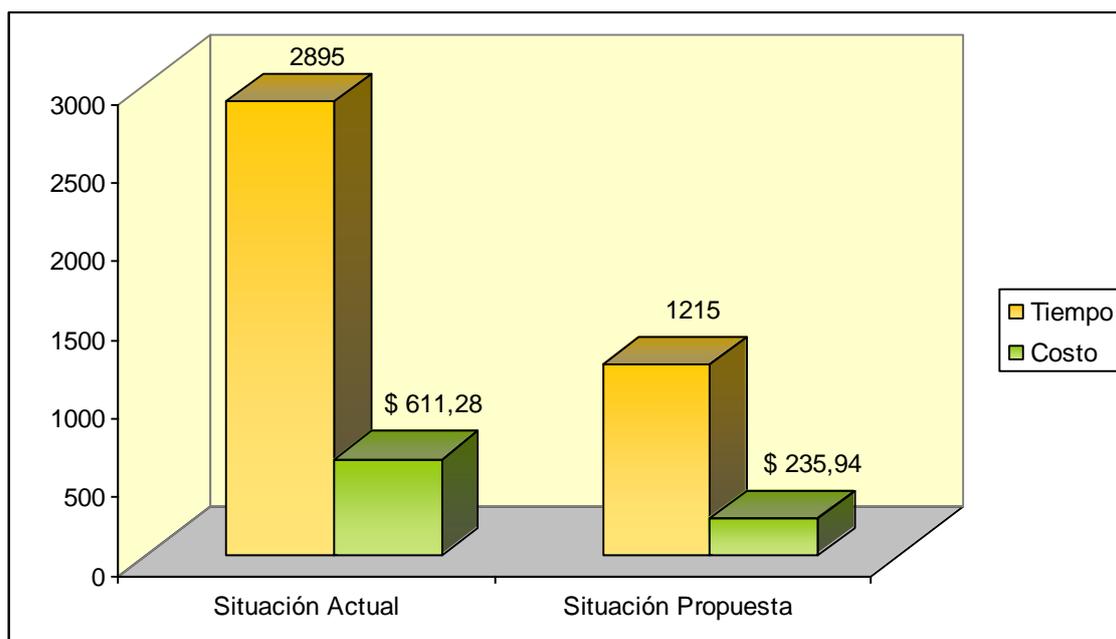
7	Supervisor	Identifica necesidades en temas de capacitación	X 						60		9,87	Se planifica una reunión para identificar las necesidades de capacitación por medio de encuestas, mejorando el tiempo en actividad.
8	Supervisor	Envía informe para requerimiento de capacitación.								30		4,94
9	Supervisor	Evalúa desempeño y competencias.	X						360		59,22	
10	Gerente	Aplica modelos de motivación	X 						240		52,90	Por medio de planes de salud y entrega de capacitaciones de motivación.
<b>Total</b>									1185,00	30,00	231,01	4,94
<b>CAMBIOS</b>			<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>		<b>DOCUMENTOS</b>			
MEJORA	2		<b>Perfiles.-</b> Postura para identificar un lado del personal requerido.				Todos los procesos y subprocesos.		Formato de capacitaciones requeridas por personal			
FUSIÓN		<b>Reclutamiento.-</b> Buscar gente para un propósito determinado.										
CREACIÓN	5	<b>Selección.-</b> Se elige o escoge al personal para el puesto disponible.										
ELIMINACIÓN	1	<b>Capacitación.-</b> Habilitar o hacer apto a alguien para alguna cosa.										
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>				<b>Autorizado por:</b>					
SUSANA FONSECA BENALCÁZAR			VICTOR REGALDO				LIC. NORMA CARRILLO					

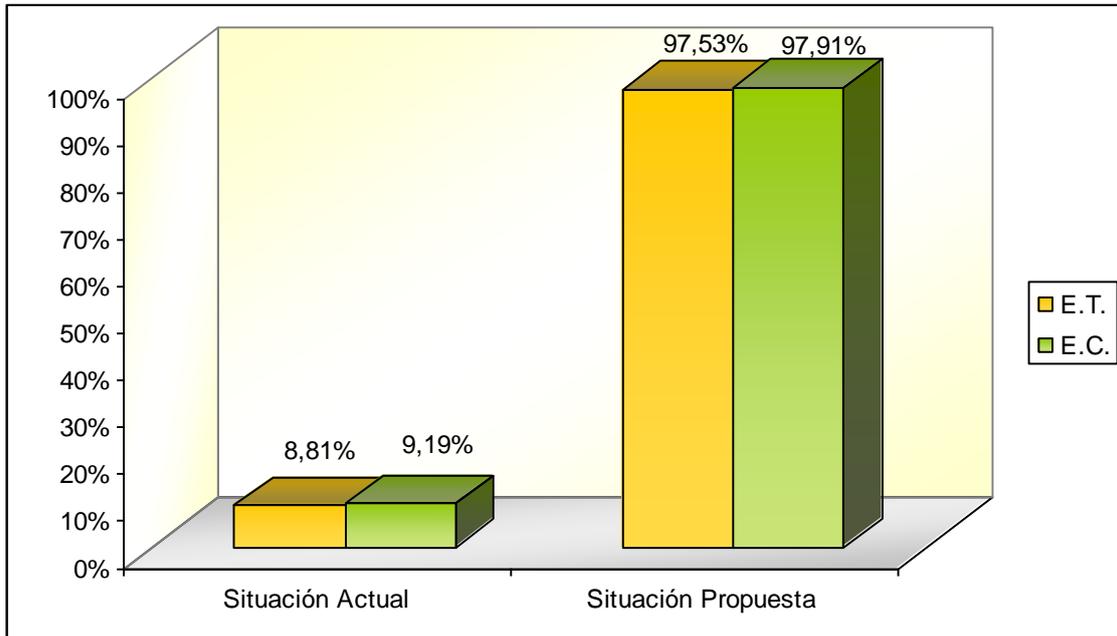
HOJA DE MEJORAMIENTO					
	<b>Proceso:</b>	Administración de Recursos Humanos			<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	N/T			RH-01
	<b>Inicio:</b>	Describe puestos de trabajo e interrelación entre ellos			<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	Evalúa desempeño y competencias.			Gerente General
<p><b>Problemas detectados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en selección del personal ya que no se realiza el reclutamiento de este, se maneja por medio de referencias.</li> <li>• Demora por retraso en actividades por falta de capacitación al personal.</li> <li>• Demora en atención a controlar en funciones y responsabilidades asignadas.</li> </ul> <p><b>Soluciones propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizara una correcta selección del personal por medio de concursos de merecimientos.</li> <li>• Se planifica una reunión para identificar las necesidades de capacitación por medio de encuestas, mejorando el tiempo en actividad.</li> <li>• Se busca tener motivada al personal por medio de planes de salud y entrega de capacitaciones de motivación.</li> <li>• Se evalúa al personal para verificación de desempeño y competencias.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
2895	\$ 611,28	8,81%	9,19%	Trimestral	1
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
1215	\$ 235,94	97,53%	97,91%	Trimestral	1
<b>DIFERENCIA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
1680	\$ 375,33	88,72%	88,71%	Trimestral	1
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>Tiempo</b>			<b>Costo</b>		
6720			\$ 1.501,34		

## Comparativo Administración de Recursos Humanos



CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	E.T.	Costo	E.C.
Situación Actual	570	66,67%	\$ 79,16	54,32%
Situación Propuesta	410	91,46%	\$ 59,32	91,82%





**Documentos Administración de Recursos Humanos**

<b>SOLICITUD DE CAPACITACIÓN</b>		
 <b>GARISA S.A.</b> <small>GRUPO CORPORATIVO DE ASESORES Y AUDITORES</small>	<b>Nombre:</b>	
	<b>Cargo:</b>	
	<b>Area:</b>	<b>Fecha:</b>
Nº	Temas de Capacitación	Requiere
1	Motivación y Trabajo en equipo	
2	Liderazgo	
3	Medición y Negociación	
4	Marketing	
5	Legislación Laboral y Previsión Social	
6	Gestión de capacitación	
7	Comercialización y ventas	
8	Administración y supervisión de personal	
9	Legislación Tributaria	
10	Análisis de Estados Financieros	
11	Administración y supervisión de personal	
12	Presupuestos y Flujo de Caja	
13	Contabilidad de costos	
14	Crédito y cobranzas	
<b>Total de Capacitaciones Requeridas</b>		

## RESUMEN CAPACITACIONES REQUERIDAS

 <b>GARISA S.A.</b> <small>GRUPO CORPORATIVO DE ASESORES Y AUDITORES</small>	<b>Area:</b> <b>Fecha:</b>	
Nº	Temas de Capacitación	Cantidad
1	Motivación y Trabajo en equipo	
2	Liderazgo	
3	Medición y Negociación	
4	Marketing	
5	Legislación Laboral y Previsión Social	
6	Gestión de capacitación	
7	Comercialización y ventas	
8	Administración y supervisión de personal	
9	Legislación Tributaria	
10	Análisis de Estados Financieros	
11	Administración y supervisión de personal	
12	Presupuestos y Flujo de Caja	
13	Contabilidad de costos	
14	Crédito y cobranzas	
<b>Total de Capacitaciones Requeridas</b>		

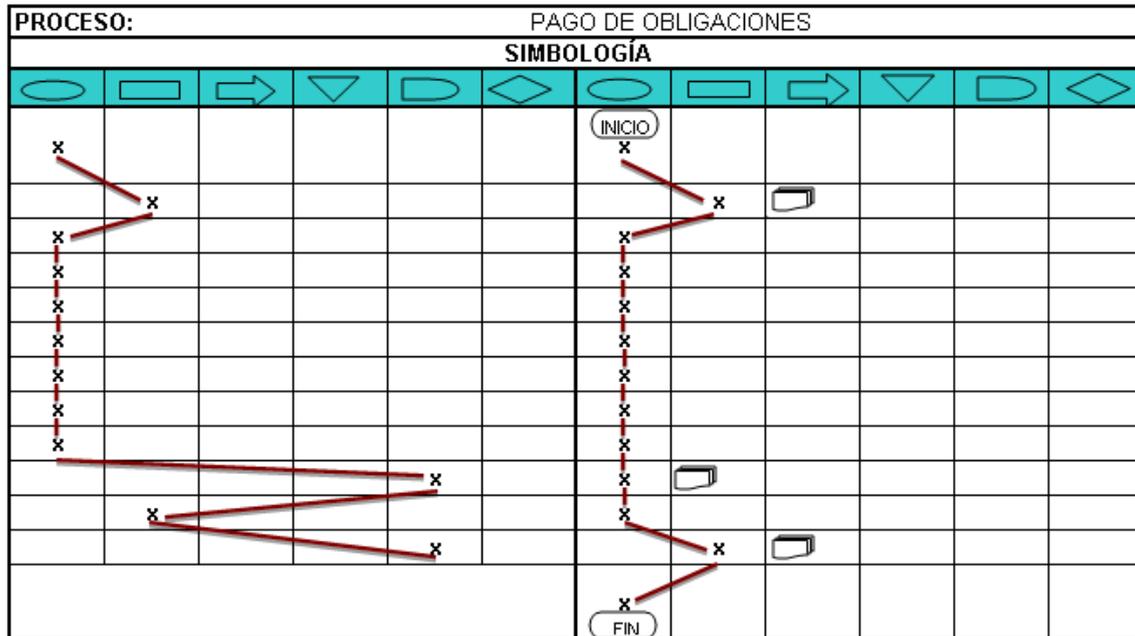
### 4.3.5.5 Pago de Obligaciones

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS													
<b>Proceso:</b> Pago de obligaciones						<b>Nº páginas:</b> 2							
<b>Subproceso:</b> N/T						<b>Código:</b> PO-01							
<b>Objetivo:</b> Cubrir en forma oportuna las obligaciones de GARISA S.A.													
<b>Alcance:</b> <b>Desde:</b> Se firma contrato con el personal <b>Hasta:</b> Se recibe la inversión por los servicios del personal													
<b>Inicio:</b> Listado de personal para pago													
<b>Fin:</b> Firma de entrega recepción de pago													
<b>Frecuencia:</b> Mensual			<b>Tiempo:</b> 410,00		<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 91,4634%		<b>Responsable:</b> Gerente General						
<b>Volumen:</b> 1			<b>Costo:</b> 59,32		<b>Eficiencia en Costo:</b> 91,8161%		<b>Estatus:</b> Mejorado						
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente	Verifica pago de obligaciones al SRI	INICIO X						30		4,16		
2	Asistente	Elabora listado para pago de obligaciones		X						15		2,08	
3	Asistente	Elabora listado de pago de viáticos y horas extras.	X						45		6,24		
4	Asistente	Elabora rol de pagos	X						120		16,65		
5	Asistente	Detalla el pago de obligaciones al IESS	X						30		4,16		
6	Asistente	Imprime listado de personal con total de pago correspondiente	X						20		2,77		

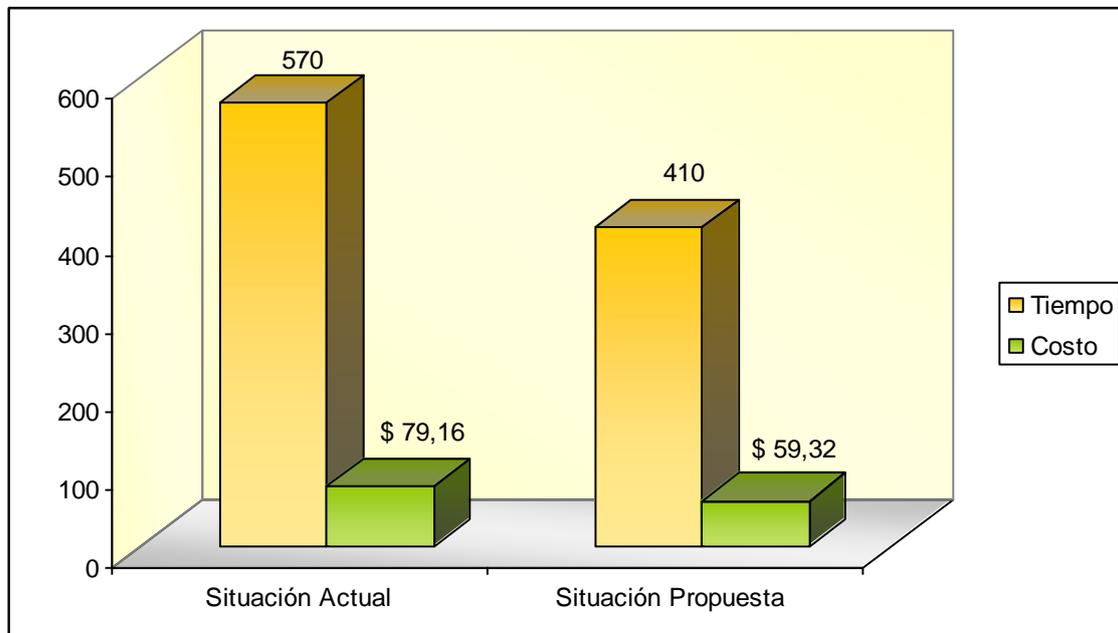
7	Asistente	Verifica pago de arriendos	X		6				15		2,08		
8	Asistente	Verifica pago de servicios básicos.	X						15		2,08		
9	Asistente	Verifica pago a proveedores	X						20		2,77		
10	Asistente	Elabora cheques para pago al personal	X						60		8,32		
11	Gerente	Autoriza pago	X						30		6,61		Se realizara un informe de los pagos a realizarse con detalles para que la autorización se realice rápidamente, mejorando el tiempo en actividad.
12	Asistente	Firma de entrega recepción de pago								20		2,77	
13	Asistente	Registra egreso	X						20		2,77		
<b>Total</b>									375,00	35,00	54,47	4,85	
<b>CAMBIOS</b>			<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>DOCUMENTOS</b>			
MEJORA	5		<b>Viáticos.-</b> Abono de dinero para sustentar lo necesario en un viaje.				Todos los procesos y subprocesos.			Rol de pagos del personal.			
FUSIÓN	0	<b>Horas extra.-</b> Es el número de horas trabajadas a más del horario diario de trabajo.											
CREACIÓN	1												
ELIMINACIÓN	0												
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>				<b>Autorizado por:</b>						
SUSANA FONSECA BENALCÁZAR			VICTOR REGALDO				LIC. NORMA CARRILLO						

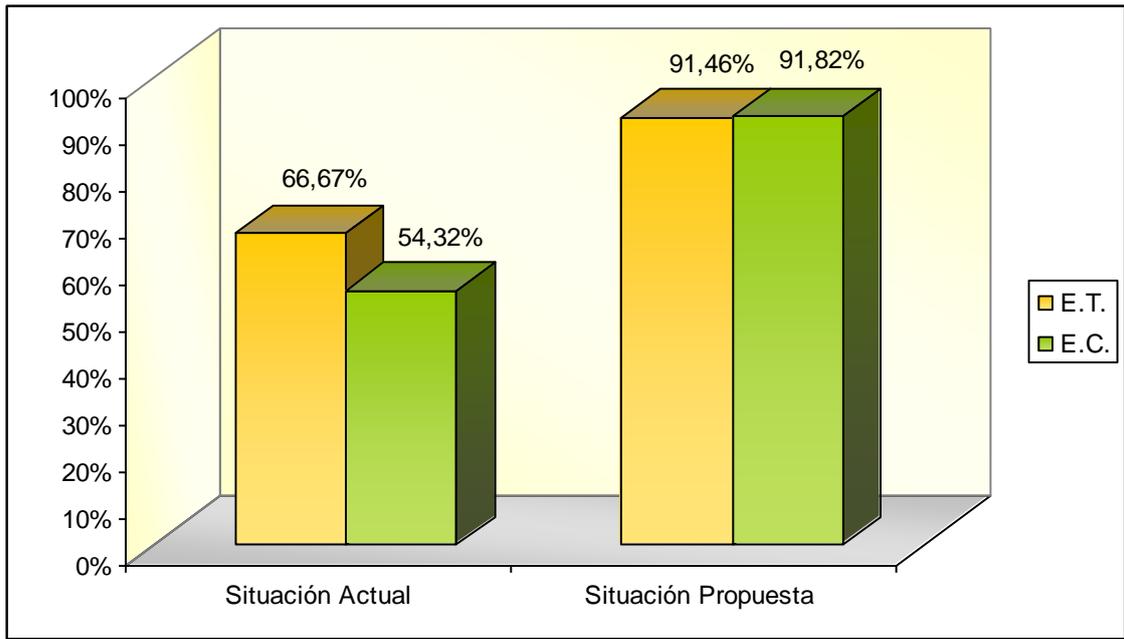
HOJA DE MEJORAMIENTO					
	<b>Proceso:</b>	Pago de obligaciones			<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	N/T			PO-01
	<b>Inicio:</b>	Listado de personal para pago			<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	Firma de entrega recepción de pago			Gerente General
<p><b>Problemas detectados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan demoras en la autorización de pagos lo que provoca que no se realicen puntualmente los pagos al personal.</li> <li>• Retraso en el registro de pagos por interrupción de otras actividades</li> </ul> <p><b>Soluciones propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizara un informe con anticipación de los pagos a realizarse con detalles para que la autorización se realice rápidamente, mejorando el tiempo en actividad.</li> <li>• Los registros se los realiza antes de realizar el informe lo que evita retrasos.</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	ET	EC	Frec.	Vol.
570	\$ 79,16	66,67%	59,31%	Mensual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	ET	EC	Frec.	Vol.
410	\$ 59,32	91,46%	91,82%	Mensual	1
DIFERENCIA					
Tiempo	Costo	ET	EC	Frec.	Vol.
160	\$ 19,84	24,80%	37,50%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO ANUAL					
<b>Tiempo</b>			<b>Costo</b>		
1920			\$ 354,57		

## Comparativo Pago de Obligaciones



CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	E.T.	Costo	E.C.
Situación Actual	570	66,67%	\$ 79,16	54,32%
Situación Propuesta	410	91,46%	\$ 59,32	91,82%









## ROL INDIVIDUAL DE PAGOS

Mes:

Expresado en Dólares

ORIGINAL / COPIA

EMPLEADO

CARGO

### INGRESOS

Sueldo

Movilización y Luch

Otros Ingresos

TOTAL INGRESOS

Fondos de Reserva

### EGRESOS

Aporte Personal Iess

Primera Quincena

Otros Descuentos

Impuesto a la Renta

TOTAL EGRESOS

NETO A RECIBIR

TOTAL A RECIBIR

Elaborado Por

Recibi Conforme

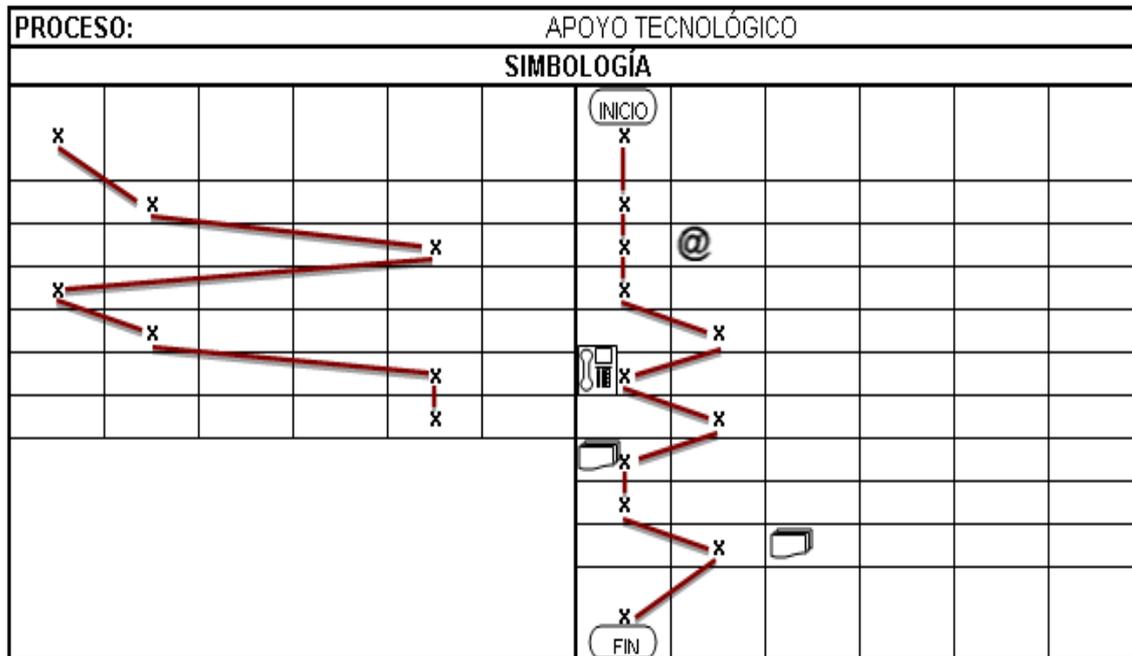
#### 4.3.5.6 Apoyo Tecnológico

DIAGRAMACIÓN MEJORADA DE PROCESOS														
<b>Proceso:</b> Apoyo Tecnológico						<b>Nº páginas:</b> 2								
<b>Subproceso:</b> N/T						<b>Código:</b> AT-01								
<b>Objetivo:</b> Mantener actualizados los recursos tecnológicos														
<b>Alcance:</b> <b>Desde:</b> Identifica los recursos tecnológicos disponibles <b>Hasta:</b> Optimizar procesos, tiempos, recurso humano														
<b>Inicio:</b> Análisis de tiempo de disponibilidad de apoyo tecnológico.														
<b>Fin:</b> Análisis de procedimientos para adquisición de recurso tecnológico														
<b>Frecuencia:</b> Trimestral			<b>Tiempo:</b> 1720,00		<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 92,4419%		<b>Responsable:</b> Gerente General							
<b>Volumen:</b> 1			<b>Costo:</b> 297,96		<b>Eficiencia en Costo:</b> 93,3582%		<b>Estatus:</b> Mejorado							
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Supervisor	Analiza tiempo de disponibilidad de Apoyo tecnológico.	INICIO X							380		62,52		Mejora tiempo en actividad.
2	Gerente	Determina tecnología según las necesidades de GARISA S.A.	X							120		26,45		Se capacita al personal para el manejo de un nuevo software con mayor eficiencia para dar el servicio, mejorando el tiempo en la actividad.
3	Supervisor	Actualiza las cuentas de correo electrónico en base a la información de Recursos Humanos.	X @							120		19,74		La actualización se realizará previa la contratación de personal con las autorizaciones y requerimientos necesarios reduciendo el tiempo de actividad.
4	Supervisor	Programa mantenimiento preventivo de equipos	X							65		10,69		
5	Supervisor	Revisa que se realicen copias de respaldo de información en equipos.	X								25			

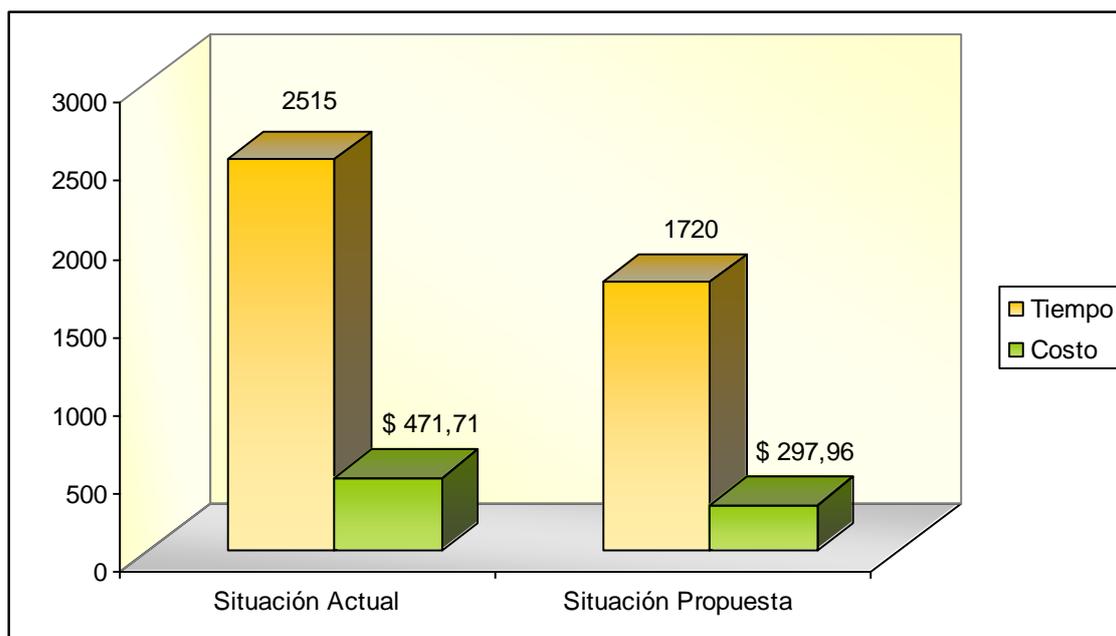
6	Secretaria Recepcionista	Llama a proveedor para realizar mantenimiento de equipos de computación	 X					5		0,64		
7	Supervisor	Evalua la calidad del soporte técnico							60		9,87	Mejora tiempo en actividad por buzón de quejas.
8	Supervisor	Elabora inventario de los recursos informáticos: hardware y/o software	X 					540		88,84		
9	Gerente	Analiza requerimientos y procedimientos para adquisición de equipos.	X					180		39,68		Dentro de la descripción de puestos de trabajo se comunicará las necesidades en equipos para el puesto lo que reduce el tiempo en actividad
10	Gerente	Revisa propuestas de proveedores para escoger una buena opción							45		9,92	
11	Supervisor	Adquiere equipos y designa con carta de responsabilidad.	X  					180		29,61		Se firmará carta de responsabilidad por utilización de los equipos, se reduce el tiempo en actividad al actualizar inventario de los recursos informáticos.
<b>Total</b>								1590,00	130,00	278,17	19,79	
<b>CAMBIOS</b>			<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>		<b>DOCUMENTOS</b>			
MEJORA	6		<b>Soporte técnico.-</b> Apoyo de quién posee conocimientos en ciencia.				Todos los procesos y subprocesos.		Formato de Inventario de Recursos Informáticos			
FUSIÓN		<b>Equipos.-</b> Son los instrumentos o aparatos tecnológicos										
CREACIÓN	4	<b>Software.-</b> Conjunto de programas ejecutables en una computadora.										
ELIMINACIÓN												
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por:</b>				<b>Autorizado por:</b>					
SUSANA FONSECA BENALCÁZAR			VICTOR REGALDO				LIC. NORMA CARRILLO					

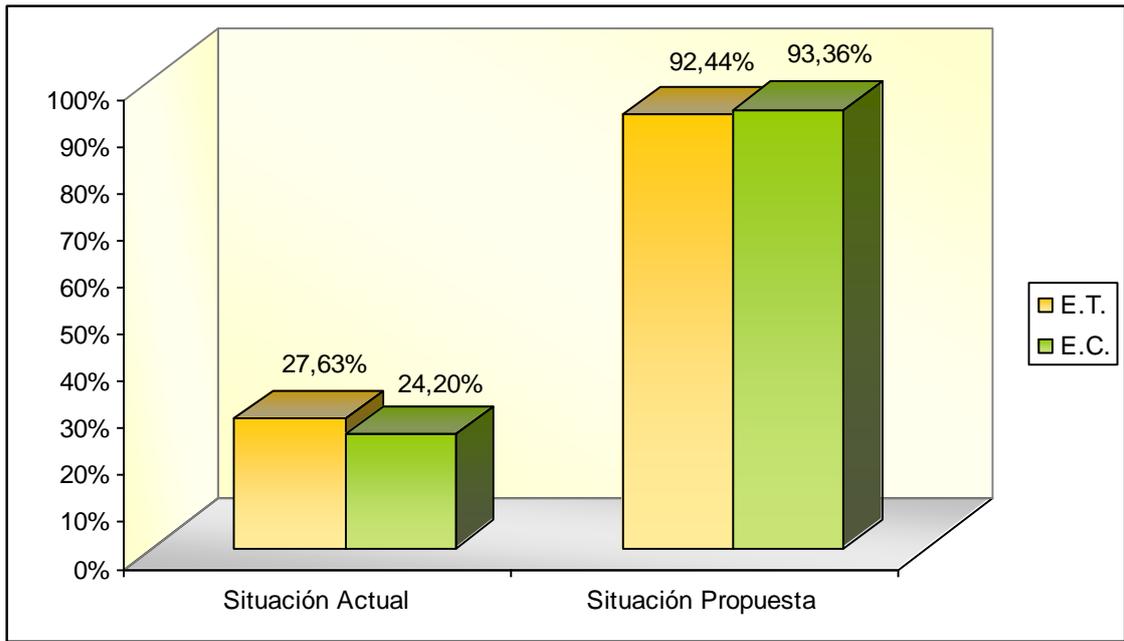
HOJA DE MEJORAMIENTO					
	<b>Proceso:</b>	Apoyo Tecnológico			<b>Código:</b>
	<b>Subproceso:</b>	N/T			AT-01
	<b>Inicio:</b>	Análisis de tiempo de disponibilidad de apoyo			<b>Responsable:</b>
	<b>Fin:</b>	Análisis de procedimientos para adquisición de recurso tecnológico			Gerente General
<p><b>Problemas detectados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora por manejo ya definido de tecnología ya que se podrían manejar sistemas más sofisticados.</li> <li>• Demora en requerimiento de cuentas electrónicas de personal.</li> <li>• Demora por diferenciación en necesidades en suministros y equipos tecnológicos.</li> <li>• Demora en designación de equipos adquiridos.</li> </ul> <p><b>Soluciones propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se capacita al personal para el manejo de un nuevo software con mayor eficiencia para dar el servicio, mejorando el tiempo en la actividad.</li> <li>• La actualización se realizará previa la contratación de personal con las autorizaciones y requerimientos necesarios reduciendo el tiempo de actividad.</li> <li>• Dentro de la descripción de puestos de trabajo se comunicará las necesidades en equipos para el puesto lo que reduce el tiempo en actividad</li> <li>• Se firmará carta de responsabilidad por utilización de los equipos, ser reduce el tiempo en actividad al actualizar inventarios de los recursos informáticos.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
2515	\$ 471,71	27,63%	24,20%	Trimestral	1
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
1720	\$ 297,96	92,44%	93,36%	Trimestral	1
<b>DIFERENCIA</b>					
<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>ET</b>	<b>EC</b>	<b>Frec.</b>	<b>Vol.</b>
795	\$ 173,75	64,81%	69,16%	Trimestral	1
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>Tiempo</b>			<b>Costo</b>		
3180			\$ 695,02		

## Comparativo Apoyo Tecnológico



CUADRO COMPARATIVO				
	Tiempo	E.T.	Costo	E.C.
Situación Actual	2515	27,63%	\$ 471,71	24,20%
Situación Propuesta	1720	92,44%	\$ 297,96	93,36%









### 4.3.6 Matriz de análisis comparativo

En la matriz de análisis comparativo se demuestra en forma cuantitativa el beneficio esperado.

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO																					
N°	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA						DIFERENCIA						BENEFICIO ESPERADO ANUAL	
		Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo
1	Direccionamiento estratégico	2420	\$ 533,41	38,02%	38,02%	Semestral	1	1940	\$ 419,56	81,44%	85,88%	Semestral	1	480	\$ 113,86	43,43%	47,87%	Semestral	1	960	\$ 227,71
	<u>Atención al cliente</u>																				
2	Presentación de las propuestas acerca del alcance del servicio al cliente	239	\$ 52,13	46,44%	45,88%	Mensual	1	173	\$ 36,20	97,69%	98,58%	Mensual	1	66	\$ 15,93	51,24%	52,71%	Mensual	1	792	\$ 191,14
3	Elaboración del Contrato	435	\$ 89,44	55,17%	52,97%	Mensual	2	200	\$ 39,02	87,50%	87,06%	Mensual	2	235	\$ 50,42	32,33%	34,09%	Mensual	2	5640	\$ 1.210,03
	<u>Operación y Registro</u>																				
4	Contabilidad postmorte	10435	\$ 1.424,92	54,72%	54,82%	Mensual	7	8843	\$ 1.311,75	96,23%	96,58%	Mensual	7	1592	\$ 113,17	41,51%	41,76%	Mensual	7	133728	\$ 9.506,25
5	Contabilidad en línea	7140	\$ 1.043,47	54,20%	50,58%	Mensual	4	5295	\$ 759,05	86,21%	85,20%	Mensual	4	1845	\$ 284,41	32,01%	34,62%	Mensual	4	88560	\$ 13.651,81
6	Facturación en línea	1265	\$ 181,53	42,29%	40,88%	Semanal	2	961	\$ 139,02	93,13%	91,65%	Semanal	2	304	\$ 42,51	50,84%	50,77%	Semanal	2	31616	\$ 4.421,28
7	Cobranza en línea	955	\$ 126,05	26,70%	26,59%	Semanal	2	840	\$ 111,24	95,24%	95,01%	Semanal	2	115	\$ 14,81	68,54%	68,43%	Semanal	2	11960	\$ 1.540,47
8	Elaboración de declaraciones Tributarias y anexos	3630	\$ 485,20	30,85%	31,27%	Mensual	11	2810	\$ 381,61	82,92%	81,47%	Mensual	11	820	\$ 103,59	52,06%	50,20%	Mensual	11	108240	\$ 13.674,50
9	Elaboración del examen situacional del cliente	13595	\$ 2.135,48	53,95%	55,31%	Mensual	1	8395	\$ 1.373,16	90,23%	90,18%	Mensual	1	5200	\$ 762,33	36,28%	34,87%	Mensual	1	62400	\$ 9.147,91
10	Elaboración de informes de auditoría.	4115	\$ 901,15	13,73%	13,45%	Mensual	1	2510	\$ 551,57	79,88%	79,82%	Mensual	1	1605	\$ 349,58	66,15%	66,37%	Mensual	1	19260	\$ 4.194,94
	<u>Procesos de Apoyo</u>																				
12	Administración de RR.HH.	2895	\$ 611,28	8,81%	9,19%	Trimestral	1	1215	\$ 235,94	97,53%	97,91%	Trimestral	1	1680	\$ 375,33	88,72%	88,71%	Trimestral	1	6720	\$ 1.501,34
13	Pago de obligaciones	570	\$ 88,87	66,67%	59,31%	Mensual	1	410	\$ 59,32	91,46%	91,82%	Mensual	1	160	\$ 29,55	24,80%	32,50%	Mensual	1	1920	\$ 354,57
14	Apoyo tecnológico	2515	\$ 471,71	27,63%	24,20%	Trimestral	1	1720	\$ 297,96	92,44%	93,36%	Trimestral	1	795	\$ 173,75	64,81%	69,16%	Trimestral	1	3180	\$ 695,02
	<b>SUBTOTAL</b>	50209	\$ 8.144,65	519,19%	502,48%			35312	\$ 5.715,41	1171,92%	1174,52%			14897	\$ 2.429,24	652,72%	672,04%	<b>TOTAL</b>		474976	\$ 60.316,96
	<b>PROMEDIO</b>	3586	\$ 581,76	37,09%	35,89%			2522	\$ 408,24	83,71%	83,89%			1064	\$ 173,52	46,62%	48,00%				

#### **4.5 Informe del beneficio esperado**

A través del conjunto de datos recopilados es posible presentar la propuesta la cual se manifiesta con el fin de mejorar los tiempos de ejecución de las actividades y disminuir el costo de estas.

Es posible realizar este mejoramiento por medio de la identificación de las actividades con la diagramación mejorada, la hoja de mejoramiento y los cuadros comparativos, que presentan los nuevos tiempos de las actividades de cada procesos y subprocesos, las soluciones a los problemas detectados y la comparación de la situación actual con la situación propuesta, demostrando un beneficio en tiempo y en costo.

Por medio del mejoramiento de procesos se obtiene un alto rendimiento del tiempo que se utiliza para cada actividad, ya que de 50209 minutos utilizados actualmente, 35262 minutos podrían ser utilizados al aplicar la propuesta dando un ahorro de 14947 minutos; que considerando la frecuencia y el volumen genera un beneficio anual de 475576 minutos.

Con la propuesta también se presenta una notable reducción del costo de cada actividad, ya que, se propone utilizar en las actividades \$5.702,23 de \$8.134,94 que son utilizados actualmente, dando un ahorro de \$2.432,71; y considerando la frecuencia y el volumen, se genera un beneficio anual de US\$60.358,57.

Por ello, se sugiere la aplicación de esta propuesta la cual da muchos beneficios con el ahorro de tiempo y dinero, generando una mayor rentabilidad para GARISA S.A.

## **CAPITULO V**

### **5.PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN PARA GARISA S.A.**

En este capítulo se desarrolla una propuesta para mejorar la organización de GARISA S.A. donde refleja la mejora de los procesos utilizando las siguientes herramientas: cadena de valor en base al proceso administrativo, factores de éxito, indicadores de gestión, organigrama estructural, organización por procesos, manual de funciones donde incluye las funciones de área y funciones de cada cargo.

#### **5.1 Mapa de procesos y Cadena de valor mejorada**

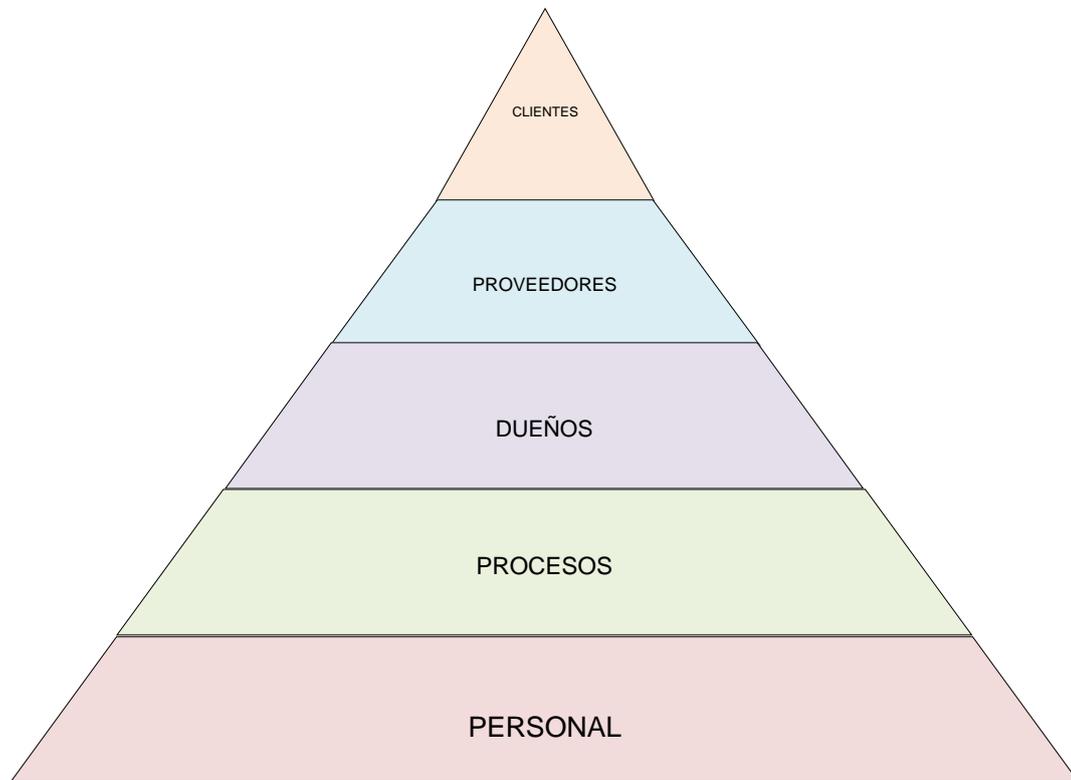
Dentro del mapa de procesos y cadena de valor mejorada para GARISA S.A. se toma en cuenta el proceso administrativo que sigue con la planificación, organización, dirección y ejecución, control y evaluación dentro de los procesos y subprocesos de la empresa clasificándolos a continuación:

# MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR MEJORADA PARA GARISA S.A.



## 5.2 Factores de éxito

*“Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.”<sup>35</sup>*



**Clientes.-** Es la persona o entidad que requiere de los servicios de la empresa, siendo uno de los principales factores de éxito para GARISA S.A., puesto que al conservar un cliente satisfecho se han obtenido más clientes por medio de referencias, el cliente que debe ser atendido a tiempo sin presentar quejas ni reclamos.

**Proveedores.-** Son quienes abastecen a la organización, facilitando las herramientas necesarias para el desarrollo de actividades, siendo puntuales y confiables distribuyendo productos y servicios de calidad.

---

<sup>35</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

**Dueños o Accionistas.-** Los cuales buscan el desenvolvimiento y crecimiento de la empresa con una buena imagen de ella para obtener beneficios al mejorar sus ingresos.

**Procesos.-** Deben ser actualizados y aplicados para obtener nuevos resultados positivos que permitan se desarrollen los labores con agilidad, calidad, oportunamente y a un bajo costo.

**Personal.-** El talento humano que debe estar capacitado, motivado, comprometido y bien remunerado para que desarrolle sus actividades con interés.

### **5.3 Indicadores de gestión**

*“Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.”<sup>36</sup>*

---

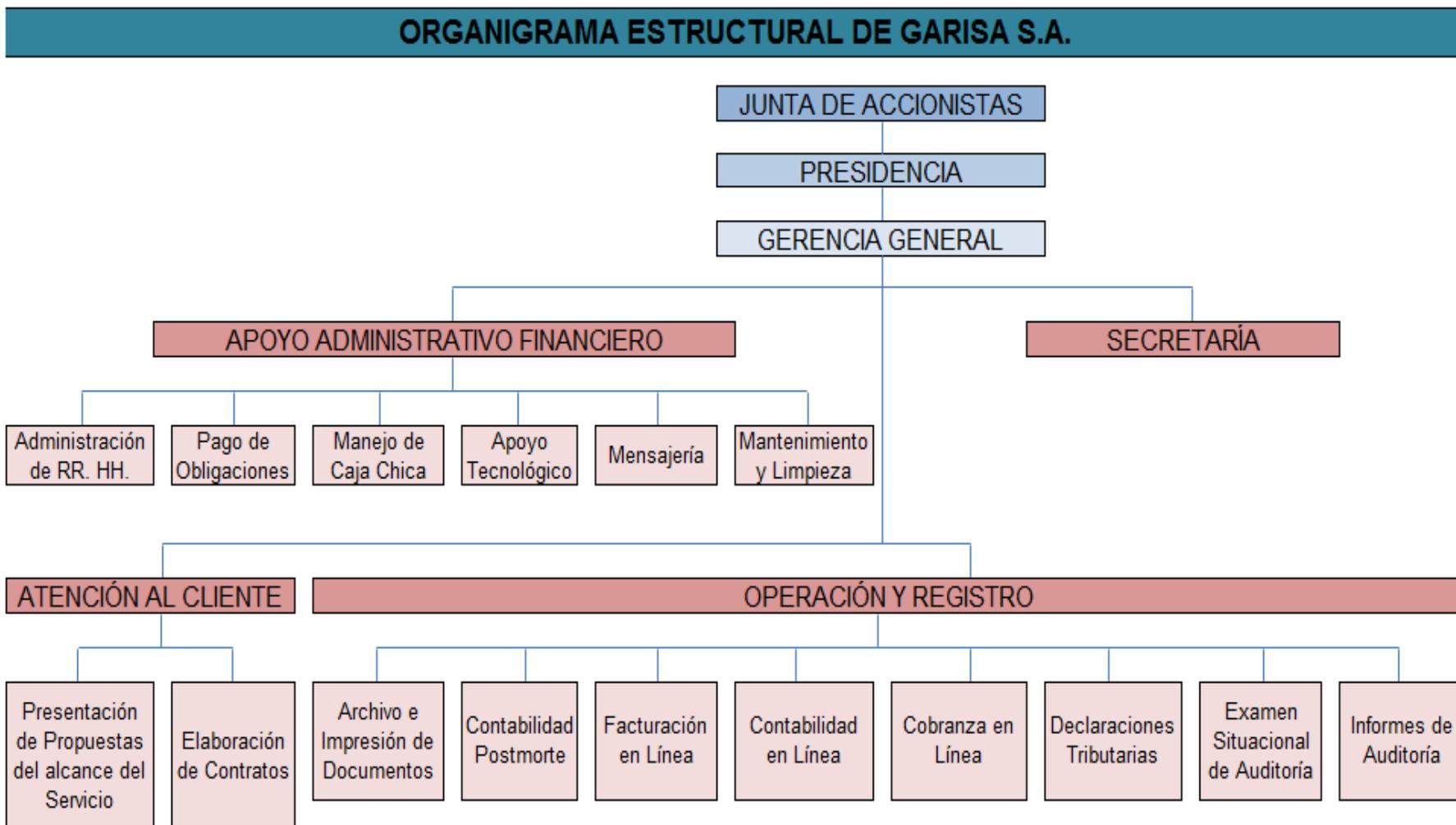
<sup>36</sup> [http://web.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm)

### TABLA DE INDICADORES

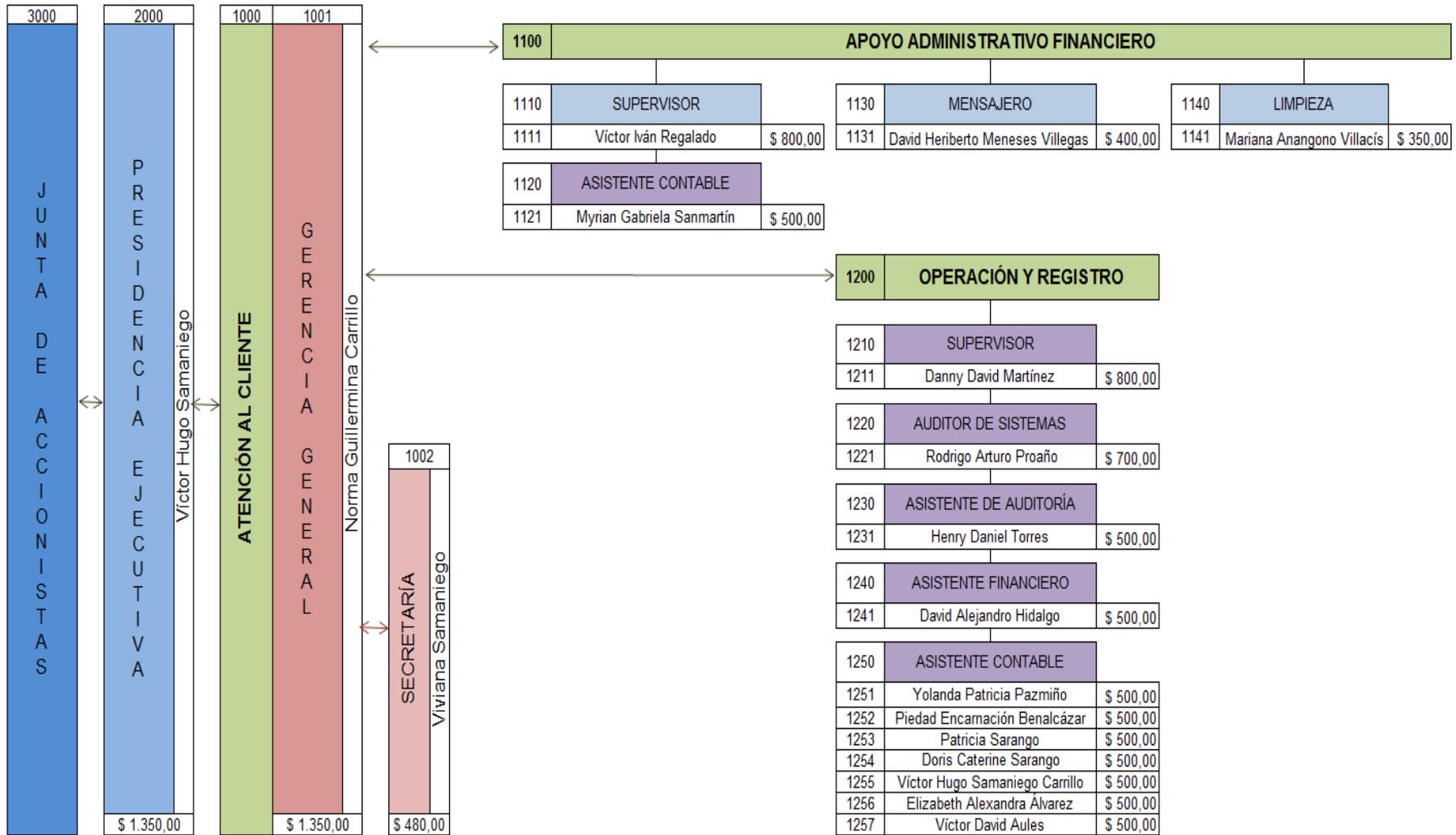
Nº	Proceso	Subproceso	Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación	Aplicación de la fórmula		Referente	Resultado		Tipo de Indicador
									+	-	
1	Direccionamiento estratégico		Cumplimiento de los Objetivos, políticas y estrategias	$\frac{\# \text{Objetivos Cumplidos}}{\# \text{Objetivos Planteados}}$	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos, políticas y estrategias planteadas.	4/5	80,00%	100,00%		-20,00%	Eficacia
2	Atención al cliente	Presentación de las propuestas acerca del alcance del servicio al cliente	Cumplimiento de Propuestas presentadas	$\frac{\# \text{Clientes Contratados}}{\# \text{Propuestas Presentadas}}$	Mide la eficiencia en la presentación de propuestas.	19/20	95,00%	100,00%		-5,00%	Eficiencia
3		Elaboración del Contrato	Cumplimiento de contratación	$\frac{\# \text{Clientes Satisfechos}}{\# \text{Clientes Contratados}}$	Mide el grado de clientes satisfechos	18/19	94,74%	100,00%		-5,26%	Eficiencia
4	Operación y Registro	Contabilidad postmorte	Cumplimiento del servicio de contabilidad	$\frac{\# \text{Servicios Entregados en Contabilidad Postmorte}}{\# \text{Clientes Contratados}}$	Mide el grado de cumplimiento del servicio de contabilidad postmorte	7/7	100,00%	100,00%		0,00%	Eficiencia
5		Contabilidad en línea	Cumplimiento del servicio de contabilidad en línea	$\frac{\# \text{Servicios Entregados en Contabilidad en Línea}}{\# \text{Clientes Contratados}}$	Mide el grado de cumplimiento de la Elaboración de Reformas Presupuestarias	4/4	100,00%	100,00%		0,00%	Eficiencia
6		Facturación en línea	Cumplimiento de cobros de facturas emitidas	$\frac{\# \text{Facturas Cobradas}}{\# \text{Facturas Emitidas}}$	Mide el grado de cumplimiento cobros según facturas emitidas	28/28	100,00%	100,00%		0,00%	Eficiencia
7		Cobranza en línea	Cumplimiento de cobros	$\frac{\# \text{Cobros Realizados}}{\# \text{Créditos emitidos}}$	Mide el grado de cumplimiento de cobros realizados	5/5	100,00%	100,00%		0,00%	Eficiencia
8		Elaboración de declaraciones Tributarias y anexos	Cumplimiento de Declaraciones para clientes	$\frac{\# \text{Declaraciones Realizadas}}{\# \text{Clientes Contratados}}$	Mide el grado de cumplimiento servicios	11/11	100,00%	100,00%		0,00%	Eficiencia
9		Elaboración del examen situacional del cliente	Cumplimiento de la Programación de Auditoría	$\frac{\# \text{Actividades Realizadas}}{\# \text{Actividades Programadas}}$	Mide el cumplimiento de actividades realizadas	26/26	100,00%	100,00%		0,00%	Eficiencia
10		Elaboración de informes de auditoría.	Cumplimiento de Emisión de informes	$\frac{\# \text{Informes de Auditoría}}{\# \text{Clientes Contratados}}$	Mide el cumplimiento en la emisión de informes de auditoría	20/20	100,00%	100,00%		0,00%	Eficiencia

11		Administración de RR.HH.	Cumplimiento de Capacitaciones requeridas	$\frac{\# \text{ Capacitaciones Realizadas}}{\# \text{ Capacitaciones Requeridas}}$	Mide el cumplimiento de capacitaciones	12/14	85,71%	100,00%		-14,29%	Eficiencia
12	Procesos de Apoyo	Pago de obligaciones	Cumplimiento del Pago de obligaciones	$\frac{\# \text{ Obligaciones Pagadas}}{\# \text{ Obligaciones}}$	Mide el cumplimiento del pago de obligaciones	6/6	100,00%	100,00%		0,00%	Eficiencia
13		Apoyo tecnológico	Cumplimiento de Mantenimiento de Apoyo Tecnológico	$\frac{\# \text{ Mantenimientos Realizados}}{\# \text{ Mantenimientos Requeridos}}$	Mide el cumplimiento del mantenimiento realizado al equipo	18/18	100,00%	100,00%		0,00%	Eficiencia

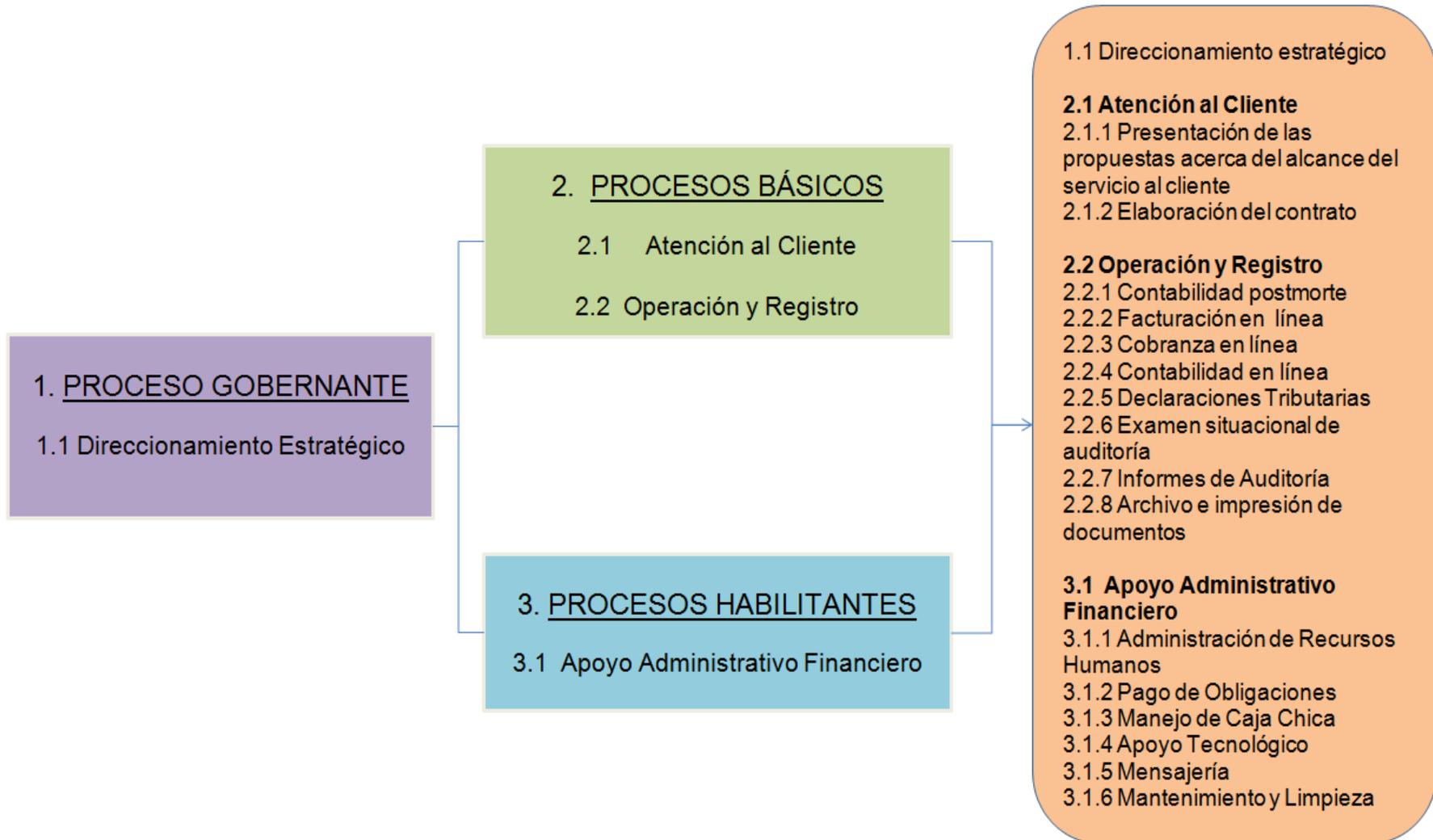
## 5.4 Organigrama Estructural por Procesos



## ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA GARISA S.A.



## 5.5 Organización por procesos



## 5.6 Manual de funciones

*“Este instrumento facilita la ubicación y orientación del personal además de que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.*

*La existencia y desarrollo de un manual de funciones no depende del tipo de sociedad. La finalidad del manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos, y relaciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá:*

- *Definir la estructura organizacional de la empresa.*
- *Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.*
- *Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden*
- *Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil)*
- *Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.*
- *Aprobar y divulgar el manual en la empresa.”<sup>37</sup>*

---

<sup>37</sup> <http://www.difementes.com/formatos/mfunciones.pdf>

<b>Cargo:</b>	<b>JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</b>
---------------	-------------------------------------

Funciones	
Reunirse anualmente dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico para resolver asuntos relacionados con el manejo financiero de la compañía.	
Nombrar y remover a los administradores u otros ejecutivos cuyo cargo hubiere sido creado por los estatutos, así como fijar las respectivas remuneraciones.	
Conocer anualmente las cuentas, los balances y los informes de los organismos administrativos acerca de la situación económica - financiera de la compañía, para su respectiva aprobación.	
Resolver acerca de la fusión, transformación, disolución y problemas de liquidación de la compañía.	
Resolver acerca de la distribución de utilidades	
Resolver acerca de la amortización de las acciones.	

<b>Cargo:</b>	<b>PRESIDENTE EJECUTIVO</b>
---------------	-----------------------------

<b>Educación:</b>	Titulo Profesional	<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años
<b>Reporta a:</b>	Junta de accionistas		
<b>Supervisa a:</b>	Gerente General		
<b>Responsabilidad Principal:</b>	Analizar, interpretar resultados obtenidos de los servicios, como verificar cumplimiento de disposiciones.		
<b>Conocimientos:</b>	Economía, Administración y Finanzas		
Funciones			
Analizar y resolver acerca de la amortización de las acciones.			
Analizar temas acerca de la fusión, transformación, disolución y problemas de liquidación de la compañía.			
Interpretar y analizar acerca de la distribución de utilidades para resoluciones con la junta de accionistas.			
Aprobar políticas sugeridas por la Gerencia General.			
Aprobar el presupuesto operativo de la empresa.			
Reunirse anualmente con la junta de accionistas dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico para resolver asuntos relacionados con el manejo financiero de la compañía.			
Revisar casos de nombramiento y remoción de personal con las remuneraciones correspondientes para su análisis.			
Verificar que se cumplan las disposiciones legales e internas correspondientes.			

<b>Cargo:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>Educación:</b>	Titulo profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Auditoría y Finanzas o Economía con titulo de C.P.A.	<b>Experiencia:</b> Mínimo 5 años
<b>Reporta a:</b>	Presidente Ejecutivo y Junta de accionistas	
<b>Supervisa a:</b>	Supervisores	
<b>Responsabilidad Principal:</b>	Administrar los bienes de la empresa con responsabilidad.	
<b>Conocimientos:</b>	Administración, finanzas y contabilidad.	
<b>Habilidades:</b>	Facilidad en el manejo de personal y desarrollar su trabajo en base a objetivos. Buenas Relacione Humanas, Toma de decisiones, Negociación, Liderazgo.	
<b>Funciones</b>		
<p>Planificar, verificar y hacer seguimiento de las tareas inherentes a cada departamento, así como convocar periódicamente a reuniones de trabajo a jefes de área, a fin de analizar los problemas y buscar soluciones.</p> <p>Dirigir y colaborar la preparación de políticas, instructivos, autorizaciones y procedimientos.</p> <p>Velar por el cumplimiento de las obligaciones y disposiciones legales a las que está sujeta la compañía, (Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Municipios, Dirección de Salud, etc.).</p> <p>Ejercer el control disciplinario del personal en general.</p> <p>Ejercer la representación legal de la compañía, ante cualquier entidad pública o privada, nacional o internacional, previo registro de su nombramiento.</p> <p>Seleccionar y controlar al personal.</p> <p>Preparar y ejecutar las políticas de crédito de la empresa y generar medios para la recuperación de cartera vencida y en casos de morosidad prolongada disponer su cobro por vía jurídica</p> <p>Velar porque exista la debida coordinación interna entre áreas</p> <p>Efectuar los contratos del personal de la compañía, remoción y ascensos</p> <p>Autorizar los desembolsos y pagos que debe efectuar la empresa, velando porque se cumplan las disposiciones legales e internas correspondientes.</p> <p>Preparar las proformas de presupuestos de inversiones y de operaciones de la empresa</p> <p>Dar cumplimiento de políticas, instructivos, autorizaciones y procedimientos</p> <p>Actuar como liquidador de la compañía cuando sea nombrado por la junta general de accionistas.</p> <p>Administrar, cuidar y responsabilizarse, de los bienes de la compañía en general.</p> <p>Sugerir cambios para mejorar, ampliar y/o actualizar los instructivos manuales y procedimientos</p> <p>Sugerir las políticas de recursos humanos de la empresa.</p> <p>Recomendar promociones y ascensos del personal, en función de evaluaciones de desempeño periódicas</p> <p>Proporcionar informaciones sobre la empresa, solicitados por entidades públicas controladoras</p> <p>Revisar, aprobar e informar sobre la administración general y específica a la junta general de accionistas y directorio así como de los balances y proyecciones que tiene la empresa.</p> <p>Supervisar la preparación del presupuesto operativo vigente, sugerir modificaciones al mismo y someterlo a la aprobación, así como velar por el cumplimiento del presupuesto de la empresa.</p> <p>Controlar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de la Empresa.</p> <p>Supervisar la administración de sueldos y salarios de la empresa</p>		

<b>Cargo:</b>	<b>SECRETARIA</b>
---------------	-------------------

<b>Educación:</b>	Asistente Gerencial, Licenciatura en secretariado	<b>Experiencia:</b>	2 años
<b>Reporta a:</b>	Gerente General		
<b>Responsabilidad Principal:</b>	Colaborar con las actividades que le son asignadas.		
<b>Conocimientos:</b>	Atención al Cliente, Manejo de Office, Internet		
<b>Habilidades:</b>	Capacidad para manejar todos los asuntos que involucren a la Gerencia General Trabajo bajo presión		

<b>Funciones</b>	
Mantener actualizados y ordenados los instructivos, manuales y procedimientos de la empresa.	
Mantener ordenados y completos los archivos a su cargo.	
Colaborar con el gerente general en el seguimiento de los asuntos pendientes	
Asistir en las actividades diarias que realice la gerencia general.	
Atender al personal de la empresa en general.	
Atender llamadas telefónicas.	
Atender y estar presente en reuniones de trabajo.	
Tomar dictados y transcribirlos mecanográficamente.	
Redactar la correspondencia de la gerencia general.	
Revisar, archivar y custodiar la documentación que llegue a su poder, y distribuir las a cada departamento.	

<b>Cargo:</b>	<b>SUPERVISOR DE AUDITORÍA</b>
---------------	--------------------------------

<b>Educación:</b>	Ingeniería en Auditoría y Finanzas	<b>Experiencia:</b>	2 años
-------------------	------------------------------------	---------------------	--------

<b>Reporta a:</b>	Gerente General
-------------------	-----------------

<b>Supervisa a:</b>	Asistentes
---------------------	------------

<b>Responsabilidad Principal:</b>	Verificar el cumplimiento del programa de auditoría
-----------------------------------	---

<b>Conocimientos:</b>	Informática administración, auditoría, finanzas y contabilidad.
-----------------------	---

<b>Habilidades:</b>	Facilidad en el manejo de personal y desarrollar su trabajo en base a objetivos. Buenas Relaciones Humanas
---------------------	---

Funciones
-----------

<p>Planificar que la Auditoría sea ejecutable y cumpla con objetivos fijados.</p> <p>Dar información de resultados obtenidos en reuniones con superiores para la toma de decisiones.</p> <p>Dar forma al informe final de la Auditoría al concluir aspectos importantes observados como la constancia del cumplimiento de normas.</p> <p>Comprobar la exploración sobre el control interno y su grado de fiabilidad con revisiones, comprobaciones y actualizaciones de datos, antecedentes entre otras cuestiones.</p> <p>Comprobar mediante la revisión de los papeles de trabajo el cumplimiento de las Normas de Auditoría</p> <p>Presentar informes de las actividades que se han realizado con el personal a cargo y las que están por realizar.</p> <p>Preparar cuadros donde se verifique el cumplimiento de las actividades.</p> <p>Verificar que las comprobaciones realizadas tengan la profundidad adecuada y muestren correctamente los resultados, así como que las evidencias de los hallazgos cumplan con los requisitos de suficiencia, relevancia y competencia.</p>
--

<b>Cargo:</b>	<b>AUDITOR DE SISTEMAS</b>
---------------	----------------------------

<b>Educación:</b>	Tecnología en Auditoría o sistemas	<b>Experiencia:</b>	2 años
-------------------	------------------------------------	---------------------	--------

<b>Reporta a:</b>	Supervisor de auditoría
-------------------	-------------------------

<b>Responsabilidad Principal:</b>	Ejecutar labores de auditoría en sistemas
-----------------------------------	---

<b>Conocimientos:</b>	Informática, sistemas, administración, auditoría, finanzas y contabilidad.
-----------------------	--

<b>Habilidades:</b>	Capacidad analítica, facilidad en aplicar sistemas y procedimientos de contabilidad
---------------------	---

Funciones
-----------

Preparar programa para ejecutar actividades de auditoría
Analizar la garantía de calidad de los Sistemas de Información
Analizar los controles y procedimientos tanto organizativos como operativos.
Identificar medios de investigación para realizar actividades.
Realizar revisiones, comprobaciones y actualizaciones de datos, antecedentes entre otras cuestiones.
Desarrollar conclusiones y recomendaciones para informe final
Revisar la seguridad de los entornos y sistemas
Evaluar la dependencia de los Sistemas y las medidas tomadas para garantizar su disponibilidad y continuidad
Verificar veracidad de información
Verificar el control interno a nivel operacional y de sistemas informáticos revisiones, comprobaciones y actualizaciones de datos, antecedentes entre otras cuestiones.

<b>Cargo:</b>	<b>ASISTENTE DE AUDITORÍA</b>	
<b>Educación:</b>	Bachiller en Contabilidad que curse estudios superiores en auditoría	<b>Experiencia:</b> 1 año
<b>Reporta a:</b>	Supervisor de Auditoría	
<b>Responsabilidad Principal:</b>	Cumplir con las tareas asignadas de auditoría	
<b>Conocimientos:</b>	Aritmética simple, computación, contabilidad, auditoría.	
<b>Habilidades:</b>	Capacidad analítica, habilidad para seguir instrucciones y para efectuar cálculos con rapidez y precisión	
<b>Funciones</b>		
Colaborar en la ejecución de los programas de trabajo		
Mantener actualizados archivos y otras fuentes de información		
Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos		
Ejecutar las actividades asignadas		
Participar en la preparación de los borradores de los informes		
Colaborar con el seguimiento a las recomendaciones dadas por la auditoría		
Recopilar la normativa vigente sobre el asunto auditado		

<b>Cargo:</b>	<b>ASISTENTE FINANCIERO</b>
---------------	-----------------------------

<b>Educación:</b>	Bachiller en Contabilidad que curse estudios superiores en auditoría y finanzas o economía	<b>Experiencia:</b>	1 año
-------------------	--	---------------------	-------

<b>Reporta a:</b>	Supervisor de Auditoría
-------------------	-------------------------

<b>Responsabilidad Principal:</b>	Cumplir con las tareas asignadas de auditoría
-----------------------------------	---

<b>Conocimientos:</b>	Administración financiera, contabilidad, elaboración de presupuestos
-----------------------	--

<b>Habilidades:</b>	Cálculos numéricos, captar instrucciones, analizar información, organizar trabajo.
---------------------	--

<b>Funciones</b>
------------------

<p>Recopilar y codificar información financiera suministrada</p> <p>Elaborar series estadísticas, cuadros, gráficos y proyecciones de tipo financiero</p> <p>Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas</p> <p>Cumplir con las normas y procedimientos</p> <p>Efectuar cálculos para la obtención de índices financieros</p> <p>Revisar traspaso y rectificaciones de partidas</p> <p>Revisar, clasifica y ordena reposiciones de fondo de trabajo</p> <p>Controlar la disponibilidad presupuestaria</p>
--

<b>Cargo:</b>	<b>SUPERVISOR DE CONTABILIDAD Y TRIBUTACIÓN</b>
---------------	---

<b>Educación:</b>	Ingeniería en Economía o Auditoría y Finanzas	<b>Experiencia:</b> 2 años
<b>Reporta a:</b>	Gerente General	
<b>Supervisa a:</b>	Asistente Contables	
<b>Responsabilidad Principal:</b>	Verificar el cumplimiento de las actividades del departamento	
<b>Conocimientos:</b>	Finanzas, contabilidad, tributación y administración de empresas.	
<b>Habilidades:</b>	Facilidad en el manejo de personal y desarrollar su trabajo en base a objetivos. Buenas Relaciones Humanas	

<b>Funciones</b>	
Registrar las actividades a desarrollarse.	
Mantener un archivo secuencial de documentos	
Preparar las planillas de aportes al IESS y los reportes de beneficios sociales que tengan que remitirse al Ministerio de trabajo	
Dar información de resultados obtenidos en reuniones con superiores para la toma de decisiones.	
Supervisar el cumplimiento de las actividades según los instructivos, políticas y normas que debe seguir la empresa.	
Verificar el cumplimiento de tiempos en actividades para cada servicio	
Presentar informes de las actividades que se han realizado con el personal a cargo y las que están por realizar.	

<b>Cargo:</b>	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>
---------------	---------------------------

<b>Educación:</b>	Bachiller, que curse estudios en economía o administración	<b>Experiencia:</b> 1 año
-------------------	--	---------------------------

<b>Reporta a:</b>	Supervisor de Contabilidad y tributación
-------------------	--

<b>Responsabilidad Principal:</b>	Cumplir las tareas asignadas con el seguimiento de normas y procedimientos.
-----------------------------------	---

<b>Conocimientos:</b>	Aritmética simple, computación, administración, contabilidad, tributarios.
-----------------------	--

<b>Habilidades:</b>	Habilidad para seguir instrucciones y para efectuar cálculos con rapidez y precisión
---------------------	--

<b>Funciones</b>
------------------

<p>Dirigir y aprobar la conciliación mensual de las cuentas</p> <p>Realizar revisiones, comprobaciones y actualizaciones de datos, antecedentes entre otras cuestiones.</p> <p>Realizar cuadro de cuentas</p> <p>Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada</p> <p>Preparar Estados Financieros</p> <p>Preparar las declaraciones mensuales de impuesto al valor agregado, retenciones en la fuente y la declaración anual, del impuesto a la renta.</p> <p>Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.</p> <p>Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos</p> <p>Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</p> <p>Cumplir con las normas y procedimientos</p> <p>Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas</p>
---

<b>Cargo:</b>	<b>MENSAJERO</b>	
<b>Educación:</b>	Secundaria	<b>Experiencia:</b> 2 años
<b>Reporta a:</b>	Supervisores	
<b>Responsabilidad Principal:</b>	Cumplir con la entrega y recepción de correspondencia	
<b>Conocimientos:</b>	Aritmética simple, en trámites con instituciones del sector público y privado y principalmente conocer la distribución geográfica de la ciudad	
<b>Habilidades:</b>	Buenas relaciones humanas y habilidad para cumplir con las tareas encomendadas	
<b>Funciones</b>		
Planificar las rutas a tomar para retirar y entregar correspondencia		
Entregar y retirar diariamente la correspondencia que le sea encomendada. .		
Efectuar las compras de suministros		
Efectuar depósitos bancarios y cobranzas a los clientes de la compañía.		
Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada		
Cuidar y responsabilizarse de los bienes de la empresa		
Revisar información para ejecutar labores		

<b>Cargo:</b>	<b>LIMPIEZA</b>	
<b>Educación:</b>	Primaria	<b>Experiencia:</b> 1 año
<b>Reporta a:</b>	Gerente General	
<b>Responsabilidad Principal:</b>	Mantener las instalaciones limpias y arregladas.	
<b>Conocimientos:</b>	Limpieza y arreglo.	
<b>Habilidades:</b>	Buenas relaciones humanas y habilidad para cumplir con las tareas encomendadas	
<b>Funciones</b>		
Planificar sus labores semanales.		
Realizar la limpieza de las instalaciones.		
Cumplir con actividades encomendadas.		
Verificar que los puestos de trabajo se encuentren aseados.		

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

Luego de desarrollar los capítulos anteriores es posible observar los resultados obtenidos a través del levantamiento, análisis y mejoramiento de los procesos de GARISA S.A., por ello se concluye que:

- La ejecución de esta tesis se la realizó con el objetivo de presentar una propuesta de mejoramiento para GARISA S.A. y de esta manera pueda realizar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia alcanzando altos niveles de calidad.
- Con el conocimiento de la empresa es posible identificar los servicios que presta y las actividades que desarrolla de una manera general, con la estructura que presenta y el personal que interviene en las labores diarias, para así llegar al objetivo primordial de esta tesis.
- La empresa no maneja la promoción de los servicios que posee, GARISA S.A. lleva constituida 20 años en el mercado por ello el reconocimiento que tienen se da por medio de referencias.
- GARISA S.A. no cuenta con manuales de procedimientos dando como resultado el manejo de operaciones poco eficientes.
- Es posible encontrar uno de los problemas que tiene GARISA S.A. por medio del diagrama de Ishikawa con la identificación de las causas que pueden generar pérdidas o la disminución de utilidades.
- La administración que posee GARISA S.A. no cuenta con un plan estratégico, de igual manera no

- Con el conocimiento de los conceptos que son usados es posible una mejor identificación de lo que se desarrollo en la presente tesis y los términos que se deben conocer para realizar el levantamiento análisis y mejoramiento de los procesos de GARISA S.A.
- La administración de GARISA S.A. no cuenta con un plan estratégico, de igual manera su organigrama estructural no se encuentra bien definido ni documentado y no es conocido por el personal.
- El análisis situacional que se realiza para calificar a cada factor que interviene en el desenvolvimiento que tiene GARISA S.A. e identificar las oportunidades y amenazas para los factores externos las fortalezas y debilidades para los factores internos conociendo el FODA y determinando las estrategia que pueden ser utilizadas al reconocer la aprovechabilidad y la vulnerabilidad que tiene la empresa, dando beneficios para la problemática detectada.
- El levantamiento y análisis de procesos permite conocer de manera detallada las actividades que se ejecutan dentro de GARISA S.A. según los procesos existentes en ella, iniciando con el reconocimiento de los requisitos que tiene el cliente y la satisfacción que requiere con los servicios que presta la empresa, clasificándolos en procesos gobernantes, básicos y de apoyo.
- La selección de los procesos se realiza con el inventario de estos y el cuestionario que permite establecer una prioridad y así reconocer a los procesos que requieren ser analizados, detectando cada uno de los problemas o demoras que se presentan en cada una de las actividades de los procesos seleccionados.
- Uno de los problemas es la falta de planificación que afecta el desempeño laboral y la falta de compromiso al no conocer las actividades que desarrolla la empresa dando como resultado la falta de motivación en el personal lo cual es

identificado por los problemas que se presentan por la administración y la falta de evaluación.

- Con la Matriz Axiológica es posible definir los principios y valores que son practicados con todos los que tienen que ver con la empresa y lo que permite evidenciar acciones positivas para beneficio de GARISA S.A.
- La misión y visión son planteadas debido a la ausencia de estos dentro de la empresa, por ello se realiza el direccionamiento estratégico donde se mencionan los objetivos, las políticas y estrategias para una mejor administración.
- Se presenta el Plan Operativo del año 2010 con programas y actividades a desarrollarse con un cronograma para cumplir con los objetivos de GARISA S.A.
- También se presenta el mapa estratégico aplicable hasta el 2015 con el objetivo principal de alcanzar la Visión, esto por medio de objetivos, políticas y estrategias planteadas para cada año
- El mejoramiento de los procesos analizados permite crear, mejorar, fusionar o eliminar actividades que son necesarios para cada proceso, generándose una solución para cada problema encontrado.
- Se presenta el mejoramiento de los procesos de GARISA S.A. con la reducción de tiempos y costos, generando mayor eficiencia en las actividades que son ejecutadas.
- Las herramientas que son utilizadas como la Caracterización de los Procesos, la Diagramación Mejorada, la Hoja de mejoramiento, el Análisis comparativo, y la propuesta de la documentación permiten se haga efectiva la mejora demostrando el beneficio esperado.

- La mejora se presenta para generar efectos positivos dentro de la empresa, principalmente con la creación de actividades como es la motivación del personal.
- Con el mejoramiento de los procesos se presenta una mejora en la ejecución de actividades con el tiempo dando un ahorro de 14947 minutos que considerando la frecuencia y el volumen genera un beneficio anual de 475576 minutos; y con el costo da un ahorro de \$2.432,71 y considerando la frecuencia y el volumen, se genera un beneficio anual de US\$60.358,57; por ello se concluye que con la ejecución de esta tesis se ha cumplido con su objetivo lo que demuestra la efectividad del análisis realizado.
- La propuesta que se presenta para GARISA S.A. busca la organización de los procesos, la identificación de los factores de éxito que tiene la empresa y que deben ser aprovechados.
- Por medio de la propuesta también es posible administrar cada uno de los procesos y subprocesos que tiene GARISA S.A. a través de los indicadores que verifica el cumplimiento de las tareas que deben ser ejecutadas dentro de la empresa.
- La definición de funciones y responsabilidades por cargo que son indispensables para la empresa, son determinadas con el nuevo organigrama estructural propuesto.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Se incita a los mandos altos de GARISA S.A., a implementar la administración por procesos dentro de la organización, generando una eficiencia en tiempo y en costos.
- La aplicación de estrategias a partir del análisis situacional que pueden tomarse para generar beneficios frente a los factores interno y externos de GARISA S.A.
- Realizar periódicamente el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para que se puedan determinar las estrategias necesarias ante los factores que intervienen en la empresa.
- Aplicar el Diagrama de causa efecto para identificar problemas que se puedan presentar en el futuro y de esta manera buscar soluciones que puedan evitar pérdidas para la empresa.
- Mejorar los servicios por medio de la correcta aplicación de los procedimientos a seguir para cada servicio para obtener la fidelidad del cliente y dar una buena imagen con la excelencia en calidad de servicios.
- Aplicar el Direccionamiento estratégico planteado, buscar el reconocimiento de la misión y visión de GARISA S.A., el cumplimiento de objetivos y el seguimiento de las políticas y estrategias planteadas.
- Motivar al personal para generar un alto rendimiento, de tal manera que se incite al personal a trabajar eficientemente dando como resultado una mayor productividad dentro de la empresa.
- Con el desarrollo de esta tesis se plantea el mejoramiento de los procesos por lo que es posible la aplicación para mejorar el desempeño del personal de la empresa.

- Es necesario que exista la participación del personal en talleres de liderazgo, motivación y trabajo en equipo, para ayudar en el desempeño de las actividades de GARISA S.A.
- Implementar un programa para la evaluación de las actividades o labores que realiza el personal con el mejoramiento, y aplicación de las políticas que puedan otorgar incentivos y compensaciones para mejorar el desempeño del personal generando mayor productividad.
- Mantener una agenda para el cumplimiento de actividades y para así verificar que se cumplen los objetivos planteados para que se presenten beneficios para todos los miembros de la empresa evitando retrasos.
- Es necesario realizar modificaciones en los manuales de procesos con la finalidad de tenerlos actualizados de manera que ayuden a mantener la productividad en GARISA S.A.
- La planificación debe ser tomada en cuenta como procedimiento para alcanzar los objetivos, la ejecución del plan operativo anual para llegar a la meta principal que es conseguir la visión propuesta por medio del mapa estratégico.
- El reconocimiento de las habilidades que posee el personal para que puedan ser utilizadas para beneficio tanto de la persona como de la empresa.
- La capacitación es importante para el personal, lo que permite la actualización y adquisición de conocimientos que pueden ser aplicados en su área de trabajo.
- La aplicación de las soluciones presentadas en las hojas de mejoramiento para cada problema detectado en las actividades que se desarrollan en cada proceso y subproceso.
- Se recomienda la utilización de la presente tesis y sus herramientas como medio para mejorar los procesos que tiene GARISA S.A así incrementar la

productividad en las actividades que desarrolla con la disminución en tiempo y en costo.

- Todos los empleados tendrán conocimiento de las modificaciones que se realicen para mejorar los procesos así como también de sus funciones y responsabilidades.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### 7.1 Bibliografía

- Archivo, GARISA S.A.
- GARZÓN S, Francisco, Proyecto de Estructuración por Procesos de Organización o Empresarial.
- OCEANO UNO COLOR - Diccionario Enciclopédico, Edición 1997.
- KAPLAN, Robert S., P-NORTON, David, Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia, Editor Gestión 2000, Harvard Business School.

### 7.2 Páginas Web

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagcausefec.htm>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa\\_de\\_procesos](http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos)
- SOLÓRZANO, Juan José - <http://iteso.mx/~juanjo/materiales/concbasconsul.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprocessos.htm>
- <http://iteso.mx/~juanjo/materiales/concbasconsul.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/navactiva/11.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>
- [http://www.wikilearning.com/monografia/auditoria\\_interna-definiciones\\_y\\_objetivos/11489-2](http://www.wikilearning.com/monografia/auditoria_interna-definiciones_y_objetivos/11489-2).
- <http://asgconsultores.com/diccionario/letra/.htm>
- <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=163>
- <http://dimilitos.blogspot.com/2008/06/micro-y-macro-ambiente-de-las.html>
- <http://impostoria.blogspot.com/2007/03/qu-es-el-socialismo-del-siglo-21.html>
- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- <http://es.mimi.hu/economia/spread.html>

- <http://dimilitos.blogspot.com/2008/06/micro-y-macro-ambiente-de-las.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos48/informatica-contable/informatica-contable2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/norin/norin.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/norau/norau.shtml>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Principios\\_de\\_Contabilidad\\_Generalmente\\_Aceptados](http://es.wikipedia.org/wiki/Principios_de_Contabilidad_Generalmente_Aceptados)
- <http://www.uca.es/uca/web/servicios/economia/mapa%20de%20procesos/Guia%20mapa%20de%20procesos>
- <http://definicion.de/cadena-de-valor/>
- [http://www.grupomendez.com/atach/boletin\\_4ta\\_parte.pdf](http://www.grupomendez.com/atach/boletin_4ta_parte.pdf)
- <http://www.monografias.com/trabajos24/anteproyecto-direccion/anteproyecto-direccion.shtml#definicion>
- <http://www.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>
- <http://www.wordreference.com/definicion/>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionMisionVisionValoresPoliticasyDeLaEmpresa>
- <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/28/concepto-objetivos/>
- <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-objetivos.html>
- [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_politica\\_instituciones\\_politicas-concepto\\_de\\_politica/6273-1](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_politica_instituciones_politicas-concepto_de_politica/6273-1)
- <http://www.definicion.org/estrategia>
- <http://www.eumed.net/libros/2007b/269/5.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>
- [http://web.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm)
- <http://www.difementes.com/formatos/mfunciones.pdf>

## 8.ANEXOS

### ENCUESTA A CLIENTES

La presente encuesta tiene como propósito conocer la opinión que tienen los clientes de GARISA S.A. para mejorar los servicios que proporciona.

1.- ¿Cómo considera usted los servicios que le presta GARISA S.A.

**Excelentes y oportunos**

**Buenos y aceptables**

**Malos y demorados**

2.- Esta conforme con el servicio que le da GARISA S.A.

**Totalmente**

**Medianamente**

**Inconforme**

3.- Como considera Usted la calidad de la atención de los empleados de GARISA S.A. a su empresa

**Excelente**

**Bueno**

**Malo**

4.- El tiempo de respuesta a un servicio es:

**Rápido**

**Aceptable**

**Lento**

5.- El precio que paga por los servicios que le brinda GARISA S.A. lo considera.

**Alto**

**Aceptable**

**Bajo**

En caso de que al cliente se le preste el servicio de auditoría.

6.- La presentación de informes de auditoría son:

**Excelentes**

**Aceptables**

**Malos**

## ENCUESTA A PROVEEDORES

La presente encuesta tiene como finalidad mejorar la relación de su empresa con GARISA S.A. para lo cual se pide llenar la presente encuesta:

1. Los productos o servicios que usted le brinda a GARISA S.A. los entrega:

- Puerta a puerta**
- GARISA debe retirar en las bodegas de su empresa**
- GARISA debe pagar flete**

2. La garantía que usted ofrece y cumple con sus productos y servicios a GARISA S.A. son:

- Garantía total**
- Garantía parcial**
- No da garantías**

3.- La forma de pago que usted prefiere por sus productos y servicios es:

- Solo al contado**
- Crédito a 30 días**
- Crédito más de 30 días**
- Cualquiera de las anteriores**

## ENCUESTA DE CAPACIDADES

La presente encuesta tiene como propósito conocer la opinión que tiene el personal de GARISA S.A. sobre las actividades que realiza.

### CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Planificación:

1. Conoce y aplica en su trabajo principios y valores como:

(Indique todos o alguno en especial)

**Honestidad**

**Respeto**

**Paciencia**

**Puntualidad**

**Lealtad**

**Ninguna**

2. Conoce y aplica en su trabajo el plan operativo, misión, visión; objetivos políticas y estrategias en la empresa

**Totalmente**

**Medianamente**

**No Conoce**

Organización:

3. Conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural de la empresa

**Totalmente**

**Medianamente**

**No Conoce**

4. Conoce y aplica en su trabajo las funciones que le son asignadas

- Totalmente**
- Medianamente**
- No Conoce**

5. Conoce y aplica en su trabajo procesos documentados

- Totalmente**
- Medianamente**
- No Conoce**

6.- El espacio físico en el cual desarrolla su trabajo lo considera

- Amplio y agradable**
- Limitado**
- Incomodo**

7.- Conoce y aplica en su trabajo instructivos manuales u otros documentos

- Siempre**
- Ocasionalmente**
- Nunca**

Dirección:

8.- El liderazgo que utiliza su jefe inmediato es:

- Autocrático**
- Democrático**
- Liberal**
- No Conoce**

9.- La motivación que recibe de su jefe para realizar su trabajo lo considera:

- Excelente**
- Aceptable**
- Mala**

10.- La comunicación que se establece con su jefe y compañeros de trabajo es:

**Excelente**

**Aceptable**

**Mala**

Control:

11. Usted necesita par hacer su trabajo:

**Control permanente**

**Control esporádico**

**Autocontrol**

Evaluación:

12. Presenta usted informes de la ejecución de su trabajo en forma:

**Periódica**

**Ocasional**

**No presenta informes**

## **CAPACIDAD FINANCIERA**

1. El presupuesto que elaboran anualmente cubren las necesidades de GARISA S.A.

**Totalmente**

**Inadecuadamente**

**No se elabora**

**No Conoce**

2. Las transacciones que realiza GARISA S.A. las registra:

- Oportunamente**
- Con Retraso**
- No Lleva registros**
- No Conoce**

3. Las obligaciones que tiene GARISA S.A. las cubre:

- Totalmente y puntualmente**
- Parcialmente y en forma poco demorada**
- En forma muy demorada**
- No Conoce**

#### **CAPACIDAD DE SERVICIO**

1. Considera usted que se cumplen con los servicios de Asesoría en Auditoría interna

- Totalmente**
- Parcialmente**
- No se cumplen**
- No Conoce**

2.- El servicio de Asesoría en Auditoría interna da ingresos

- Considerables**
- Medianamente**
- No da muchos ingresos**
- No Conoce**

3. La Auditoría Externa que realiza GARISA S.A. considera usted que proporciona:

- Buenos ingresos**
- Moderadamente buenos**
- No generan ingresos**
- No Conoce**

4. Los servicios de Administrativos y contables que proporciona la empresa los cumple:

- Totalmente**
- Medianamente**
- No los cumple**
- No Conoce**

5. Los servicios contables que proporciona la empresa los considera usted:

- La actividad más importante que tiene la empresa**
- Medianamente importante**
- No es importante**
- No Conoce**

### **CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

1. El sistema integrado de contabilidad SACI que utiliza la empresa GARISA S.A. lo considera

- Actualizado y muy útil**
- Medianamente actualizado y útil**

**Desactualizado en inútil**

**No Conoce**

2. El equipamiento tecnológico que tiene la empresa para el desarrollo de sus actividades lo considera

**Abastece satisfactoramente sus necesidades**

**Satisface medianamente**

**No satisface**

**No Conoce**

### **CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

1. Considera usted que el personal que tiene GARISA S.A.

**Satisface plenamente los trabajos que tiene que realizar**

**Satisface Parcialmente**

**Necesita más personal**

**No Conoce**

2.- La capacitación que ha recibido usted la utiliza en su trabajo:

**Totalmente**

**Parcialmente**

**No Recibe capacitación**

3. La remuneración que recibe por su trabajo lo considera:

**Exelente**

**Justa**

**Muy Baja**