



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**“PLAN DE MEJORA EN EL DISEÑO POR PROCESOS EN EL
ESTUDIO CONTABLE ADICO – AUDITORES Y CONTADORES
INDEPENDIENTES CIA. LTDA.”**

AUTORA:

PADILLA CARRIÓN GABRIELA ALEXANDRA

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
INGENIERA COMERCIAL**

TUTOR:

CPA Saltos Wiesner Lennin, MBA

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Gabriela Alexandra Padilla Carrión, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTOR

CPA _____ **MBA**
Saltos Wiesner Lennin,

DIRECTOR DE LA CARRERA

INGENIERO Vergara Pereira Dario, **MGS**

Guayaquil, febrero del 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Gabriela Alexandra Padilla Carrión

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “PLAN DE MEJORA EN EL DISEÑO POR PROCESOS EN EL ESTUDIO CONTABLE ADICO – AUDITORES Y CONTADORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.” previa a la obtención del Título **de Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollada respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, febrero del 2015

LA AUTORA

Gabriela Alexandra Padilla Carrión



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo Gabriela Alexandra Padilla Carrión

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“PLAN DE MEJORA EN EL DISEÑO POR PROCESOS EN EL ESTUDIO CONTABLE ADICO – AUDITORES Y CONTADORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, febrero del 2014

LA AUTORA:

Gabriela Alexandra Padilla Carrión

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque nos brinda día a día la oportunidad de vivir con salud; a mis amados esposo e hijo por su apoyo y por ser la fuente de mi inspiración; a mi familia por su soporte constante e incondicional en toda mi vida y más aún en mis duros años de carrera profesional; en especial quiero expresar mi más grande agradecimiento a mi madre que sin su ayuda hubiera sido imposible culminar mi profesión.

Quiero extender también un profundo y sincero agradecimiento al Estudio Contable Adico Cía. Ltda., en especial a su Socio, el Dr. Julio Maldonado por abrirme las puertas de su empresa y su disposición para guiar este proyecto que ahora culmina.

Gabriela Alexandra Padilla Carrión

DEDICATORIA

A mi madre por todo el esfuerzo y sacrificio para brindarme todo el amor, la comprensión, el apoyo incondicional y la confianza en cada momento de mi vida y sobre todo en mis estudios universitarios.

A mí amado esposo que ha sido el apoyo durante toda mi carrera y pilar para la culminación de la misma, que ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de calma y consejo en todo momento.

A mi precioso hijo Mathias para quien ningún sacrificio es suficiente, que con su luz ha iluminado mi vida y hace mi camino más claro.

Gabriela Alexandra Padilla Carrión



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

CPA

Saltos Wiesner Lennin,

MBA

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINAS
Introducción	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Formulación del Problema	3
1.3. Ubicación Geo Temporo Espacial	3
1.4. Objetivos	6
1.5. Criterios de Inclusión y Exclusión	7
1.6 Planteamiento de Hipótesis	8
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
2.1. La Fundamentación Teórica	9
2.2. La Fundamentación Legal	13
2.3. Las Preguntas Directrices	15

CONTENIDO	PÁGINAS
CAPITULO III	
METOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
3.1. Metodología	17
3.2. Justificación de la Elección del Método	17
3.3. Diseño de la Investigación	18
CAPITULO IV	
PROPUESTA	
4.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA	32
4.1.1 Misión	32
4.1.2 Visión	32
4.1.3. Valores	32
4.1.4 Objetivos	32
4.1.5 Servicios	33
4.1.6 Capacitación Profesional	35
4.1.7 Alianzas Estratégicas	35
4.1.8 Socios del Estudio Contable	36
4.1.9 Clientes	36

CONTENIDO	PÁGINAS
4.1.10 Resumen de la estructura Organizacional	37
4.1.11 Políticas	39
4.1.12 Objetivos	41
4.2 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS	47
4.2.1 Identificación del Producto	47
4.3 DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS	52
4.3.1 Qué es un Océano Rojo	52
4.3.2. Estrategias de Planificación	53
4.3.3 Estrategias de Gestión Operacional	55
4.3.4 Estrategias de Gestión Comercial	56
4.3.5 Estrategias de Gestión y Control Financiero	57
4.3.6 Análisis de Competitividad	59
4.3.7 Breve resumen del cuadro	60

CONTENIDO	PÁGINAS
CAPITULO V	
PLAN DE MEJORA EN EL DISEÑO POR PROCESOS	
5.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	61
5.1.2 Prospecto del Plan de Mejora en el Diseño por procesos	62
5.1.3. Servicios de Auditoría financiera	62
5.1.4 Servicios de Auditoría financiera con NIAA	63
5.1.5 Servicios de Contabilidad e Impuestos	76
5.1.6 Servicios Complementarios	96
5.2 RESULTADOS DEL PLAN DE MEJORA	100
5.2.1 Ventajas	100
5.2.2 Estandarización de Equipamiento y Servicios básicos del Estudio Contable	101
5.2.3 Dimensiones	102
5.2.4 Insumos: Recursos Humanos, Capacitación	105
5.3 POLÍTICA EMPRESARIAL DE LA FIRMA	107
5.3.1 Definición de Política Empresarial	107
5.3.2 Tipos de Políticas	107
5.3.3 Desarrollo de las Políticas generales	108

CONTENIDO	PÁGINAS
5.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	119
5.4.1 Desarrollo del Plan de Implementación	119
5.4.2 Difusión del Plan de Implementación entre todos los involucrados	120
5.4.3 Esbozar un reporte de observaciones al Plan de Implementación	120
5.4.4 Ajustes finales al Plan de Implementación	122
5.5 ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DEL PLAN A IMPLEMENTAR	123
5.5.1 Estrategias aplicadas y Plan de Acción	123
5.5.2 Tiempo estimado de Ejecución	124
5.5.3 Personal Involucrado	125
5.5.4 Costos para la Implementación del Plan	125
5.5.5 Análisis situacional de la firma	127
5.5.6 Balance general y estado de resultados	127
5.5.7 Proyección de Balance general y Estado de Resultados para aplicar al plan de Mejora	130
5.5.8 Análisis de Balances	134
5.5.9 Ratios o Índices financieros Básicos	136
5.5.10 Razones de la estructura financiera	137
5.5.11 Razones acerca de la inversión	138

CONTENIDO	PÁGINAS
5.5.12 Razones sobre la productividad y aprovechamiento de la inversión	139
5.5.13 Evaluación final de proyecto	140
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFIA	144
GLOSARIO	146
ANEXOS	149

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINAS
Cuadro No. 1 y 2 Población investigada	20
Cuadro N. 3 Personal de la Firma Encuestada	23
Cuadro No. 4 Estrategias de planificación	54
Cuadro No. 5 Estrategias de Gestión Operacional	55
Cuadro No. 6 Estrategias de Gestión Comercial	56
Cuadro No. 7 Estrategias de Gestión y Control Financiero	58
Cuadro No. 8 Análisis de Competitividad	59
Cuadro No. 9 Costos de implementación del Plan	126
Cuadro No. 10 Balance General 2014-2013	128

CONTENIDO	PÁGINAS
Cuadro No. 11 Estado de Resultados 2014-2013	129
Cuadro No. 12 Balances Generales 2014-2015	131
Cuadro No. 13 Estado de Resultados 2014-2015	132
Cuadro No. 14 Presupuesto de caja o flujo de fondos	133
Cuadro No. 15 Balances Generales 2014-2013	134
Cuadro No. 16 Estado de Resultados 2014-2013	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINAS
Gráfico No. 1	
Porcentaje de matriz de resultados	31
Gráfico No. 2	
Modelo a ser preferido por el Gerente	50
Gráfico No. 3	
Estructura Organizacional	61
Gráfico No. 4	
Estructura de un programa estándar de auditoría financiera	72
Gráfico No. 5	
Estructura de un programa general estándar de la Carta a La Gerencia – Control Interno	75
Gráfico No. 6	
Procedimientos para validar la información y procesar los Documentos en un sistema electrónico de datos	85
Gráfico No. 7	
Proceso del ciclo contable en un sistema automatizado De datos	89

CONTENIDO	PÁGINAS
Gráfico No. 8 Diagramación del proceso de ingresos de efectivo	91
Gráfico No. 9 Diagramación del proceso de egresos de efectivo	92
Gráfico No. 10 Estructura de un programa general estándar de Conciliación y revisión de impuestos	95
Gráfico No. 11 Estructura de un programa estándar de auditorías De cumplimiento de contratistas	97
Gráfico No. 12 Matriz de Gestión por procesos	99

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	PÁGINAS
Anexo No. 1	
Matriz de asignación de tareas	149
Anexo No. 2	
Matriz evaluación de tareas	150
Anexo No. 3	
Hábitos de trabajo	151
Anexo No. 4	
Capacidad de aprendizaje	152
Anexo No. 5	
Comportamientos en el trabajo	153
Anexo No. 6	
Manejo de herramientas, conocimiento de funciones del cargo	154
Anexo No. 7	
Presentación personal y relaciones interpersonales	155

CONTENIDO	PÁGINAS
Anexo No. 8	
Seguridad y cuidado de equipos	156
Anexo No. 9	
Total general de evaluación	157

ABSTRACT

In recent years there has been a rapid technological progress that has been characterized by major IT changes that have required that institutions generally engage their activities and operations systems and updated equipment, according to the real needs of competition in the goods market and services.

According to the above criteria, in Ecuador there have been significant changes in legal regulations governing the activity or the services provided by a company on Public Accounts; simultaneously have attended this dynamic technical standards to support the services provided by public accountants, not only nationally but globally, such is the case of the issuance of the International Financial Reporting Standards and the ones that must be applied by medium-sized enterprises as well as the International Auditing and Assurance

Against this background, the Ecuadorian public accounting profession has had the obligation to update their knowledge and develop processes for the performance of their profession.

This motivated the execution of this project under the title in this investigation, that is, propose a ***Plan to Improve the Design for Processes of Estudio Contable Adico - Auditores y Contadores Independientes C. Ltda.***

PALABRAS CLAVES: *Plan to Improve the Design for Processes of Adico.*

RESUMEN

El avance tecnológico acelerado particularmente experimentado en los últimos años, se ha caracterizado por cambios informáticos importantes que han requerido que las entidades en general acoplen sus actividades y operaciones a sistemas y equipos actualizados, acorde a las reales necesidades de competencia en el mercado de bienes y servicios.

En paralelo al criterio anterior, en el Ecuador se han dado cambios importantes en cuanto a normativas legales que rigen la actividad o los servicios que presta una Firma en materia de Contaduría Pública; simultánea han concurrido a esta dinámica normativas técnicas para sustentar los servicios que prestan los contadores públicos, no sólo a nivel nacional sino a nivel mundial, tales son los casos de la emisión de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) completas y las que deben aplicar las Pymes, así como las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento NIAA.

Ante este panorama, la profesión del Contador Público ecuatoriano ha tenido por obligación que actualizar sus conocimientos y desarrollar procesos para el desempeño de su profesión.

Lo dicho anteriormente, motivó la ejecución de este Proyecto bajo el título planteado en la presente investigación, esto es, proponer un ***Plan de Mejora en el Diseño por procesos para el estudio contable Adico-Audidores y Contadores Independientes C. Ltda.***

Clave: *PMDPA.*

PALABRAS CLAVES: *Plan Mejora en Diseño Procesos para Adico.*

INTRODUCCIÓN

El Estudio Contable o Firma de Contadores Públicos ***Adico-Audidores y Contadores Independientes C. Ltda.*** para el desempeño de sus servicios profesionales ha desarrollado procedimientos y programas de trabajo acorde a la evolución y dinámica tanto de leyes como de normas técnicas que rigen su profesión, mismas que se han dado de manera continua.

Partiendo de los procedimientos y/o programas vigentes en la Firma, se evaluó la necesidad de actualizarlos, de cuyo análisis se obtuvo un diagnóstico objetivo de las reales necesidades de actualizar estos documentos en función de procesos para cada una de las áreas en las cuales presta sus servicios profesionales: Contabilidad e Impuestos, Auditoría Financiera y servicios complementarios, y Asesoría en Contaduría Pública.

El desarrollo del trabajo se ejecutó como un ***Plan de Mejora en el Diseño por procesos para el Estudio Contable Adico-Audidores y Contadores Independientes C. Ltda.***, empresa en la cual se aplicó la investigación in situ y se plasmó el objetivo de esta propuesta, contando con el consenso de todas las partes involucradas durante y a la conclusión del presente proyecto.

TEMA:

***“Plan de Mejora en el Diseño por procesos en el Estudio Contable
Adico-Audítores y Contadores Independientes C. Ltda.”***

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El entorno de las operaciones administrativas de manera prioritaria necesita gestionarse bajo lineamientos o secuencias rutinarias, cuyo patrón o matriz se contextualice a través de procesos sistematizados, metódicos y coordinados entre sí, bajo criterios descriptivos y explicativos en las diferentes etapas del desarrollo de la presente investigación o Propuesta.

En función del enunciado anterior, la Administración Superior del Estudio Contable “*Adico Cia. Ltda*” (denominación que se utilizará en lo sucesivo en desarrollo del presente trabajo, simplemente Firma o Estudio Contable), necesita contar con **acciones de mejoramiento** a sus existentes procesos, fundamentalmente por los cambios y avances acelerados que en materia de Gestión y Competitividad se está dando en los actuales momentos, en un mundo cambiante, la Gestión Gerencial debe innovarse y ponerse acorde con las necesidades internas y externas de los agentes usuarios de los servicios que presta el Estudio Contable.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de la presente investigación, se formula bajo la siguiente interrogante:

¿El Diseño de acciones de mejoramiento en el diseño por procesos en el Estudio Contable “*Adico – Auditores y Contadores Independientes Cia. Ltda*”, servirán de base y guía para una óptima Gestión Gerencial en la búsqueda de la optimización de sus recursos humanos y materiales para la consecución eficiente de su objetivo social?

La postulante, luego de la investigación realizada *in situ* y en función al marco teórico existente que se ha definido, incluyendo los procesos actuales con los que cuenta el Estudio Contable, las normas estatutarias internas de Adico Cia. Ltda., las disposiciones legales vigentes en el país y de manera especial con miras a las necesidades presentes y futuras del Negocio en función de las exigencias del mercado, estará en condiciones idóneas de viabilizar las **acciones de mejoramiento** que se insertarán en el **“Plan de Mejora en el Diseño de los procesos”**.

1.3 UBICACIÓN GEO TEMPORO ESPACIAL

La investigación se realizará en la Compañía **“Adico–Auditores y Contadores Independientes Cía. Ltda.”** denominación según sus Estatutos Sociales.

Esta compañía se constituyó en la ciudad de Quito Distrito Metropolitano, el 6 de febrero de 1976, mediante escritura pública celebrada ante el Notario Octavo del Cantón Quito Dr. Manuel Vintimilla Ortega, Resolución No. 1289 de la Superintendencia de Compañías de fecha 18 de marzo de 1976,

inscrita en el Registro Mercantil del mismo Cantón bajo el número 362, tomo 107 de fecha 13 de mayo de ese mismo año.

El objeto de la Compañía según sus estatutos sociales reformados, es:

- a) Teneduría de libros, Auditoría y Contabilidad Mercantil e Industrial;
- b) Trámites en asuntos tributarios , incluso contenciosos ante el Tribunal Fiscal, Elaboración de Sistemas, Formularios, Registros y Métodos de Control Empresarial y su Comercialización, es decir, la CONTADURIA PÚBLICA EN GENERAL;
- c) Todos los actos y contratos permitidos por las leyes ecuatorianas y que fueren necesarios para cumplir el objeto social.

La Junta General es el órgano Supremo de la Compañía y está formada por los socios legalmente convocados y reunidos, sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos, que representen por lo menos el cincuenta y uno por ciento del Capital Social pagado, en primera convocatoria, con excepción de aquellas que por disposiciones de la Ley o de los Estatutos requieran de otra proporción o de una votación unánime.

Son representantes para todo acto público o privado, el Presidente y el Gerente, quienes serán designados por la Junta General y desempeñarán sus funciones durante dos años, pudiendo ser reelegidos.

El Presidente representará a la Compañía en todo acto o contrato que obligue a la misma, con las limitaciones establecidas por la Ley de Compañías o por los Estatutos. Sus obligaciones están definidas en el Artículo Décimo Séptimo de los Estatutos Sociales.

El Gerente representará a la Compañía Judicial o Extrajudicialmente y podrá realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con las limitaciones establecidas por la Ley de Compañías y sus Estatutos, sin perjuicio de las

prohibiciones establecidas en la Ley de Compañías vigente. Las obligaciones del Gerente se encuentran determinadas en el Artículo Décimo Noveno de sus Estatutos Sociales.

El Plazo de duración de la Compañía es de cincuenta años, a partir de la fecha de inscripción de la escritura pública de aumento de capital y reforma de estatutos en el Registro Mercantil, sin perjuicio de que este plazo pueda ampliarse o restringirse por acuerdo unánime de los socios; es decir su plazo vence el 17 de enero del año 2047. El actual capital suscrito y pagado de la Compañía de US. \$. 800,00 (ochocientos dólares de Estados Unidos de América).

La Reforma de Estatutos Sociales que se mencionan en el párrafo anterior se perfeccionó mediante escritura pública efectuada en la Notaría 21 del Cantón Quito Distrito Metropolitano, del Dr. Marco Antonio Vela Vasco de fecha 12 de mayo de 1996, inscrita en el Registro Mercantil del mismo Cantón, el 17 de enero de 1997, bajo el número 140, Tomo 128.

Registros e inscripciones de la compañía:

Registro Único de Contribuyentes (RUC): 1790268527001.

Registro Único de Proveedores (RUP - compras públicas): No. 1715493043.

Expediente en la Superintendencia de Compañías: No. 12862.

Registro de auditores externos Superintendencia de Compañías: No. RNAE-034.

Afiliación en la Cámara de Comercio de Quito: No. 6772.

Registro de patentes municipales: No. 18497.

Membresías:

Asociación de firmas de auditores externos – AFAE.

Socio Corresponsal del *Grupo 10 Latinoamérica*, Asociación Multidisciplinaria de Firmas Profesionales y de Asesores de Negocios. Web: www.GRUPO10latinoamerica.com

Dirección actual de la compañía:

Av. Colón E4-105 y 9 de Octubre, Edificio Solamar, piso 5, oficina No. 501.

Teléfonos: 2504665; 2227533. Telefax 2528096.

Casilla Postal No. 17.01-3271.

Página Web: www.adico.com.ec

E-mail: Adico@interactive.net.ec

Quito - Ecuador.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GENERAL

Proponer el ***“Plan de Mejora en el Diseño por procesos en el Estudio Contable Adico-Audidores y Contadores Independientes Cia. Ltda.”*** que sirvan de soporte fundamental para la Gestión de la Gerencia, con el fin de afianzar la credibilidad en imagen corporativa en los servicios profesionales que presta al público el Estudio Contable, de acuerdo a su objeto social.

1.4.2 ESPECÍFICOS

- a) Desarrollar el Plan de Mejora en el Diseño de los procesos , basado en la herramienta administrativa de la Teoría de Competitividad, según las estrategias del Océano Azul;
- b) Sugerir la mejora en los procesos de operación técnica de la Firma de acuerdo al objetivo de cada área u operación, en función de los servicios especializados de Contaduría Pública;
- c) Diseñar la Estructura de programas Estándar para los servicios profesionales de:
 - ✓ Auditoría Financiera;
 - ✓ Carta a la Gerencia (Control Interno);
 - ✓ Revisión y conciliación de impuestos;
 - ✓ Auditorías de cumplimiento de obligaciones de contratistas.

- d) Sugerir la mejora en los procesos, para identificar:
 - ✓ Procedimientos para validar la información contable en un sistema electrónico de datos;
 - ✓ Ciclo contable en un sistema automatizado de datos;
 - ✓ Procesos de ingresos de efectivo;
 - ✓ Procesos de egresos de efectivo.

- e) Identificación del Mapa de procesos; y,

- f) Sugerir la utilización de matrices para evaluaciones y monitoreo de cumplimiento de tareas del personal del Estudio Contable.

1.5 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

1.5.1 Inclusión

Se tomará en cuenta la situación definida para el estudio denunciado, particularmente todos aquellos elementos que existan en la actualidad y que requieran ser reformulados y redefinidos para el mejoramiento de los procesos, partiendo de la estructura organizacional general y funcional vigentes, hasta la concreción o implementación del ***“Plan de Mejora en el Diseño por procesos”*** que se proponga y se plasme en el presente proyecto de tesis, luego de la aprobación de la Administración Superior y de haber sido discutidos y aceptados por el personal de la Firma.

1.5.2 Exclusión

Se deben excluir todos aquellos aspectos o temas que existiendo no aporten una dinámica estratégica para la Gestión Gerencial, en procura de robustecer los procesos que se diseñen para su mejora, el control y ejecución de las diferentes actividades por áreas de trabajo que desempeñan las personas en función de sus respectivos cargos.

1.6 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Por tratarse de una investigación aplicada, no se utilizarán hipótesis; se trabajará mediante la técnica de preguntas directrices, en base de las cuales se desarrollará en el presente Proyecto.

Dichas preguntas directrices estarán respaldadas por las encuestas dirigidas a la Población (empleados del Estudio Contable), que será expresada en la Matriz General de Resultados, con análisis de cada uno de los ítems que serán representados por el cuadro estadístico porcentual, la gráfica y la descripción cuanti-cualitativa, cuyo contenido se describirá en el Capítulo III Metodología de la Investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se analiza la base teórica en la que se fundamenta el estudio de la Propuesta planteada en el presente trabajo, con soporte técnico en bibliografía sobre el tema, además del análisis a las normativas existentes para dinamizar los procesos en las operaciones del Estudio Contable.

De acuerdo con Hugo Cerda (1998), citado por César A. Bernal, en Metodología de la Investigación (p.125):.. “es imposible concebir una investigación científica sin la presencia de un marco teórico, porque a éste le corresponde la función de orientar y crear las bases teóricas de la investigación” (p. 170). Según esta afirmación, ¿qué es, entonces, el marco teórico en una investigación científica?

Según Briones, citado por Cerda (1998):

“El marco teórico a niveles más específicos y concretos comprende la ubicación del problema en una determina situación histórico-social, sus relaciones con otros fenómenos, las relaciones de los resultados por alcanzar con otros ya logrados, como también definiciones de nuevos conceptos, redefiniciones de otros, clasificaciones, tipologías por usar, etcétera”(p.171), cita de César A. Bernal, Metodología de la Investigación (p.125). De igual forma este autor de la obra señalada, en la pág.127, dice; “**Marco teórico:** fundamentación teórica dentro de la cual se enmarca la investigación que se va a realizar”.

En orden alfabético se insertan algunos conceptos necesarios para reforzar la investigación, los mismos que han sido textualmente tomados de varios autores, utilizando la bibliografía que al final de la tesis se enuncia.

1.- Gerencia Sistémica:

Sistémico (a) según el Diccionario de la Lengua Española, está ligado, perteneciente o relativo a la totalidad de un sistema. También es perteneciente o relativo a un organismo en su conjunto.

2.- Gerencia:

Cargo de Gerencia. Gestión que le incumbe.

3.- Gestión:

Acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar.

4.- Estrategia Corporativa:

Ideas nuevas y creativas que se relacionan con las cuestiones y metodología que podrían conducir al desarrollo de un nuevo paradigma empresarial en la conducción de los negocios de las empresas.

5.- Paradigma:

Según el Diccionario de la Lengua Española; *“Conjunto cuyos elementos pueden aparecer alternativamente en algún contexto especificado”*.

6.- Evaluación de Riesgo:

Desde el punto de vista de la prestación de servicios profesionales, se entenderá que el Riesgo está ligado al posible daño que se le pueda causar al Cliente (usuario de los servicios).

Los usuarios de los servicios especializados en Contaduría Pública casi siempre son co-creadores activos de los productos, entonces: ¿deberían

también compartir responsabilidades de riesgo? Esta interrogante continuará siendo un problema permanente de debate.

“No obstante, podemos asumir con seguridad que los consumidores participarán cada vez más en la co-creación de valor. Insistirán en que las empresas les informen sobre todos los riesgos, no sólo proporcionando datos sino también metodología adecuada para evaluar el riesgo personal y social asociado con productos y servicios”. **Estrategia Corporativa, C. K. Prahalad, ediciones DEUSTO, Colombia, primera edición, enero/2006.**

7.- Transparencia y evaluación de riesgo:

“Al combinar transparencia con evaluación de riesgo se fortalece la capacidad de co-desarrollar confianza”. **Ibídem.**

8.- Competitividad:

“En la economía emergente, la competitividad se centrará en las experiencias de co-creación personalizada, dando como resultado un valor que es realmente único para cada individuo”. **Ibídem.**

9.- El Líder del Futuro:

“El Líder del futuro, el del próximo milenio, será el que cree una cultura o un sistema de valores centrados en los principios. Crear tal cultura en una empresa,.... o en cualquier otra organización será un reto tremendo e interesante en esta nueva era y sólo lo lograrán los líderes, ya sea los que surjan o las ya expertos, que tengan la visión, la valentía y la humildad de aprender y crecer constantemente. Las personas y organizaciones que se apasionen por aprender-aprender porque estén en condiciones de escuchar, ver las tendencias que surgen, percibir y prever las necesidades del mercado, evaluar los éxitos y equivocaciones del pasado y absorber las lecciones que la conciencia y los principios nos enseñan, por mencionar sólo unos cuantos modos-tendrán una influencia duradera. Esa clase de líderes no se opondrán al cambio: lo adoptará”. **El líder del futuro, H. Hesselbein,**

M. Goldsmith & R. Beckhard, Ediciones DEUSTO, Barcelona- España, 2005-págs. 177-178.

10.- Los tres papeles que desempeña un líder:

10.1 Explorar posibilidades.- Se centra en la Visión y Misión convincentes; la Visión le permite visualizar las necesidades presentes y futuras de los clientes y de otras personas interesadas en las actividades de la empresa a través de un plan estratégico; y, la Misión consiste en cumplir esos planes estratégicos trazados en beneficio de aquéllos.

10.2 Alineaciones.- Es asegurar que la estructura organizacional, los sistemas y los procesos operativos contribuyan todos ellos para llevar a cabo la Visión y Misión definidas por la empresa.

10.3 Delegación de facultades.- Por su estado natural las personas tienen un excelente talento, ingenio y creatividad, desconocer aquello sería negar la capacidad individual de quienes forman el recurso humano en una empresa. En tal sentido cada propósito individual se mezcla entre sí con la Visión y Misión empresarial.

“Cuando estos propósitos se superponen, se crea una gran sinergia. Se enciende un fuego dentro de las personas que liberan su talento, ingenio y creatividad latentes para hacer cualquier cosa que sea necesaria y coherente con los principios en los que se está de acuerdo para realizar sus valores, visión y misión comunes para servir a los clientes y a las demás personas con interés en la empresa. Esto es lo que entendemos por delegación de facultades”. **Ibídem. Págs. 178-179.**

11.- Proceso:

Según el Diccionario de la Lengua Española; *“Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.*

2.2 LA FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Revisada la legislación ecuatoriana, no existe ninguna norma que regule la aplicación de un ***Diseño específico o estandarizado por Procesos predeterminado*** para aplicarse en las operaciones de un Estudio o Firma de contadores públicos independientes; sin embargo de aquello, existe variedad de textos de Organización Sistémica y por procesos que han y siguen siendo aplicados por una gran variedad de organizaciones gubernamentales, comerciales, industriales, de servicios, etc. en todo el mundo, con el fin de organizar la estructura administrativa y funcional de las respectivas empresas, en la búsqueda de mejores rendimientos en sus respectivas producciones y rentabilidad.

Como norma de Control Interno con el fin de evitar ***Riesgos para las empresas***, de igual forma existen variedad de textos que ilustran y señalan derroteros para que la administración de cada ente implante normas de control interno, tanto preventivas como concurrentes y posteriores, con la finalidad de salvaguardar sus activos, controlar razonablemente los endeudamientos o pasivos y por consiguiente proteger el patrimonio institucional.

Para el caso del Estudio Contable Adico-Audidores y Contadores Independientes Cia. Ltda., debe sujetarse a disposiciones legales expresas contenidas en las siguientes leyes, entre otras:

- Constitución de la República del Ecuador;
- Código Tributario;
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, su Reglamento General de Aplicación, resoluciones, etc. dictadas por el Servicio de Rentas Internas;

- Ley de Compañías y sus respectivos reglamentos, resoluciones, etc. emanados por la Superintendencia de Compañías y Valores;
- Legislación Laboral y de Seguridad Social, reglamentos, resoluciones, etc. emitidas por el Ministerio de Relaciones Labores y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC); normas internacionales de información financiera (NIIF completas); norma internacional de información financiera para PYMES (NIIF PYMES); y, normas internacionales de auditoría y aseguramiento (NIAA) emitidas por la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC por sus siglas en Ingles)
- Código de Ética del Contador Ecuatoriano:
- Código de Ética dispuesto por la IFAC;
- Sistemas de Control de Calidad para despachos de contadores públicos emitidos por la IFAC, etc.

Además, en el ejercicio profesional las firmas y personas naturales que ejecutan labores de Contaduría Pública, deben tener mucho cuidado en sus labores habituales en lo referente a las contravenciones que contempla el **Código Orgánico Integral Penal (COIP)**, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 180 de lunes 10 de febrero de 2014, que está vigente desde el 10 de agosto del mismo año.

Por todo lo expuesto, el Estudio Contable sujeto a la investigación ha propiciado para su gestión el **Plan de Mejora en el Diseño por procesos** para la ejecución de sus labores diarias y rutinarias en función de los servicios que presta a sus clientes, independientemente de un mejor posicionamiento en el mercado y que sus productos por servicios sean competitivos y rentables.

2.3 LAS PREGUNTAS DIRECTRICES

Para la elaboración de las preguntas directrices se toman en cuentas dos aspectos fundamentales: 1) el Origen del Problema; y, 2) las causas más frecuentes del problema.

En función de aquello se formulan las siguientes preguntas directrices:

- a) ¿Cómo influye un adecuado **Plan de Mejora en el Diseño por procesos** en la Gestión Administrativa y de Control de Calidad?
- b) ¿A través del **Plan de Mejora en el Diseño por procesos** para las operaciones del Estudio Contable, se direccionarán matrices y políticas que minimicen los riesgos y optimicen los recursos disponibles?
- c) ¿La formulación del **Plan de Mejora en el Diseño por procesos** que se propongan, serán de aplicación práctica en la Firma de Auditores y Contadores Independientes que ha sido seleccionada para la investigación?
- d) ¿Los procesos que se diseñen formarán parte de un conjunto operativo de Gestión Sistémica en la empresa?
- e) ¿El diseño de la gestión administrativa por procesos, facilitará el desempeño de las tareas del cliente interno en las áreas de Contaduría Pública enfocadas a los servicios especializados que se prestan a los usuarios?
- f) ¿Al facilitar al cliente interno el desempeño de las tareas en la prestación de servicios de Contaduría Pública especializados a través del Plan de mejora de los procesos, traerá consigo mejores

posibilidades de rentabilidad para los socios de la compañía, acompañada igualmente de atractivas remuneraciones y otros beneficios para sus colaboradores?

- g) ¿El control operacional y la obtención de resultados planificados y presupuestados, se lograrán a través de la Implementación del ***Plan de Mejora en el Diseño por procesos?***

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 METODOLOGIA

Se entenderá a la Metodología, como un proceso que se basa en métodos, procedimientos o simplemente normas para alcanzar un objetivo, de manera ordenada y sistematizada; en el caso del Proyecto, el desarrollo del ***Plan de Mejora en el Diseño por procesos*** para aplicarse en Estudio Contable investigado.

3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL MÉTODO

El método seleccionado es de investigación aplicada, no se han utilizado hipótesis; se plantean preguntas directrices, en base de las cuales se trabajará en el presente Proyecto.

Los niveles de medición seleccionados se sujetaron a estas influencias, tomando en consideración prioritaria que los mismos son cambiantes, y que permitieron recoger datos y demás información teórica y práctica que afiancen los contenidos de la propuesta, que estuvo razonablemente soportada en la investigación de campo, que permitió construir el ***diagnóstico situacional***, para cumplir con los objetivos general y específicos formulados en dicha propuesta.

La bibliografía seleccionada e investigada sirvió de base para la realización del trabajo de campo, un factor primordial que apoyó con mayor objetividad a fundamentar el proyecto.

3.2.1 Procedimientos de la investigación

En las diferentes etapas de la propuesta, en unos casos se aplicaron los siguientes pasos, y en otros se aplicarán hasta su conclusión, considerados como mínimos e indispensables, conteniendo de manera fundamental confiabilidad y validez:

- 1) Preparación del Plan de la Propuesta;
- 2) Definición de instrumentos definitivos para la investigación y su consiguiente validación;
- 3) Elaboración del marco teórico;
- 4) Aplicación de los instrumentos definidos y recolección de datos;
- 5) Procesamiento de la información recolectada;
- 6) Difusión, discusión, análisis e interpretación de los resultados obtenidos;
- 7) Validación del diagnóstico efectuado por parte de la Administración de la Firma;
- 8) Elaboración de la propuesta;
- 9) Ajustes que puedan eventualmente surgir del informe preliminar;
- 10) Validación final del proyecto;
- 11) Preparación del Informe final (propuesta); y,
- 12) Elaboración de las respectivas conclusiones.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tratándose de una investigación aplicada la que se diseñó para la propuesta, se demostrará que la modificación de una variable (independiente para caso investigado), ocasionará un cambio predecible en otra (variable dependiente).

Para que la investigación tenga **validez interna**, se demostrará que el **Plan de Mejora en el Diseño por procesos** contenidos en la variable independiente, producen los efectos deseados en la variable dependiente.

De igual forma tratándose de la *validez externa*, se entenderá que el **Plan de Mejora en el Diseño de los procesos** que se desarrollen tendrá un efecto positivo para afianzar la competitividad en el mercado, como resultado de todo el entorno de esta actividad: mejoramiento en calidad en los servicios, entrega a tiempo de los productos contratados, precios, etc., promoviendo y mejorando en alto porcentaje la imagen institucional ganada hasta el momento en los usuarios de los servicios de Contaduría Pública.

3.3.1 Muestra de los participantes

Según César A. Bernal, en su texto Metodología de la Investigación (pág. 161), dice: *“La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto del estudio”*.

3.3.2 Población

Se entiende a la población, como el total de objetos o sujetos cuyos elementos son comunes y que por tanto presentan condiciones similares para ser analizados.

Para la selección de la muestra se consideró a toda la población de profesionales inmersos en las áreas de administración y producción, que están ligados profesionalmente de manera directa a los servicios que presta la Firma. Por consiguiente, no se aplicó ninguna fórmula estadística para evidenciar la muestra. La población investigada y el tamaño de la muestra, se detallan a continuación:

CUADRO No. 1

Población investigada	No.
a) Personal Administrativo de Gestión	2
b) Personal Profesional de Producción	4
c) Personal de Gestión Control de Calidad	1
Total Población Investigada	7

Fuente:
Adico Cía Ltda.
Preparado por:
Autora de la tesis

CUADRO No. 2

Población investigada	N	n
a) Personal Administrativo de Gestión	2	2
b) Personal Profesional de Producción	4	4
c) Personal de Gestión Control de Calidad	1	1
TOTALES	7	7

Fuente:
Adico Cía Ltda.
Preparado por:
Autora de la tesis

Equivalencias:

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra.

3.3.3 Técnicas de recogida de datos

Se utilizó la técnica de **Encuesta**, mediante la utilización de un cuestionario, como herramienta de recolección de los datos. El nivel de medición utilizado fue el **nominal**; es decir, las respuestas de los entrevistados sirvieron de base para orientar la **fundamentación de la propuesta**.

3.3.4 Procesamiento y análisis de resultados

Como consecuencia de la encuesta se reproduce a continuación la Matriz de los investigados, con el análisis de cada uno de los cuestionarios, los cuadros estadísticos porcentuales, las respectivas gráficas y las descripciones cuanti-cualitativas de los resultados obtenidos.

PREGUNTAS PARA MATRIZ DE RESULTADOS

1. ¿El Plan de Mejora en el Diseño por procesos en la Firma, influirá positivamente en la *gestión administrativa*?

SI	NO

2. ¿Los procesos administrativos que se diseñen mediante el Plan de Mejora para las operaciones de la compañía, es factible direccionarlo a través de matrices y políticas que minimicen los riesgos y optimicen los recursos disponibles?

SI	NO

3. ¿Considera usted que la formulación de un Plan de Mejora en el Diseño por procesos administrativos y de innovación que se propongan, tendrán aplicación práctica en Adico Cía. Ltda.?

SI	NO

4. ¿Considera usted que el Plan de Mejora en el Diseño por procesos que se diseñen formarán parte de un conjunto operativo de Gestión Sistemática de la empresa?

SI	NO

5. ¿La gestión a través de la implementación del Plan de Mejora en el Diseño por procesos redundará en un mejor posicionamiento en el mercado de la Contaduría Pública, enfocada a los servicios específicos de su especialización?

SI	NO

6. ¿Un buen posicionamiento en el mercado con los servicios de Contaduría Pública de su especialización, traerá consigo mejores posibilidades de rentabilidad para los socios de la compañía, acompañado de mejores márgenes de remuneraciones y otros beneficios para sus colaboradores?

SI	NO

7. ¿Considera usted que al implementar un Plan de Mejora en el Diseño por procesos, optimizará el control interno operacional y la obtención de resultados planificados y presupuestados?

SI	NO

CUADRO No. 3
PERSONAL DE LA FIRMA ENCUESTADO

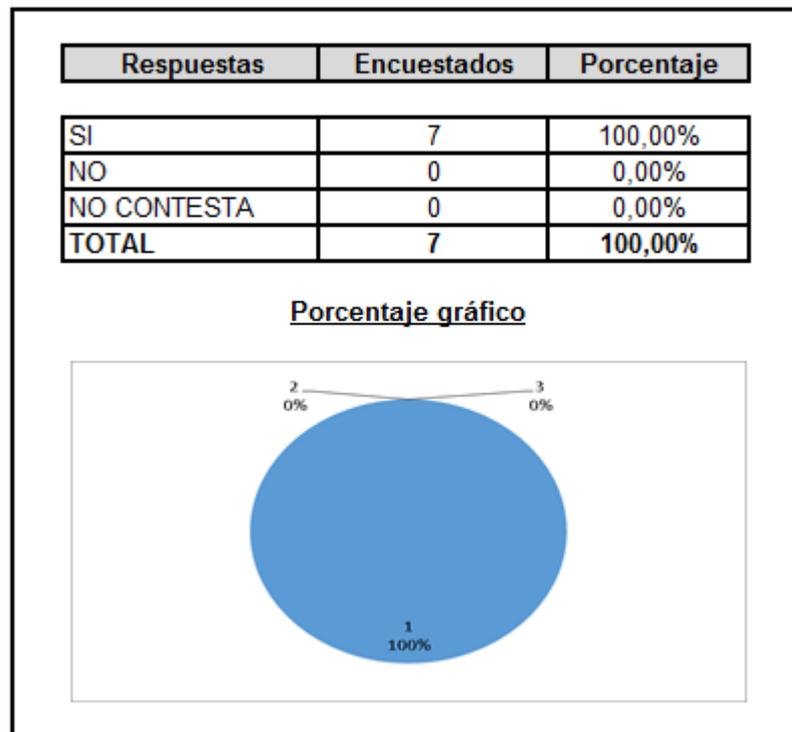
NOMBRES	CARGOS
----------------	---------------

Benalcázar Silvana	Gerente General
Carrión Miriam	Administradora Gerencial
Constante Soledad	Asistente Contable
Gavilanes Evelin	Ejecutiva de Cuenta
López Diana	Asistente Auxiliar Contable
Maldonado Julio	Socio - Gestión Control de Calidad
Vergara Abigail	Asistente Contable

Fuente:
Adico Cía Ltda.
Preparado por:
Autora de la tesis

Pregunta No. 1

¿El Plan de Mejora en el Diseño por procesos en la Firma, influirá positivamente en la *gestión administrativa*?



Fuente:

Adico Cía. Ltda.

Preparado por:

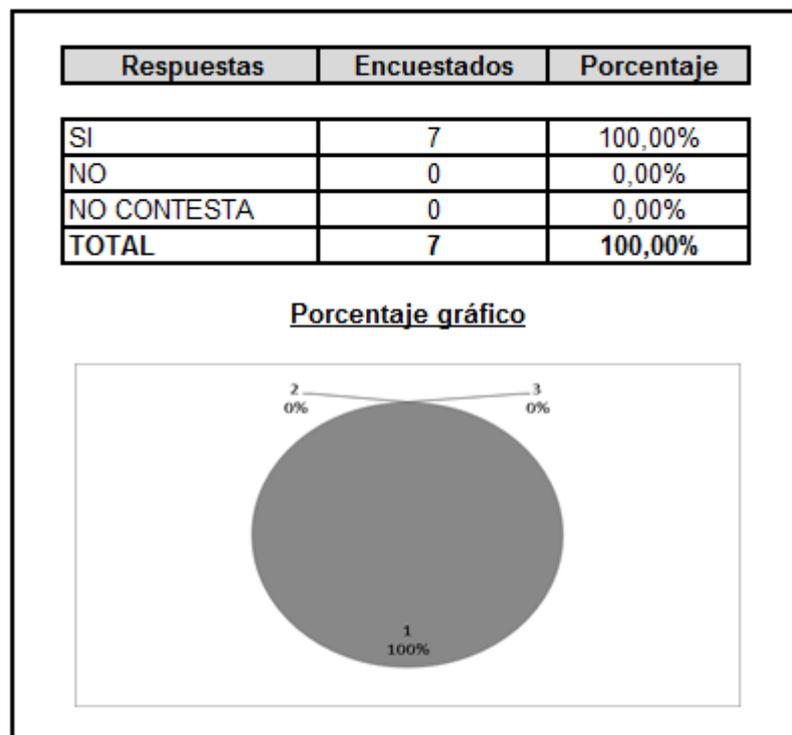
Autora de la Tesis

ANÁLISIS

El 100% de los encuestados están de acuerdo respecto de que el diseño de gestión por procesos para las operaciones de la Firma, influirá positivamente en su gestión administrativa.

Pregunta No. 2

¿Los procesos administrativos que se diseñen mediante el Plan de Mejora para las operaciones de la compañía, es factible direccionarlo a través de matrices y políticas que minimicen los riesgos y optimicen los recursos disponibles?



Fuente:

Adico Cía. Ltda.

Preparado por:

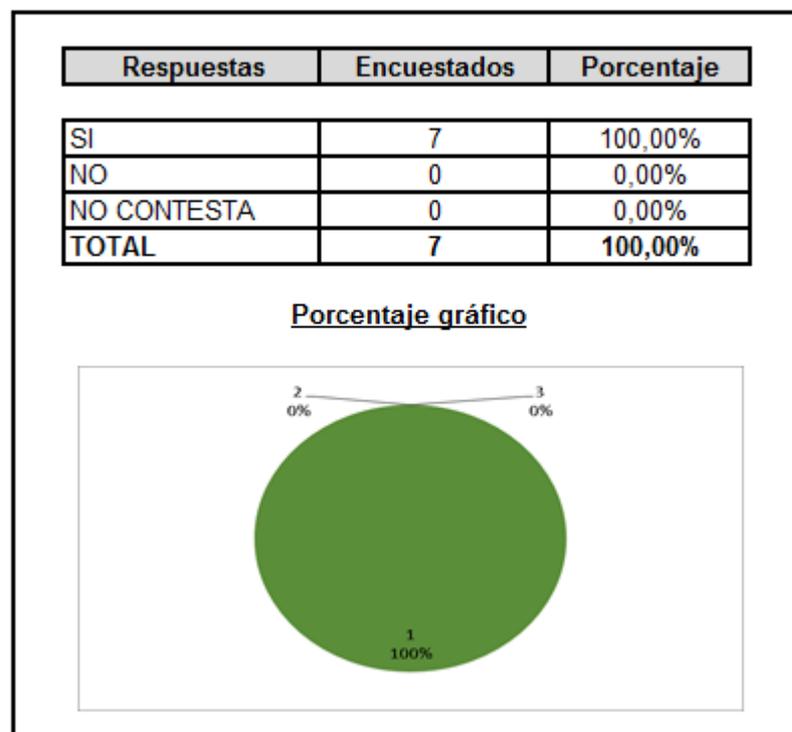
Autora de la Tesis

ANÁLISIS

El 100% de los encuestados están de acuerdo en que los procesos administrativos deben estar direccionados a través de matrices las mismas que minimizarían los riesgos

Pregunta No. 3

¿Considera usted que la formulación de un Plan de Mejora en el Diseño por procesos administrativos y de innovación que se propongan, tendrán aplicación práctica en Adico Cía. Ltda.?



Fuente:

Adico Cía. Ltda.

Preparado por:

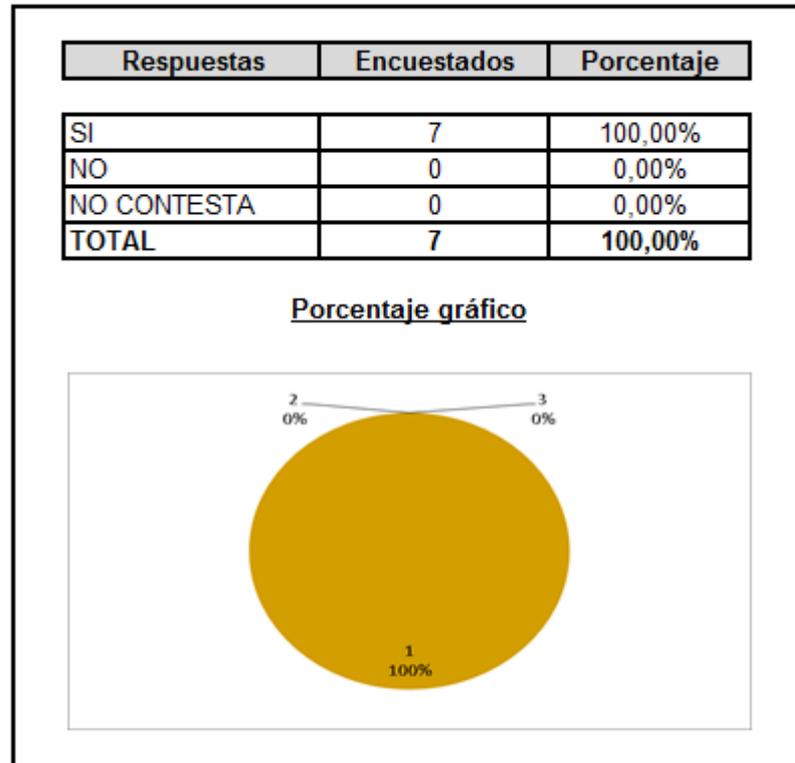
Autora de la Tesis

ANÁLISIS

De acuerdo a lo contestado por los encuestados el total de los mismos considera que si será de aplicación práctica la formulación e innovación de procesos administrativos que aplique la compañía.

Pregunta No. 4

¿Considera usted que los procesos que se diseñen formarán parte de un conjunto operativo de Gestión Sistemática de la empresa?



Fuente:

Adico Cía. Ltda.

Preparado por:

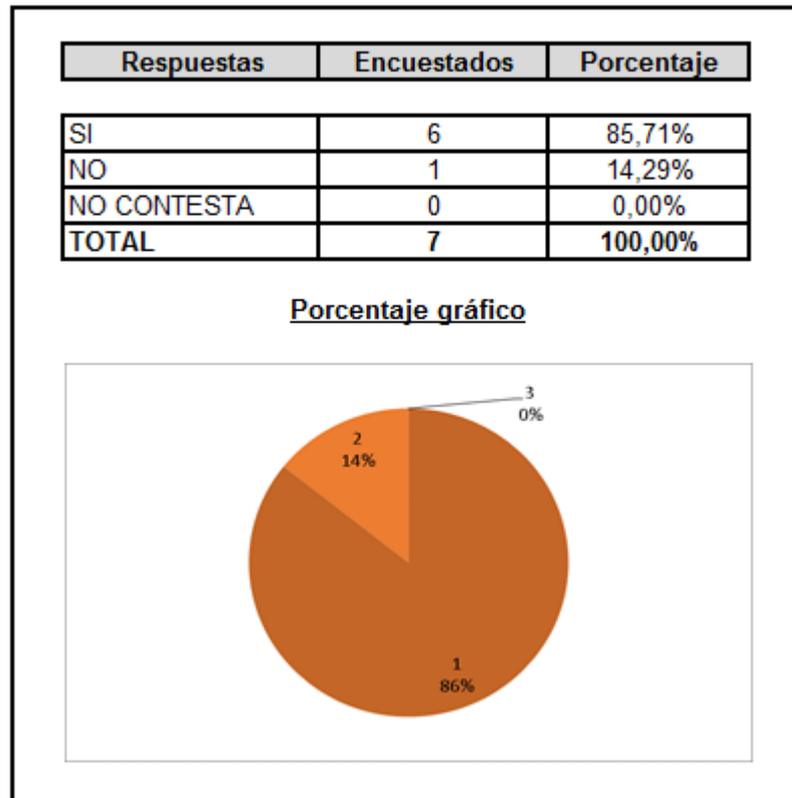
Autora de la Tesis

ANÁLISIS

Los encuestados están de acuerdo que con los procesos que se diseñen se llegará a la creación de Gestión Sistemática de la empresa

Pregunta No. 5

¿Considera usted que el Plan de Mejora en el Diseño por procesos que se diseñen formarán parte de un conjunto operativo de Gestión Sistemática de la empresa?



Fuente:

Adico Cía. Ltda.

Preparado por:

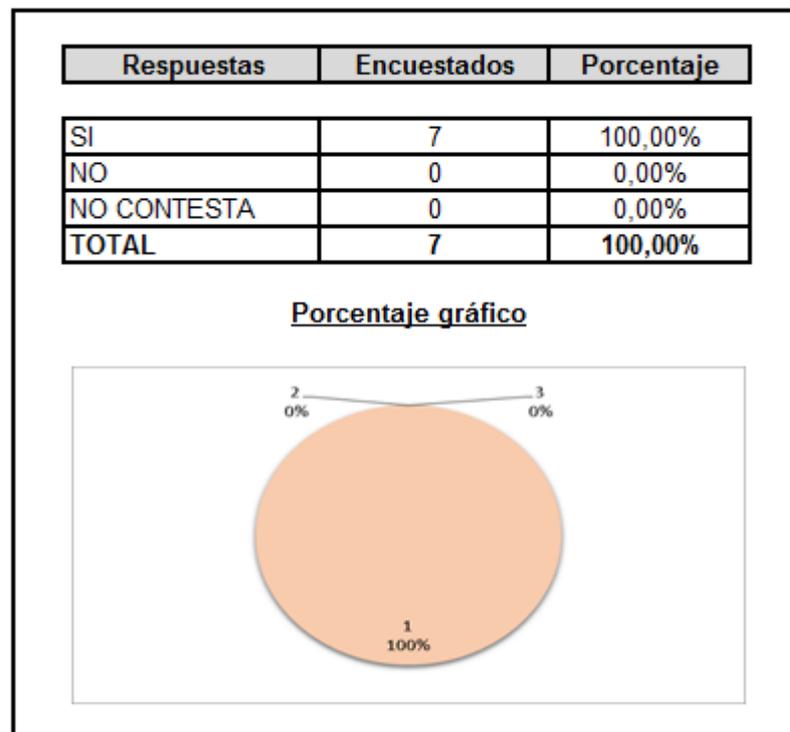
Autora de la Tesis

ANÁLISIS

Excepto una de las personas encuestada, se ha evidenciado que en su mayoría están de acuerdo con que la gestión por procesos redundará en un mejor posicionamiento en el mercado de la Contaduría Pública, enfocada a los servicios específicos de su especialización.

Pregunta No. 6

¿Un buen posicionamiento en el mercado con los servicios de Contaduría Pública de su especialización, traerá consigo mejores posibilidades de rentabilidad para los socios de la compañía, acompañado de mejores márgenes de remuneraciones y otros beneficios para sus colaboradores?



Fuente:

Adico Cía. Ltda.

Preparado por:

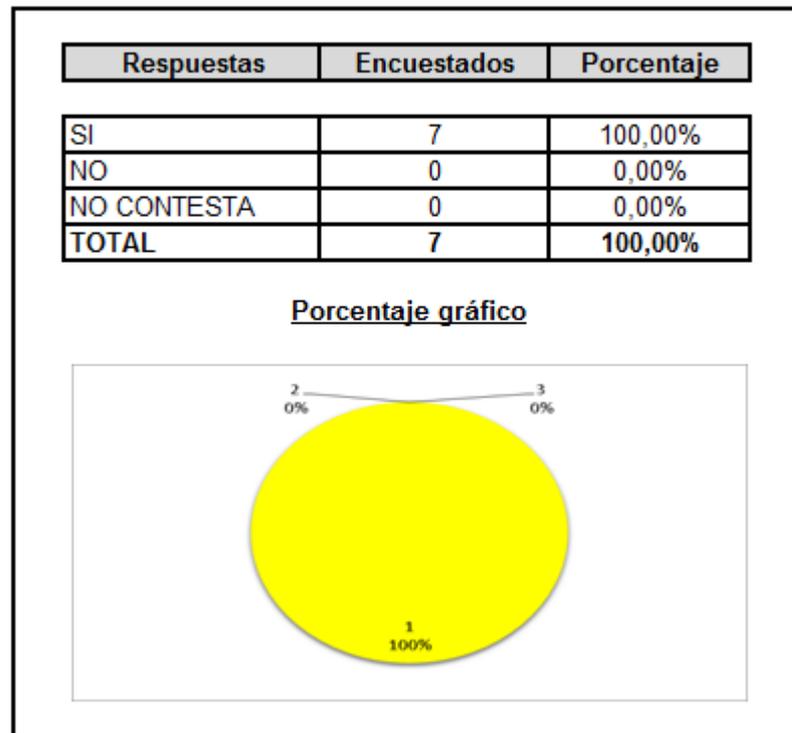
Autora de la Tesis

ANÁLISIS

Como se puede observar el total de las personas encuestadas ha contestado que con un buen posicionamiento en el mercado con los servicios de Contaduría Pública de su especialización, se logrará mejores posibilidades de rentabilidad para los socios de la compañía, acompañado de mejores márgenes de remuneraciones y otros beneficios para los colaboradores

Pregunta No. 7

¿Considera usted que al implementar un Plan de Mejora en el Diseño por procesos, optimizará el control interno operacional y la obtención de resultados planificados y presupuestados?



Fuente:

Adico Cía. Ltda.

Preparado por:

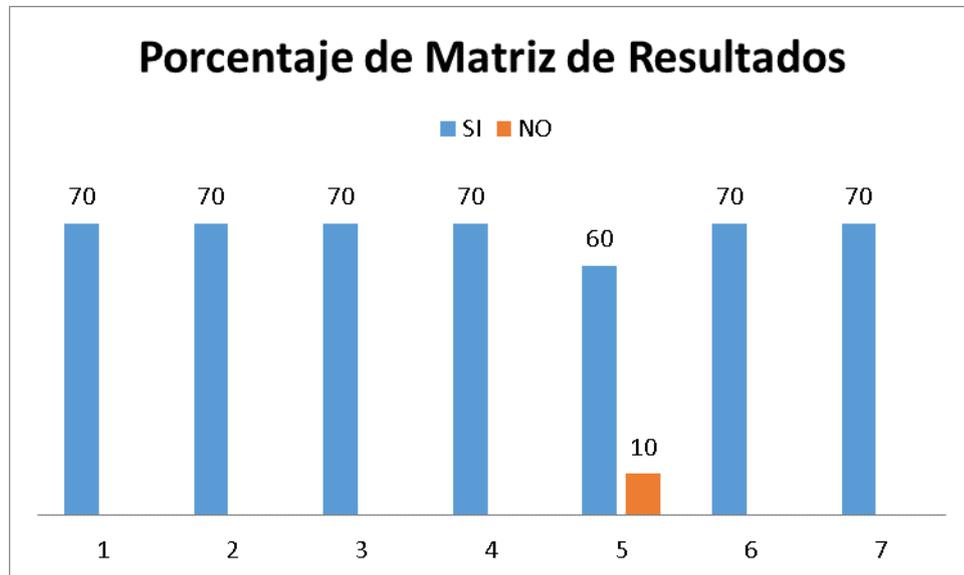
Autora de la Tesis

ANÁLISIS

Los encuestados han considerado en su totalidad, que al implementar la gestión por procesos, mejorará el control interno operacional y la obtención de resultados planificados y presupuestados

El siguiente gráfico resume el comportamiento total de la encuesta a los involucrados, evidenciándose las respuestas positivas y negativas en referencia al Plan de Mejora en el Diseño de los procesos.

GRÁFICO No. 1



Fuente:

Adico Cía. Ltda.

Preparado por:

Autora de la Tesis

Lectura de equivalencias:

Numerales 1, 2, 3, etc.

Equivalen a las preguntas planteadas a los encuestados.

Ponderación de Valuación:

70 es el peso máximo y 10 el mínimo.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1.1 Misión

“Adico Cia. Ltda. es una Firma de Auditores y Contadores Independientes cuyo fin es la prestación de servicios en el campo de la Contaduría Pública, conformada por profesionales comprometidos con servicios de calidad”.

4.1.2 Visión

“Mantener en el mercado una imagen de credibilidad pública, de independencia y de calidad en la prestación de los servicios, integrada por profesionales capacitados, con experiencia y altamente calificados en valores éticos, leales y morales, para beneficio de nuestros clientes”.

4.1.3 Valores

*“El valor más importante de la Firma radica en la cultura de calidad que de forma permanente se trata de mejorarla en la prestación de los servicios profesionales, atado éste a los valores éticos y morales de su personal, constituyéndose todos ellos en los **valores institucionales**”.*

4.1.4 Objetivos

Los objetivos sociales de la compañía de acuerdo a la última Reforma de sus estatutos sociales, se agrupan como sigue:

- a) Teneduría de libros;
- b) Auditoría y Contabilidad Mercantil e Industrial;

- c) Trámites en asuntos tributarios, incluso contenciosos ante el Tribunal Fiscal;
- d) Elaboración de sistemas, formularios, registros y métodos de control empresarial y su comercialización, es decir, la Contaduría Pública en general; y,
- e) Todos los actos y contratos permitidos por las leyes ecuatorianas y que fueren necesarias para cumplir el objeto social.

4.1.5 Servicios

Contabilidad Mercantil, Industrial y Agrícola:

- Teneduría de libros, utilizando el hardware y software del cliente o del Estudio Contable;
- Preparación y legalización de estados financieros, declaraciones periódicas del impuesto al valor agregado - IVA, retenciones en la fuente, Anexo Transaccional e impuesto a la renta anual;
- Organización y/o reorganización de la contabilidad, partiendo de la estructuración del Código de Cuentas, su actualización, conciliación y/o depuración de cuentas.
- Planeación de impuestos, principalmente impuesto a la renta, para personas jurídicas y físicas (naturales), con estricto apego a las leyes pertinentes;
- Diseño y preparación de flujos de efectivo;
- Análisis e interpretación de estados financieros;
- Implementación y mantenimiento de normas internacionales de información financiera - ***NIIF completas y NIIF para PYMES.***

Enfoque integral de auditoría:

- Auditoría financiera;
- Auditoría de evaluación al control interno;
- Auditoría operacional y de gestión;
- Auditoría especializada para organizaciones no gubernamentales;
- Soporte integral para la unidad de auditoría interna del Cliente;
- Auditorías de cumplimiento;
- Servicios de Comisario Revisor;
- Atestaciones o certificaciones: Exámenes especiales, revisiones y procedimientos acordados para propósitos específicos.

Asesoría en Contaduría Pública:

Registros y Métodos de control empresarial

- Asesoramiento técnico tendiente a mejorar los sistemas contables y de control interno de nuestros clientes, tales como:
 - Estructura administrativa y funcional;
 - Procedimientos para controles contable – financieros: tesorería, inventarios, costos, activos fijos, controles de calidad, etcétera.
- A través de seminarios, el Estudio Contable diseña la capacitación a los funcionarios de la compañía o entidad interesada para que diseñen e implementen estas herramientas administrativas, por cuanto aquellos conocen detalladamente las operaciones y/o transacciones, garantizando de esta manera que los procedimientos desarrollados sean aplicables, reduzcan costos y no constituyan un documento más de archivo.

4.1.6 Capacitación profesional

Actualización para el Cambio

Integrado por profesionales en calidad de socios interdisciplinarios, con liderazgo en su campo de acción, se crea el **Centro de Capacitación**, en el que se difunde a través de seminarios - talleres de tipo cerrado específicamente para una empresa o entidad en particular, al público en general, personal de clientes y **personal del Estudio Contable**, servicios de capacitación y/o actualización profesional en las áreas: contable-financiera, tributaria, societaria, auditorías: financiera, administrativa, de gestión; es decir en el contexto global de **Contaduría Pública**.

4.1.7 Alianzas estratégicas

Campo de Acción Profesional:

- ***Societaria, civil , laboral, Inversión extranjera, patentes y marcas, propiedad industrial e intelectual, migración y extranjería, apoderamiento de compañías extranjeras:***

Hernán Marín Proaño, Doctor en Jurisprudencia, Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador.

- ***Tecnologías de Información:***

Diego Francisco Maldonado Villacís, Ingeniero en Informática.

- Independientemente, la Administración de la Firma como parte fundamental de su gestión, ha orientado la búsqueda de otras ***Alianzas Estratégicas con empresas o profesionales de disciplinas similares o interdisciplinarias*** con el fin de incrementar sus negocios, en el ámbito internacional.

■ **Grupo 10 Latinoamérica:**

Socio Corresponsal de de esta Asociación de firmas autónomas e independientes que ofrecen una amplia gama de servicios profesionales pluridisciplinarios que comparten el espíritu de proporcionar a sus miembros y clientes servicios integrales de alta calidad, en la especialidad de Contaduría Pública y Asesoría de negocios.

Web: www.GRUPO10latinoamerica.com

4.1.8 Socios del Estudio Contable

Socios residentes:

- CPA. Julio César Maldonado Haro, Doctor en Contabilidad y Auditoría, Magíster en Gerencia Contable y Financiera.
- CPA. Catalina Viviana Maldonado Villacís, Dra. en Contabilidad y Auditoría.
- CPA. Ana María Maldonado Haro.

4.1.9 Clientes

Los principales clientes activos e inactivos de la Firma, se agrupan en las siguientes áreas:

- Agroindustriales / Avícolas
- Comerciales
- Industriales
- Inmobiliarias y constructoras
- Institucionales /Gremiales

- Organizaciones No Gubernamentales - ONG.
- Empresas Eléctricas: Comercializadoras y de Generación Hidroeléctrica
- Multinacionales y/o de inversión extranjera: Carga Aérea Internacional, Carga Terrestre Internacional y Explotación Petrolera.

4.1.10 Resumen de la Estructura Organizacional

En el capítulo cuatro del presente documento se tratará a fondo de la Estructura Organizacional de la Firma, sin embargo es pertinente resumir dentro de este capítulo, su contenido.

- La Estructura Organizacional está definida de la siguiente manera:
 - Ápice Estratégico;
 - Staff de Apoyo;
 - Tecnoestructura;
 - Jefes en Línea; y,
 - Núcleo Operacional.

Ápice Estratégico:

Lo integra la Administración Superior de la Firma, que se rige por sus Estatutos Internos según el Objeto Social vigente, sus procedimientos de operación y los controles de calidad vigentes, valederos para la prestación de los servicios profesionales.

Están inmersos en este Grupo, los siguientes órganos o cargos:

- Junta General de Socios;
- Presidente;
- Gerente General; y,
- Administradora Gerencial.

Son los órganos o cargos que ejecutan la Gestión a través de emisión de políticas, procedimientos, reglamentos y objetivos que sirven de base para el funcionamiento y operación de la Firma.

La descripción de funciones de cada uno de ellos se detalla en forma pormenorizada en el Diseño de la Estructura Organizacional.

Staff de Apoyo:

■ Tiene libertad de acción e independencia profesional directa en línea jerárquica, básicamente está compuesto por:

- Consultores y Asesoría Legal; y,
- Socios corresponsales.

Su participación se detalla en el Diseño de la Estructura Organizacional.

Tecnoestructura:

■ Está íntimamente asociada a la autoridad basada en liderazgo, asesoramiento, apoyo y guía para la Gestión de la Dirección y el desenvolvimiento eficiente de las operaciones de la Firma.

Básicamente comprende:

- Consultoría Interna de Gestión y Control de Calidad; y,
- Administración de Sistemas Informáticos.

Jefes en Línea:

■ **Integración**

Jefe de Operaciones, que involucra:

- Actividades de Auditoría Externa;
- Actividades de Contabilidad e Impuestos;
- Asesoría en gestión empresarial y tributaria.

Las competencias, perfiles profesionales, funciones, obligaciones, responsabilidades y requisitos para el desempeño de los cargos son determinados por la Administración de la Firma.

Núcleo Operacional:

■ **Integración**

- Asistentes de Auditoría Externa;
- Asistentes de Contabilidad e Impuestos;
- Secretaria-Contadora Recepcionista; y,
- Mensajero.

Las competencias, perfiles profesionales, funciones, obligaciones, responsabilidades y requisitos para el desempeño de los cargos son asignados por la Administración de la Firma.

El presente Plan Estratégico Macro, diseñado para el funcionamiento y operación de la Firma, tanto en su aspecto administrativo como técnico-profesional, se resume en los siguientes campos básicos generales:

1. Políticas;
2. Procesos;
3. Objetivos;
4. Capacitación al personal;
5. Evaluaciones; y,
6. Remuneraciones y beneficios.

4.1.10.1 Políticas

Son directrices dictadas por la Administración de la Firma, de orden administrativas, técnicas, legales y de control de calidad en general, mismas que son de cumplimiento obligatorio para todos los integrantes del Estudio Contable.

Estas se hallan inmersas en los Estatutos Sociales, procedimientos y disposiciones emanadas desde la Junta General de Socios y Gerencia General; conocidas también como **procesos gobernantes**, que se ajustan de manera particular con las leyes, reglamentos y resoluciones dictadas por Autoridad competente y que rigen las actividades del **Contador Público Autorizado (CPA)**, así como las demás leyes, reglamentos y resoluciones en los aspectos laborales y de seguridad social, de salud y seguridad ocupacional, etc., encaminadas al fiel cumplimiento de las obligaciones tanto del empleador como de sus colaboradores.

Adicionalmente y en forma obligatoria los integrantes de la Firma generarán **Valor Agregado** en las funciones que desempeñan en beneficio de los clientes internos como externos, con la finalidad de prestar **servicios de calidad** a los usuarios o clientes, en perfecta coordinación administrativa con todos los cargos en ella contenidos, bajo un ambiente de **excelente compañerismo, lealtad, colaboración y ejercicio de una “Organización Plana”**.

Los procedimientos de operación y de control para las actividades de: Auditoría Externa, Servicios de Comisario, Atestaciones o Certificaciones, así como para Contabilidad e Impuestos y otros servicios complementarios según la Misión de la Firma, están definidos de manera separada para cada actividad.

El fiel cumplimiento y apego a los procedimientos de operación para el desempeño de los cargos, así como a las funciones individuales, son de uso y cumplimiento obligatorios por parte del personal de la Firma, partiendo desde su estructura orgánica de Dirección y Control hasta el cargo más elemental de operación o servicios generales.

4.1.12 Objetivos

Dentro de los objetivos generales de la Planificación Estratégica, se citan los siguientes como importantes:

- Gestión;
- Presupuestos;
- Competencia Profesional;
- Cumplimiento de contratos con clientes;
- Capacitación al personal; y,
- Control de Calidad en la prestación de los servicios.

■ **Gestión**

Le corresponde desempeñar a la Gerencia General en función a sus atribuciones, limitaciones y prohibiciones contenidas en la Ley de Compañías, Estatutos Sociales y resoluciones de la Junta General de Socios, a la cual debe reportar sus informes anuales o cuando le sean requeridos, así como a los organismos de control en concordancia con las disposiciones legales vigentes.

Los objetivos generales de Gestión, entre otros son:

- Planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar los negocios;
- Definir las políticas de administración internas;
- Diseñar, estructurar e implementar los diferentes procedimientos operativos y procesos para el desarrollo de las actividades de la Firma;
- Ampliar la cobertura de negocios en forma anual y de acuerdo al presupuesto;
- Diversificar los negocios, buscando en cada oportunidad ampliar la cobertura de gestión del CPA, ubicando nichos de mercado no satisfechos o creando nuevos productos;

- Coordinar con las jefaturas y consultoría de control de calidad, el cumplimiento de los trabajos asignados al personal, en forma oportuna, óptima y que sean preparados bajo altos estándares calidad;
- Mantener en forma permanente relaciones interpersonales con los representantes o delegados de los clientes, con el fin de prestarles asesoría cuando lo soliciten, coordinar las diferentes actividades para el cumplimiento de los contratos y fortalecimiento de las relaciones Cliente - Firma;
- Procurar el crecimiento económico y financiero de la Firma en cifras comparativas de un ejercicio económico frente al inmediato anterior;
- Fortalecer periódicamente el crecimiento económico y de capacitación de los colaboradores de la Firma, en base a las evaluaciones que se practiquen y de acuerdo al grado de su responsabilidad;
- Fomentar la existencia de un agradable ambiente de trabajo entre los integrantes de la Firma, bajo las características de una **Organización Plana**;
- Mantener una excelente **Imagen y Credibilidad Pública**, tanto en los aspectos personales como profesionales de la Firma y de sus integrantes, buscando siempre insertar esta imagen en el mercado nacional e internacional; y,
- Otros, que de acuerdo a las circunstancias sean necesarios implementarlos.

Presupuestos

- El presupuesto debe ser preparado anualmente por el Gerente General dentro del mes de enero de cada año, revisado, evaluado y aprobado por la Junta General de Socios que se reúna para conocer y

aprobar la Memoria del Administrador, estados financieros, destino de las utilidades, etcétera.

- Una vez conocido y aprobado por la Junta General de Socios, no podrá ser modificado o gestionado más allá de las cifras constantes en el mismo, salvo que los negocios de la Firma crezcan y se requieran realizar erogaciones económicas; en caso de disminución de ingresos por conclusión de contratos con clientes, los presupuestos serán reducidos de acuerdo al flujo de los ingresos, en cuyo caso la Administración aplicará de inmediato ***normas de austeridad y prudencia***, con el fin de mantener a la Firma como ***negocio en marcha o en operación***.

Competencia profesional

- Las contrataciones de personal que realice la Administración de la Firma estarán siempre encaminadas a seleccionar profesionales *competentes, capacitados y con ciertas destrezas en su campo específico de acción*, de acuerdo a los requerimientos del cargo y al presupuesto asignado.
- La competencia será medida por la capacidad y habilidad para desempeñar sus funciones; mismas que serán evaluados por el personal inmediato superior, cuidando en todo momento que los aspectos profesionales y personales constituyan un solo núcleo de su personalidad.

Cumplimiento de contratos con clientes

- Esta es una Norma Específica considerada de mucha importancia dentro de las *Normas de Controles de Calidad* implementadas por la Firma; por consiguiente, sin excepción de persona es de cumplimiento obligatorio, particularmente de aquellos miembros a los cuales les sea asignado un Cliente específico.

- Es de obligación del Jefe de Operaciones coordinar con la Gerencia General y Administradora Gerencial, la ejecución de la totalidad de los trabajos contratados y el fiel cumplimiento de los mismos, para tal fin debe preparar los *cronogramas de trabajo y las funciones asignadas a los encargados de atender las operaciones de los clientes*, con la debida anticipación.
- Los trabajos asignados por la Gerencia de Operaciones, serán realizados por orden de prioridades e importancia; entendiéndose estos dos conceptos, en las siguientes jerarquías:
 - Cumplimiento de las obligaciones hacia los clientes en todas las cláusulas del contrato;
 - Aproximación de las fechas de vencimientos para el cumplimiento de las obligaciones con entidades de control por parte de los clientes;
 - Medición razonable de los riesgos que conllevarían tanto al Cliente como a la Firma, en caso de incumplimientos;
 - Necesidades urgentes de los clientes, y,
 - Otras que deben ser analizadas oportunamente por la Gerencia General y Gerencia de Operaciones de la Firma.
- Si por alguna razón se debe suspender la atención a un determinado Cliente o dar por terminado el contrato, la disposición expresa o el trato directo con aquel saldrá de la Gerencia General de la Firma, quien comunicará del particular a la Gerencia de Operaciones y Asistente de Gerencia.
- Queda terminantemente prohibido al personal de la Firma, realizar trabajos en beneficio de los clientes, que no se encuentren incluidos en el contrato y/o la respectiva oferta, salvo aquellas consultas vinculantes con los servicios profesionales y que constituyen *Valor Agregado* que obligatoriamente proporciona la Firma.

- *En caso de requerir un Cliente cualquier tipo de servicio que no sea el contratado, se pondrá en conocimiento de la Gerencia de Operaciones, Asistente de Gerencia o Gerencia General, para solventar en forma *inmediata las necesidades de los clientes*; por lo indicado, bajo ningún concepto se negará un servicio que solicite un Cliente, pero siguiendo el proceso indicado anteriormente.*
- El personal encargado de las operaciones de los clientes, con la debida anticipación, solicitarán:

Asignación económica para los gastos dentro de la ciudad, mismos que serán sufragados en función del presupuesto;

- Material de oficina;
- Programas y procedimientos de trabajo, si son necesarios;
- Otros, si es aplicable.
- Para los trabajos fuera de la ciudad, la gestión de logística será cubierta por la Gerencia General o Administradora Gerencial, en cuanto a reservaciones de hoteles, alimentación, movilizaciones, etcétera; y en lo relativo a programas y/o procedimientos y material de oficina, deben ser requeridos por la Gerencia de Operaciones o por la respectiva Unidad Operativa.

Capacitación al personal

- En función del presupuesto anual de la Firma, se capacitará a su personal, en las áreas de especialización y servicios que se prestan a los clientes.
- El personal que reciba la capacitación está en la obligación de asimilar en forma óptima los conocimientos impartidos y aplicarlos eficientemente en sus tareas diarias, con apego a las disposiciones legales y técnicas que hayan sido difundidas.

- El material que se entregue en cada seminario de capacitación será destinado en forma exclusiva para uso en las operaciones de los clientes, queda prohibido la reproducción en beneficio de terceros.

Control de calidad en la prestación de los servicios profesionales

- Obligatoriamente los objetivos y metas detallados en este Resumen del Plan Estratégico, afectan y son vinculantes con los objetivos y políticas de control de calidad emitidas por la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC por su siglas en ingles), que son aplicables tanto para los servicios de auditoría así como para contabilidad :
 - Requisitos profesionales;
 - Competencia y habilidad;
 - Asignación de tareas;
 - Delegación;
 - Consultas;
 - Aceptación y retención de clientes; y,
 - Monitoreo.

En concordancia con lo enunciado anteriormente, Adico Cia. Ltda. ha diseñado sus propias *Normas de Control de Calidad* siguiendo los lineamientos descritos por la IFAC.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

4.2.1 Identificación del producto

Los productos que desarrolla el Estudio Contable están perfectamente definidos, y sobre los cuales se desarrolla el ***Plan de Mejora en el Diseño de los procesos***, más concretamente se encuentran ubicados en sus áreas de especialización que son vinculantes con su ejercicio profesional, tales como:

- a) Auditoría y servicios complementarios;
- b) Asesoría en Contaduría Pública; y,
- c) Contabilidad e impuestos.

a) **Auditoría y servicios complementarios:**

Auditoría financiera;

Auditoría de evaluación al control interno;

Auditoría operacional y de gestión;

Auditoría especializada para organizaciones no gubernamentales
ONG;

Auditorías de cumplimiento;

Atestaciones o certificaciones, exámenes especiales, revisiones
limitadas, procedimientos acordados para propósitos específicos;

Servicios de Comisario, según la Ley de Compañías.

b) **Asesoría en Contaduría Pública:**

Asesoría específica para mantenimiento de controles internos
idóneos;

Análisis e interpretación de estados financieros;

Asesoría contable y tributaria.

c) **Contabilidad e impuestos:**

Teneduría de libros (bookkeeping), utilizando tecnología de la información para la gestión y planificación de los recursos de la Firma; Preparación y legalización de estados financieros, declaraciones periódicas de Impuesto al Valor Agregado-IVA, retenciones en la fuente e impuesto a la renta anual;

Organización y/o reorganización de la contabilidad, partiendo de la estructuración del código de cuentas, su actualización, conciliación y/o depuración de cuentas; y,

Planeamiento y/o Planeación Tributaria en concordancia con las disposiciones tributarias vigentes.

Los servicios antes descritos clasificados en cada una de las áreas, son las principales actividades de la especialización del Estudio Contable, y sobre las cuales se irá desarrollando el ***Plan de Mejora en el Diseño de los procesos***, motivo de esta tesis.

Al propiciar cambios en la organización, la máxima autoridad que debe cumplir y hacer cumplir este ***Plan de Mejora***, es el gerente general. Considero oportuno insertar lo escrito bajo la figura literaria de Fábula, título: ***“Las cinco tentaciones de un gerente”***, autor Leoncioni, Patrick, Editorial Norma, págs. 126 a 135.

Estas cinco tentaciones, son:

Primera tentación:

El deseo de proteger la posición y la carrera;

Segunda tentación:

El deseo de ser queridos;

Tercera tentación:

La necesidad de tomar las decisiones “correctas”, de tener certeza;

Cuarta tentación:

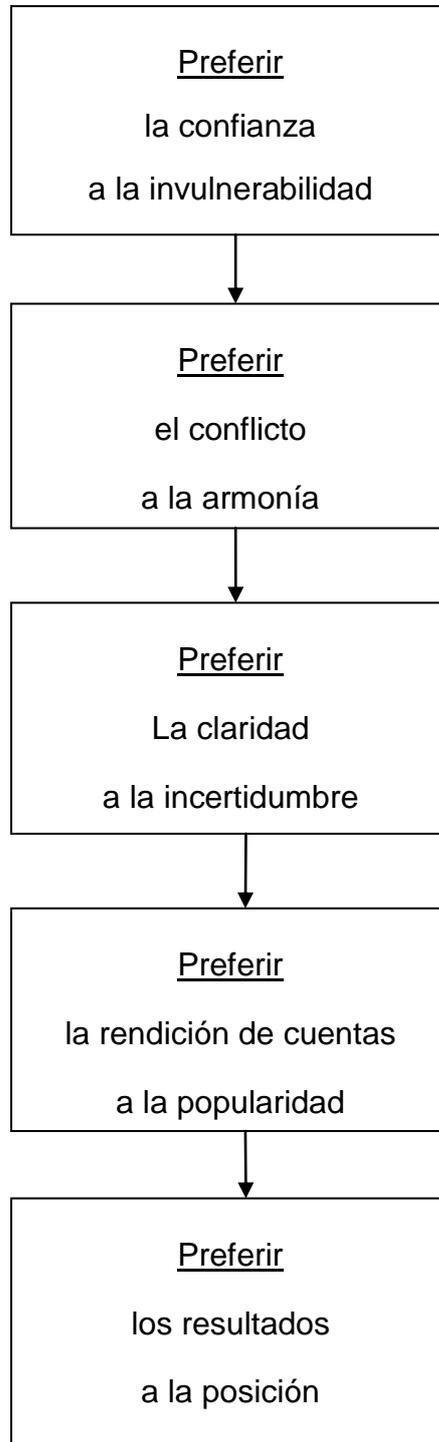
El deseo de que haya armonía; y,

Quinta tentación:

El deseo de ser invulnerable.

A continuación se muestra en el Gráfico, el resumen de estas tentaciones:

GRAFICO No. 2



Fuente:
Las cinco tentaciones de un gerente
Elaborado por: Leoncioni, Patrick

Una vez que descrito el rol que un gerente debe mantener dentro de la organización, se continúa con la descripción y explicación de las tareas del personal.

Descripción de la Evaluación por tareas:

En los anexos Nos. 1 y 2: Matriz de asignación de tareas y Matriz de evaluación de tareas, respectivamente y constantes en las páginas Nos. 181 y 182 de los anexos, se define los formatos para asignación de tareas al personal por áreas de especialización de la Firma, y de manera individual por ejecutivo (a) de acuerdo a sus funciones específicas.

Estas evaluaciones de cumplimiento de las tareas están en concordancia con los **procesos significativos de cada área**, que serán de detallados y definidos más adelante.

Diseño de formato y presentación de la gráfica por la evaluación al personal

Con el fin de identificar de manera personalizada la evaluación, se procede a diseñar el formulario de **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL”**, cuyos contenidos son supuestos tanto en nombres como en resultados, con el fin de guardar la identidad de la evaluada (para el ejemplo planteado), pero son resultados reales obtenidos al cierre del periodo semestral concluido en junio 30 del año 2014.

En las páginas Nos. 183 a la 189 se adjuntan en anexos el Formulario individual de la Evaluación y la Gráfica de Ponderación de los resultados, destacando que se realizaron varios cambios a la Matriz original que mantenía la compañía, en función del **Plan de Mejora de Diseño de los procesos**.

4.3 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS

Para desarrollar el Plan de Mejora en el Diseño de los procesos me he basado en la herramienta administrativa de la Teoría de la Competitividad que se plasma en el Libro: ***“La Estrategia del Océano Azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia”***, cuyos autores son Renée Mauborgne y **W. Chan Kim**, publicado por **Harvard Business School Publishing Corporation** bajo el título original: *Blue Ocean Strategy*, año 2005; traducido y publicado para América Latina en el año 2012 por *Carvajal Educación S.A.S.*, Bogotá, Colombia y por *Editorial Norma*.

En los aspectos más relevantes, se deben romper los paradigmas que están latentes en el mercado, que en algunos casos no facilitan el aporte que verdaderamente requiere el empresario; ante esta situación, se discutió con la plana superior del Estudio Contable la viabilidad de aplicar, la **Teoría de Competitividad** que permite una visión más clara y objetiva definida en **la Estrategia del Océano Azul**.

Esta situación fue aprobada por la Administración de Adico Cia. Ltda., y sobre la cual se aplicó la ***estrategia y teoría de competitividad***.

De manera previa es importante desarrollar algunos conceptos básicos y generales contenidos en la bibliografía enunciada, tales como:

4.3.1 ¿Qué es un Océano Rojo?

Según Horacio Krell, Director Fundador de ILVEM (www.ilvem.com), en su análisis de Océano Rojo y Océano Azul, dice: *“es la descripción de la alta competencia, en un espacio donde lo que se consigue es a costa de los demás, ya sea rebajando los precios o mejorando la calidad. Océano azul parte de océano rojo para llegar a aguas desconocidas implementando nuevas ideas.*

En el océano rojo existe la regla de la competencia; en el océano azul, la competencia no existe.

Océano azul no ofrece lo que se demanda ahora sino algo mejor. Océano rojo es el sector de las ideas usadas y de los productos o espacios conocidos, definidos y aceptados. A medida que se llena de competidores, la ganancia baja y la lucha se torna feroz. Océano azul es un espacio virgen, no explorado y tiene altas perspectivas de valor para los que ingresan en él. Representa aquello que podría ser, lo desconocido. En sus aguas la demanda se crea.

4.3.2 Estrategias de Planificación

Las estrategias de Planificación al igual que las de Gestión Operacional, Gestión Comercial, de Gestión y Control Financiero, son modelos y/o apoyos gerenciales indispensables para la toma de decisiones en cada uno de sus ámbitos a las cuales se enfocan cada una de ellas cada una de ellas.

Las estrategias señaladas, tienen los siguientes componentes, cada uno de ellos se explican con claridad en sus contenidos:

- ✓ Situación existente en la compañía;
- ✓ Requerimiento para aplicarse en el Plan de Mejora; y,
- ✓ Estrategia que debe ser aplicada por la Gerencia.

Las estrategias de Planificación se encaminan a proyectar los negocios de la Firma hacia el cumplimiento de sus objetivos sociales, partiendo del general y de sus específicos de acuerdo a los servicios profesionales especializados que presta a los clientes, ejemplo de la Matriz:

CUADRO No. 4

ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN

SITUACION	REQUERIMIENTO	ESTRATEGIA
ESTÁN DEFINIDAS LAS ÁREAS DE SERVICIO AL CLIENTE	LOS PROCESOS DEBEN CEÑIRSE AL PLAN GENERAL DE MEJORA DE LOS MISMOS.	REALIZAR PLAN ESTRATEGICO CON NUEVAS METODOLOGIAS: OCEANO AZUL, COMPETITIVIDAD. REALIZAR PROYECTOS DE INVERSION PARA ANALIZAR POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO.
EXISTE INCERTIDUMBRE EN LA ESTABILIDAD DEL FUTURO FINANCIERO	DEFINIR LAS PROYECCIONES FINANCIERAS.	FLUJO DE FONDOS PROYECTADO. ESTABLECER LA VISION EMPRESARIAL Y COMO ALCANZARLA.
LOS CLIENTES HAN DEMOSTRADO ACEPTACIÓN A LOS SERVICIOS PROFESIONALES DE LA FIRMA	APROVECHAR DE LA COYUNTURA DESCRITA PARA CREAR UNA DIFERENCIACION CON LA COMPETENCIA EN SU NICHO DE MERCADO.	ANALISIS DE COMPETITIVIDAD.
EXISTEN NUMEROSAS NORMAS QUE CUMPLIR PARA EL DESEMPEÑO DE SERVICIOS DE CONTADURIA PUBLICA	EVITAR SANCIONES ADMINISTRATIVAS, MULTAS, ETC. POR INCLUMPLIR LA NORMATIVA INTEGRAL	EJECUTAR AUTOAUDITORIAS CONTABLES Y TRIBUTARIAS, LABORAL, SOCIETARIA, ETC. REALIZAR SIMULACIONES DE CIERRE PERIODICOS DE INFORMACIÓN TRIBUTARIA PARA VERIFICAR CUMPLIMIENTO CON DISPOSICIONES DEL SRI.
NO ESTÁN COMPLETOS LOS CONTROLES GERENCIALES AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN CONCORDANCIA CON EL PLAN DE MEJORA DE PROCESOS.	GENERAR TÉCNICAS DE CONTROL GERENCIAL AL DESEMPEÑO QUE PARALELAMENTE SE ACOPLEN AL PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS	DISEÑAR UNA MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE TAREAS AL PERSONAL QUE MIDAN LOS RESULTADOS, DE SER POSIBLE DE MANERA SEMANAL.
NO SE DISPONE DE UNA MATRIZ DE EVALUACIÓN ACTUALIZADA PARA MEDIR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL.	DISEÑAR UNA MATRIZ ACTUALIZADA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y EVALUAR SU RENDIMIENTO.	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE EVALUACIONES AL PERSONAL, REMUNERACIONES Y CALIFICACIONES AL DESEMPEÑO.

Fuente:
Libro Océano Azul
Preparado por:
Autora de la Tesis

4.3.3 Estrategias de Gestión Operacional

Están encaminadas a dinamizar y controlar todos los elementos de operaciones del Estudio Contable: Gastos, Productividad, análisis de gastos marginales, nuevos servicios, optimización de procesos y recursos, negociación razonable con proveedores de bienes y/o servicios, etc., ejemplo de la Matriz:

CUADRO No. 5

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN OPERACIONAL

SITUACION	REQUERIMIENTO	ESTRATEGIA
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL DEL PAÍS	SE REQUIERE DISMINUIR LOS GASTOS	ANALISIS Y SEGUIMIENTO DETALLADO DE LA ESTRUCTURA PRESUPUESTARIA ASIGNADA. POR PARTE DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS. OPTIMIZACION Y ENFOQUE EN LOS GASTOS. POSIBILIDAD DE INSERTAR NUEVOS SERVICIOS Y CLIENTES.
EL COSTO NO DEBE AUMENTAR	MANTENER Y/O INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE NUEVOS SERVICIOS.	ANALISIS MARGINAL DE GASTOS. OPTIMIZACION DE PROCESOS. DETERMINACION DE COSTOS REALES, QUE DEBE EFECTUAR LA GERENCIA.
EXISTE SOBRE STAFF DE EMPLEADOS	DETERMINAR EL NÚMERO DE EMPLEADOS NECESARIOS E INDISPENSABLES.	LA GERENCIA DEBE ANALIZAR ESTE REQUERIMIENTO CON EL FIN DE NO EXCEDER LOS LÍMITES QUE LE ASIGNE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.
ANALIZAR LAS CONDICIONES DE LOS PROVEEDORES.	MANTENER LOS PLAZOS Y PRECIOS DE LOS PROVEEDORES.	NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES. AMPLIAR LA BASE DE LOS MISMOS PARA COMPARAR PRECIOS, CALIDAD, PLAZOS, ETC.

Fuente:
Libro Océano Azul
Preparado por:
Autora de la Tesis

4.3.4 Estrategias de Gestión Comercial

Se aplicarán en la Firma para efectuar el análisis de competitividad buscando las mejores alternativas, como por ejemplo: definiendo metas para el cumplimiento de funciones del personal, con servicios de calidad y honorarios competitivos, entre otros; obtener la fidelidad de los clientes hacia la compañía, asegurando equilibrio entre ingresos vs. costos y/o gastos en los servicios que se ejecutan, y asegurando una razonable rentabilidad a los socios, etc., ejemplo de la Matriz:

CUADRO No. 6

ESTRATEGIAS DE GESTION COMERCIAL

SITUACION	REQUERIMIENTO	ESTRATEGIA
LA COMPETENCIA PRESIONA PARA BAJAR PRECIOS DE HONORARIOS.	NO SE PUEDE BAJAR PRECIOS DE HONORARIOS DE UNA MANERA GENERALIZADA.	ANALISIS DE COMPETITIVIDAD. BUSCAR LA VENTAJA COMPETITIVA.
LOS CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN NÚMERO BAJARÁN CON RELACIÓN AL AÑO INMEDIATO ANTERIOR.	SE DEBE ACOPLAR LOS GASTOS A LOS INGRESOS.	AJUSTAR METAS EN CONCORDANCIA CON LA PROFORMA PRESUPUESTARIA APROBADO POR LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.. DISEÑAR NUEVOS SERVICIOS Y CLIENTES DEFINIR POLÍTICAS DE FIDELIZACIÓN. DISEÑAR METAS DE PUNTO MINIMO DE GANANCIA. DISEÑAR ESTRATEGIAS DE VALOR AGREGADO.
LA PÁGINA WEB DE LA FIRMA NO GENERA MAOY VALOR COMERCIAL O ATRACCIÓN DE NUEVOS CLIENTES.	REFORMULAR EL CONTENIDO ACTUAL HACIÉNDOLA MÁS ATRACTIVA E INFORMATIVA PARA LOS POTENCIALES CLIENTES.	IDENTIFICAR SERVICIOS NECESARIOS PARA LOS CLIENTES Y QUE NO SE ENCUENTREN MASIFICADOS EN EL MERCADO.

Fuente:
Libro Océano Azul
Preparado por:
Autora de la Tesis

4.3.5 Estrategias de Gestión y Control Financiero

Se enfocan principalmente a los siguientes, tales como: Prever una proyección de balance de resultados proyectado para el año 2015 definiendo los gastos y los posibles ingresos, para simular un cierre de operaciones al término de ese periodo económico, monitoreando y comparando periódicamente con el Presupuesto propuesto y aprobado por la Junta General de socios, con el fin de mantener una aceptable rentabilidad, proyectar los impuestos a los que está sujeta la Firma optimizando el resultado de los mismos; generar cuentas o valores de superávit, mantener rangos básicos o mínimos de capital de trabajo (liquidez) para cumplir con las obligaciones; proyectar flujos de efectivo periódicos, etc., ejemplo de la Matriz:

CUADRO No. 7

ESTRATEGIAS DE GESTION Y CONTROL FINANCIERO

SITUACION	REQUERIMIENTO	ESTRATEGIA
LA FIRMA TIENE RENTABILIDAD EN EL AÑO 2014, PERO CON UNA POSIBLE DISMINUCIÓN DE CLIENTES O VOLUMEN DE INGRESOS PUEDE OCASIONAR PÉRDIDAS EN EL AÑO 2015.	SE DEBE MANTENER LA RELACION UTILIDAD/VENTAS; COSTOS Y/O GASTOS.	LA GERENCIA DEBE ADOPTAR POLITICAS ENMARCADAS A ESTE TEMA, MISMAS QUE DEBEN SER APROBADAS POR LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.
EN EL SUPUESTO DE DISMINUCIÓN DE CLIENTES O DE VOLUMEN DE INGRESOS PUEDE EXISTIR ILIQUIDEZ PARA EL AÑO 2015.	SE REQUIERE DISPONER DE FONDOS PARA CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES EMPRESARIALES.	LA GERENCIA DEBE GENERAR LOS FLUJOS DE FONDOS NECESARIOS PARA CUMPLIR LAS OBLIGACIONES EMPRESARIALES PROYECTANDO UN PRESUPUESTO DE CAJA O FLUJOS DE FONDOS (EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS) PARA EL AÑO 2015, IDENTIFICANDO POR MESES.
PUEDEN EXISTEN RESTRICCIONES PARA CREDITOS BANCARIOS EN EL AÑO 2015.	LA AYUDA DEL SECTOR FINANCIERO SIEMPRE SERÁ IMPORTANTE, POR TANTO SE REQUIERE DE ELLA PARA MANTENER UN CAPITAL DE TRABAJO.	CONTAR CON ESTADOS FINANCIEROS DEL 2014 QUE CUMPLAN CIERTOS INDICES, POR EJEMPLO: QUE SU RELACIÓN ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE (CAPITAL DE TRABAJO) SEA POSITIVO; QUE EXISTA RENTABILIDAD RAZONABLE; QUE NO TENGA DEUDAS ACUMULADAS A ENTIDADES DE CONTROL; DISPONER DE GARANTIAS SUFICIENTES; NO DISTRIBUIR UTILIDADES EN SU TOTALIDAD A LOS SOCIOS CON EL FIN DE AUMENTAR EL PATRIMONIO, ETC.

Fuente:
Libro Océano Azul
Preparado por:
Autora de la Tesis

4.3.6 Análisis de Competitividad

Se analizan las características que pueden ser susceptibles de comparación de una manera general con la competencia pero de iguales o similares características que las de Adico Cia. Ltda., entre ellos: Personas jurídicas autorizadas para ejercer la Contaduría Pública; posicionamiento y aceptación en el mercado; Rotación de personal operativo y mandos medios; identificación a través de página Web; servicios con Valor Agregado (sin costo) para los clientes, etc.

Del análisis de Competitividad propuesto, se obtienen las conclusiones; ejemplo de la Matriz:

CUADRO No. 8

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD					
Características	Adico Cia. Ltda.	Consultora A	Consultora B	Consultora C	Conclusión
Personas jurídicas autorizadas para ejercer Contaduría Pública	F	F	F	F	CARACTERISTICA COMÚN POSITIVA
Posicionamiento y aceptación en el mercado	F	D	F	D	FORTALEZA REAL
Rotación de personal operativo y mandos medio	D	F	F	F	AMENAZA
Innovación en diseño e información de página Web	D	F	F	F	DEBILIDAD
Servicios sin costo como Valor Agregado a los clientes	F	D	D	D	OPORTUNIDAD

Fuente:
Libro Océano Azul
Preparado por:
Autora de la Tesis

4.3.7 Breve resumen del cuadro

Se identificaron tres (3) firmas o consultoras: A-B y C (por obvias razones se omiten sus nombres), de similares características a las de Adico Cia. Ltda., en cinco (5) aspectos sobresalientes que son comparables, a saber:

- a) Todas ellas son personas jurídicas debidamente constituidas, registradas en la Superintendencia de Compañías y Valores como auditores externas, inscritas en La Federación Nacional de Contadores de Ecuador, con domicilio fiscal en Quito y con alguna membresía o asociación a nivel de Latinoamérica en la actividad de Contaduría Pública.
- b) Las características de comparación para establecer las conclusiones, son:
 - ✓ Posicionamiento y aceptación en el mercado, todo ello en función del tiempo de constituidas, que se complementa con la prestación de servicios de calidad;
 - ✓ Rotación de personal operativo y mandos medios;
 - ✓ Innovación y diseño e información en página Web; y,
 - ✓ Servicios sin costo en calidad de Valor Agregado para los clientes.

De los análisis realizados y de la información procesada, se pudo elaborar la tabla del ***Análisis de la Competitividad***.

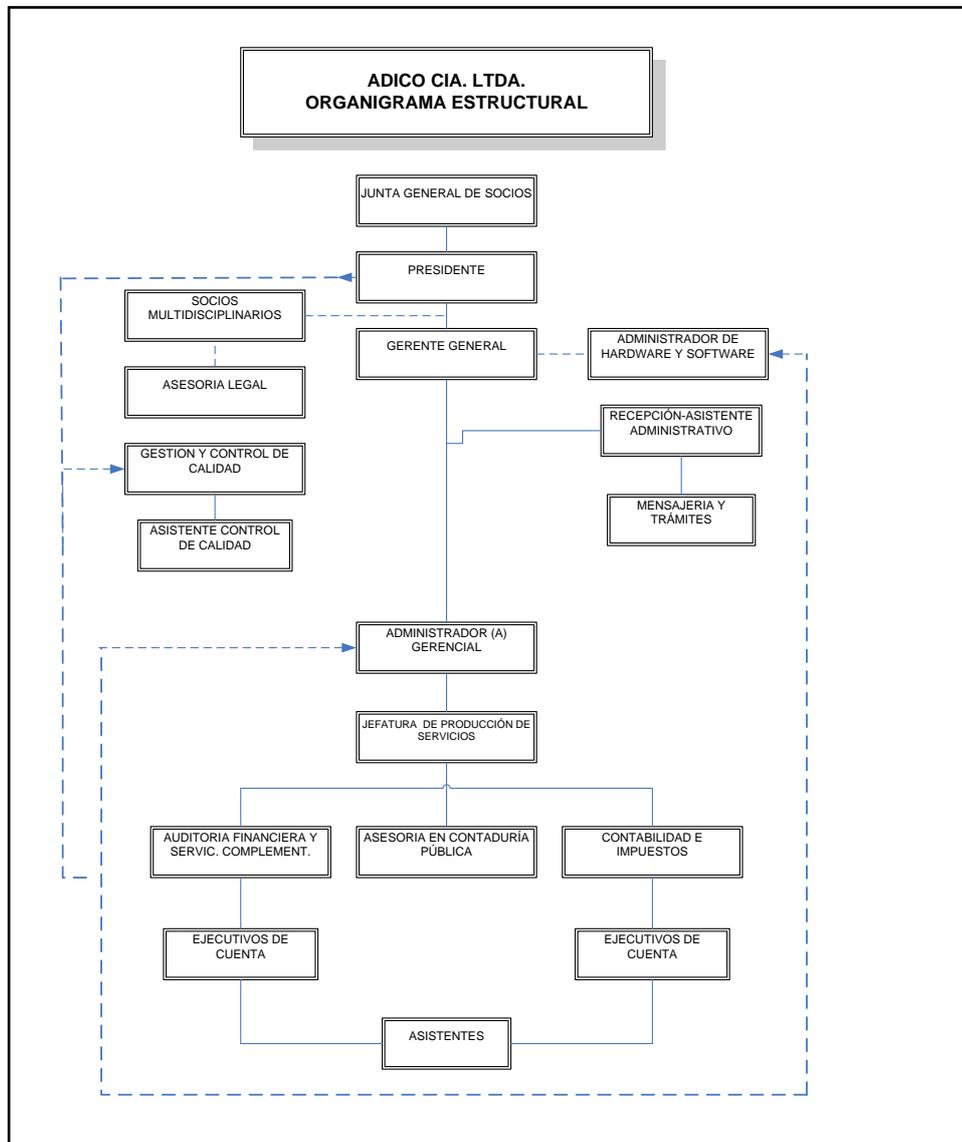
CAPITULO V

PLAN DE MEJORA EN EL DISEÑO POR PROCESOS

5.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se muestra la estructura organizacional de la Firma que fue consensuada con su Administración:

GRAFICO No. 3



Fuente

Adico Cía. Ltda.

Preparado por:

Autora de la Tesis:

5.1.2 Prospecto del Plan de Mejora en el Diseño por procesos

Según el Diccionario de la Lengua Española, **Prospecto** significa: “Exposición o anuncio breve que se hace al público, sobre una obra, un escrito,, etc.”

Por consiguiente, a continuación se expone de manera general el Prospecto sobre el Plan de Mejora en el Diseño por procesos para los servicios básicos que presta el Estudio Contable a sus clientes.

5.1.3 Servicios de auditoría financiera

Según Resolución No. 06.Q.ICI.003 de 21 de agosto del 2006 el Señor Superintendente de Compañías, resolvió disponer la **adopción de las normas internacionales de auditoría y aseguramiento “NIAA”** a partir del 1 de enero del 2009, en la forma que se menciona en el Artículo 2 de dicha resolución.

En tal sentido, es muy importante resaltar algunos aspectos significativos referentes a esta normativa profesional que se aplica en la mayoría de países miembros de la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC según sus siglas en Ingles), y que en el nuestro es aplicable desde el ejercicio económico 2009.

Las NIAA son un conjunto de principios, reglas o procedimientos que **obligatoriamente** deben aplicar los auditores de Adico Cia. Ltda., con la finalidad de evaluar de una manera razonable y confiable la situación financiera de la empresa o ente por ello auditados, y en base de aquello le permita emitir su opinión en forma independiente, con criterio y juicio profesionales acertados.

Estas normativas tienen un rango superior al haberse introducido el acápite de **Contratos de Aseguramiento**, para proporcionar un **alto nivel de seguridad** por cuanto el Contador Público debe evaluar adecuadamente el **riesgo de auditoría**, que da inicio desde los aspectos previos a la contratación, siguiendo con la Planeación hasta concluir con el Informe, ofreciendo de esta manera un alto índice de confianza a los diferentes usuarios de los estados financieros y contratos de aseguramiento, y por consiguiente la correspondiente credibilidad de sus contenidos. Como texto de consulta obligatorio por parte de los auditores de Adico Cia. Ltda., en la biblioteca existe el texto sobre **“Normas de Auditoría para Atestiguar, Revisión y otros servicios relacionados”**, actualizada al 1 de enero del año 2012 editada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

5.1.4 Servicios de Auditoría Financiera con NIAA

Los procesos generales que se describen más adelante, se refieren a los servicios profesionales de auditoría de estados financieros y contratos de aseguramiento, por consiguiente el enfoque de las normas internacionales de auditoría y aseguramiento (NIAAs), se circunscriben a estos trabajos.

Los contratos de Aseguramiento establecen los principios básicos y los procedimientos esenciales para los contadores públicos en la práctica de su ejercicio profesional independientes. Un contrato de aseguramiento tiene la intención de proveer un nivel alto de seguridad, sin embargo esta norma (**NIA 100**), no define procedimientos para los contratos que en sí tengan la intención de proveer un nivel medio o moderado de seguridad.

Para una contratación de Aseguramiento, los auditores deben remitirse a la NIA 100 y aplicarlo en todo su contenido.

Las NIAAs en su sentido más amplio establecen ciertos parámetros que obligatoriamente deben observar los contadores públicos que prestan servicios independientes de auditoría financiera, entre los que el Estudio Contable destaca los siguientes:

PROCESO I

1.- Visita al potencial cliente para evaluación de riesgos:

Si el usuario de servicios de auditoría financiera externa, solicita la presentación de una oferta, ésta no puede ser habilitada sin antes haber realizado una evaluación previa al entorno del negocio de un potencial cliente, actividad que en forma documentada (escrita) definirá la solvencia del **sistema de control interno**, midiendo posibles **riesgos** que serán analizados por un profesional del Estudio Contable que cuente con la debida experiencia; sin haberse cumplido con este requisito, queda prohibido la presentación de una oferta.

2.- Aceptación al cliente y legalización del contrato:

Una vez efectuada la evaluación previa, el Estudio Contable está en capacidad de presentar una oferta de sus servicios, con conocimiento razonable de las operaciones de su potencial cliente. Como norma indispensable, no sólo de ética profesional sino además de responsabilidad, jamás se debe ofertar servicios en forma telefónica, e-mail, fax, etc., sin percatarse ni conocer los elementos básicos que le permitan formarse un criterio técnico de las características del negocio que solicita sus servicios, y el entorno general de los sistemas de control interno que operan o funcionan donde su potencial usuario.

El Estudio Contable estará en plena capacidad de aceptar o rechazar a un determinado cliente, particularmente si sus operaciones presentan **algún**

tipo de riesgo que le vincule con el objetivo básico de la auditoría de estados financieros: **la opinión**. Este comentario incluye a clientes recurrentes, que en un determinado momento han deteriorado su sistema de control interno o que no han adoptado las medidas correctivas para mejorar el mismo.

Así mismo, el Estudio Contable **no debe aceptar** un trabajo de auditoría financiera que no se encuentre dentro de sus capacidades profesionales, económicas o de logística.

3.- Recopilación de documentación preliminar:

Este proceso generalmente lo realiza un Supervisor de Auditoría ó un Socio de la Firma dada la experiencia que tienen, documentación que de manera regulara comprende:

- ✓ Escritura de constitución y de reformas de estatutos de la compañía que se va a auditarse;
- ✓ Nombramientos de Presidente, Gerente General y otros cargos que sean de importancia y que requieran nominaciones expresas por los órganos de control, por ejemplo de comisario principal y suplente;
- ✓ Organigramas estructurales y funcionales (sólo para analizar in situ);
- ✓ Procedimientos de control interno (sólo para analizar in situ);
- ✓ Políticas contables y de control interno, para archivo del auditor, etc.

4.- Definición de objetivos de la auditoría:

Uno de los objetivos fundamentales de la auditoría financiera es la presentación de la opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros auditados, que éstos se encuentren amparados o en concordancia con normas internacionales de contabilidad y se haya aplicado NIIF completas o NIIF para PYMES según la estructura de las empras sometidas a la auditoría.

Entre los objetivos específicos generales, constan: la evaluación del control interno en general, ya sea administrativo, contable, financiero, tributario, laboral, societario, etc.

PROCESO II

1.- Planeación de la auditoría - Procedimientos:

En el Proceso de la Planeación de auditoría y en la aplicación de los propios procedimientos que aplica la Firma, así como en los restantes procesos de la auditoría financiera, queda entendido que los auditores del Estudio Contable, en forma permanente pondrá mucho cuidado para **evaluar los riesgos**; que la supervisión mantendrá estándares altos de revisión **in situ** y en las oficinas del Estudio Contable, que la medición y obtención de la certeza razonable sea la apropiada, pertinente y documentada, con el fin de asegurar la calidad deseada y obtén

2.- Asignación de personal – Cuantificación de tiempo a utilizarse:

Dentro de la Planeación de la auditoría se asignará al personal responsable de llevar a cabo las labores de auditoría financiera, todo ello en concordancia con la oferta y el contrato firmado con el cliente; generalmente en este tipo de auditorías y según los procedimientos de Adico, se asigna al siguiente personal:

- ✓ Un (a) ejecutivo (a) encargado (a) de la auditoría, quien supervisará el trabajo en el campo (instalaciones del cliente);
- ✓ Un (a) auditor (a) Senior, responsable de la preparación del Informe de Auditoría y revisión de papeles de trabajo;
- ✓ Uno o dos asistentes o auxiliares junio de auditoría, encargados de la revisión de cuentas de balances y levantamiento de papeles de trabajo,

de acuerdo a los programas y procedimientos de auditoría definidos en la Planeación;

- ✓ Un Socio encargado del de la revisión del **Control de Calidad** que se cumpla en todas las fases del examen, y en varias circunstancias también es el responsable de legalizar los informes de auditoría: Informe con opinión y Carta a la Gerencia por la Evaluación al Control Interno, de igual forma revisará y legalizará el Informe de Cumplimiento de obligaciones Tributarias que se debe presentar al SRI como resultado exclusivo de la auditoría financiera;
- ✓ El o la representante legal del Estudio Contable que en algunos casos puede legalizar los documentos mencionados en el párrafo anterior, si no lo hace el Socio de la Firma; y,
- ✓ Además, es importante contar con profesionales interdisciplinarios como cuenta la Firma: Abogados externos, consultores externos en Informática, o consultores para algún asunto que no sea rutinario en las actividades del
- ✓ Estudio Contable y que por lo tanto requiera de su asesoría y participación.

La cuantificación de tiempos (horas de trabajo efectivas) estará dada por la experiencia de la Firma en trabajos similares de auditoría.

3.- Supervisión y control de calidad:

El personal del Estudio Contable debe acatar las **normas de control de calidad** que sean obligatorias en el país y emitidas por la Profesión o por las autoridades de control; por otro lado, Adico Cia. Ltda. ha definido **las normas o procedimientos de controles de calidad** que aplicará para el desempeño de las labores de auditoría financiera, en concordancia a las exigidas por la IFAC.

Los procedimientos o lineamientos que se deben observar al establecerse controles de calidad en Adico Cía. Ltda., se enumeran entre otros a los siguientes, **como indispensables:**

a) Los miembros de la organización deben adherirse como mínimo, con los requisitos promulgados por la IFAC en el Código de Ética para contadores públicos profesionales; de igual forma, están obligados a regirse por las normas éticas emitidas por la Federación Nacional de Contadores del Ecuador;

b) Acatarán las disposiciones legales vigentes en Ecuador y las normas de calidad que regula la organización profesional que nos agrupa. Lamentablemente los organismos profesionales del Ecuador no han implementado y puesto en ejecución procedimientos o normas de Controles de Calidad que orienten el ejercicio profesional de la Contaduría Pública; y,

c) Las normas de calidad emitidas por la IFAC, pueden variar según la legislación de cada país, ***sin embargo se deben observar obligatoriamente los siguientes conceptos:***

- La mayoría de los socios del Estudio Contable, deben ser miembros idóneos.
- Debe existir la seguridad que la Firma es ***independiente***, y que todos los socios y demás personal son honestos y dignos de confianza, medidos a toda prueba en los aspectos de ***confidencialidad y reserva profesional*** sobre la información de terceros.
- Una garantía segura y firme, que el personal de auditores asignado es supervisado adecuadamente.
- Debe existir un acuerdo escrito de cumplimiento dentro de la Firma, para discutir y buscar soluciones idóneas y técnicas, cuando surjan diferencias de criterio u opinión sobre cualquier tema profesional.
- Deben existir procedimientos razonables para la contratación y promoción del personal profesional.
- Que existan criterios claros y profesionales en el contexto de los socios y personal de alto rango de la Firma, para la admisión y permanencia de los clientes.

- La adhesión de los miembros de la Firma o Estudio Contable, a los programas de desarrollo profesional.

4.- Obtención de resultados:

Una vez concluida la auditoría en el campo (instalaciones del cliente), se procede a clasificar los resultados obtenidos que constarán en el Informe y Opinión y aquellos que se insertarán en la Carta a la Gerencia; todos ellos bajo **niveles de certeza**.

La certeza bajo el marco conceptual de las normas internacionales de auditoría, se entenderá como: *“La satisfacción en la cual se basa el auditor con la finalidad de confiar en una aseveración realizada por un tercero (administración del ente auditado), para ser utilizada por otra parte (usuario)”*.

El auditor del Estudio Contable como resultado de sus pruebas pondera las evidencias obtenidas en base a los procedimientos aplicados, posición que le habilita para expresar sus conclusiones.

Es indudable que existen limitaciones inherentes en cualquier sistema de contabilidad y de control interno, las que deberá analizar y evaluar el auditor con el fin de medir el grado de repercusión que éstas tienen en la presentación de los estados financieros.

En los trabajos de auditoría financiera, el auditor del Estudio Contable está en la obligación de proporcionar un alto nivel, de ninguna manera absoluto, de certeza de que las aseveraciones o asunciones insertas en la información suministrada sujeta a auditoría financiera, está libre de representaciones erróneas e inexactas de carácter sustancial o de importancia significativa. Esta circunstancia es expresada positivamente por el auditor del Estudio Contable en el dictamen u opinión, **como certeza razonable**.

PROCESO III

1.- Informes en borrador:

La emisión de los informes en borrador como se enunció anteriormente, en primer lugar deben ser revisados y aprobados por el o la Supervisor (a) de auditoría, luego por el o la Encargado (a) de la auditoría y por uno de los socios del Estudio Contable.

Los informes emitidos en borrador y aprobados internamente en la Firma deben contener todo el proceso de la Planeación y los controles de calidad, no se deben omitir ninguno de ellos.

Según las normas internacionales de información financiera – NIIF/NIC, los estados financieros que obligatoriamente deben ser presentados por el Cuerpo Directivo, Administración o Gerencia General de una Entidad, para ser auditados y que deben constar en los informes de auditoría, son:

- Balance general o estado de situación financiera;
- Estado de resultados integral;
- Estado de cambios en el patrimonio;
- Estados de flujos de efectivo; y,
- Políticas contables, anexos y notas explicativas a la preparación de los estados financieros.

En la revisión de estados financieros y en lo concerniente a las empresas controladas por la Superintendencia de Compañías, se observará en forma obligatoria los "**Requisitos mínimos que deben contener los informes de auditoría externa**" (que se encuentren vigentes), cuyo contenido forma parte de los controles de calidad que deben ser revisados.

2.- Discusión de informes:

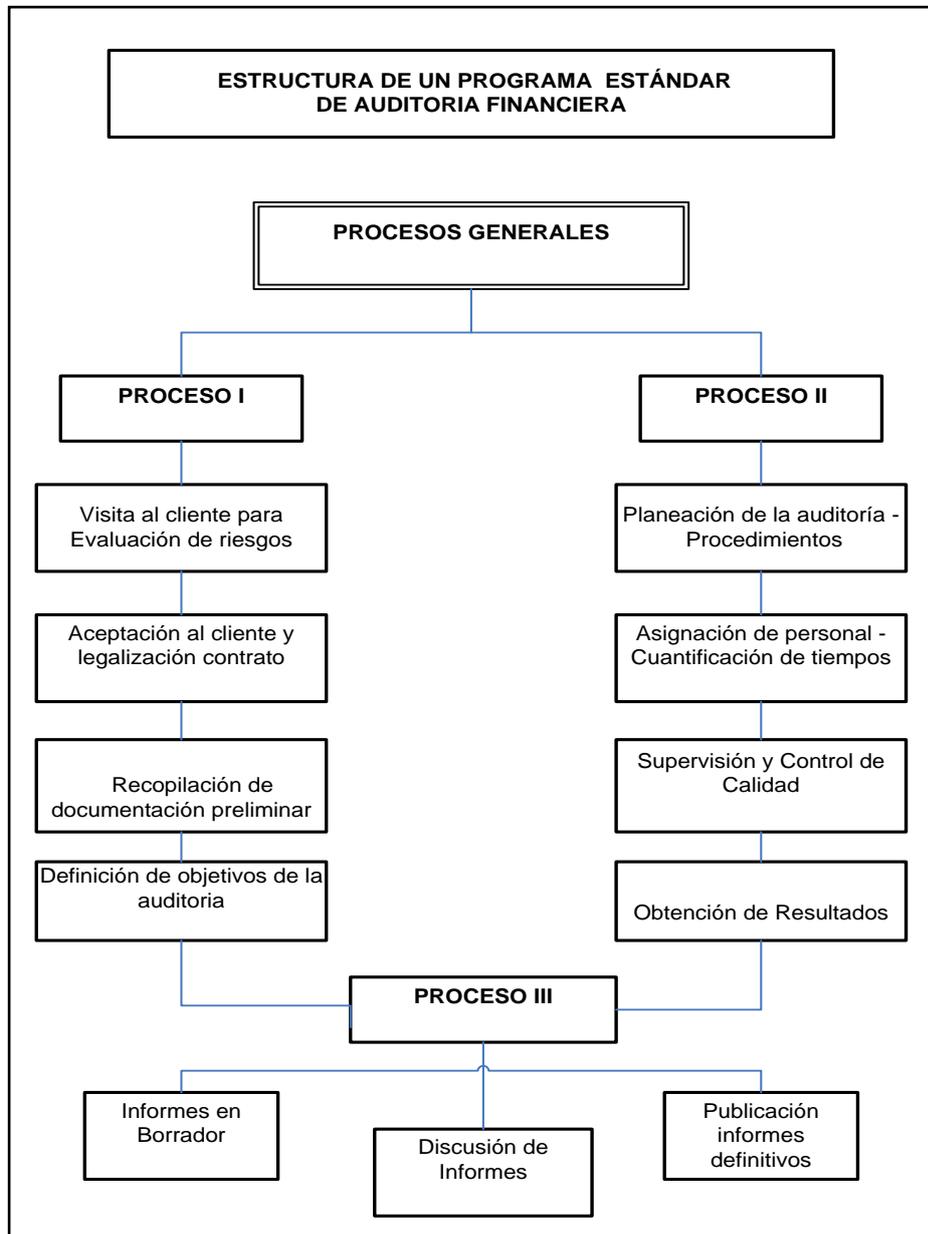
Una vez revisados y aprobados en el Estudio Contable los informes en borrador, éstos deben ser discutidos con el cliente en el ámbito de sus contenidos: Informe de auditoría con la opinión, Carta a la Gerencia por la evaluación al control interno y el informe de cumplimiento de obligaciones tributarias, todos ellos como resultado ***exclusivo de la auditoría financiera contratada.***

3.- Publicación informes definitivos:

Una vez discutidos con el cliente y su personal inmerso en las operaciones y reportes auditados, se emiten los informes definitivos; con todo este proceso se cumple los contenidos del contrato de auditoría financiera externa.

A continuación se ilustra la estructura de un programa estándar de auditoría financiera, en el siguiente gráfico.

GRAFICO No. 64



Fuente
Adico Cía. Ltda.
Preparado por:
Autora de la Tesis:

Definición de procesos claves y procesos de apoyo

5.1.4.1 Definición de procesos claves

Son aquellos manejados por personal profesional y con experiencia en labores de Contaduría Pública (contador público autorizado), que son de vital importancia para la realización de la auditoría.

5.1.4.2 Identificación de procesos claves

Procesos claves que se han identificado, son:

- Aceptación de clientes y legalización de contratos;
- Definición de objetivos de la auditoría;
- Planeación y procedimientos de la auditoría;
- Supervisión y control de calidad

Los procesos de apoyo son aquellos que no requieren personal altamente calificados, con título terminal en Contaduría Pública, ni experiencia muy amplia (se necesita mínimo un año de experiencia en trabajos similares según requerimientos de la Firma); de acuerdo al diagrama de los procesos generales éstos, son:

- Asignación de personal de apoyo y cuantificación de sus tiempos;
- Obtención de resultados por las revisiones obtenidas de trabajo en el campo (instalaciones del cliente);
- Preparación de papeles de trabajo, etc.

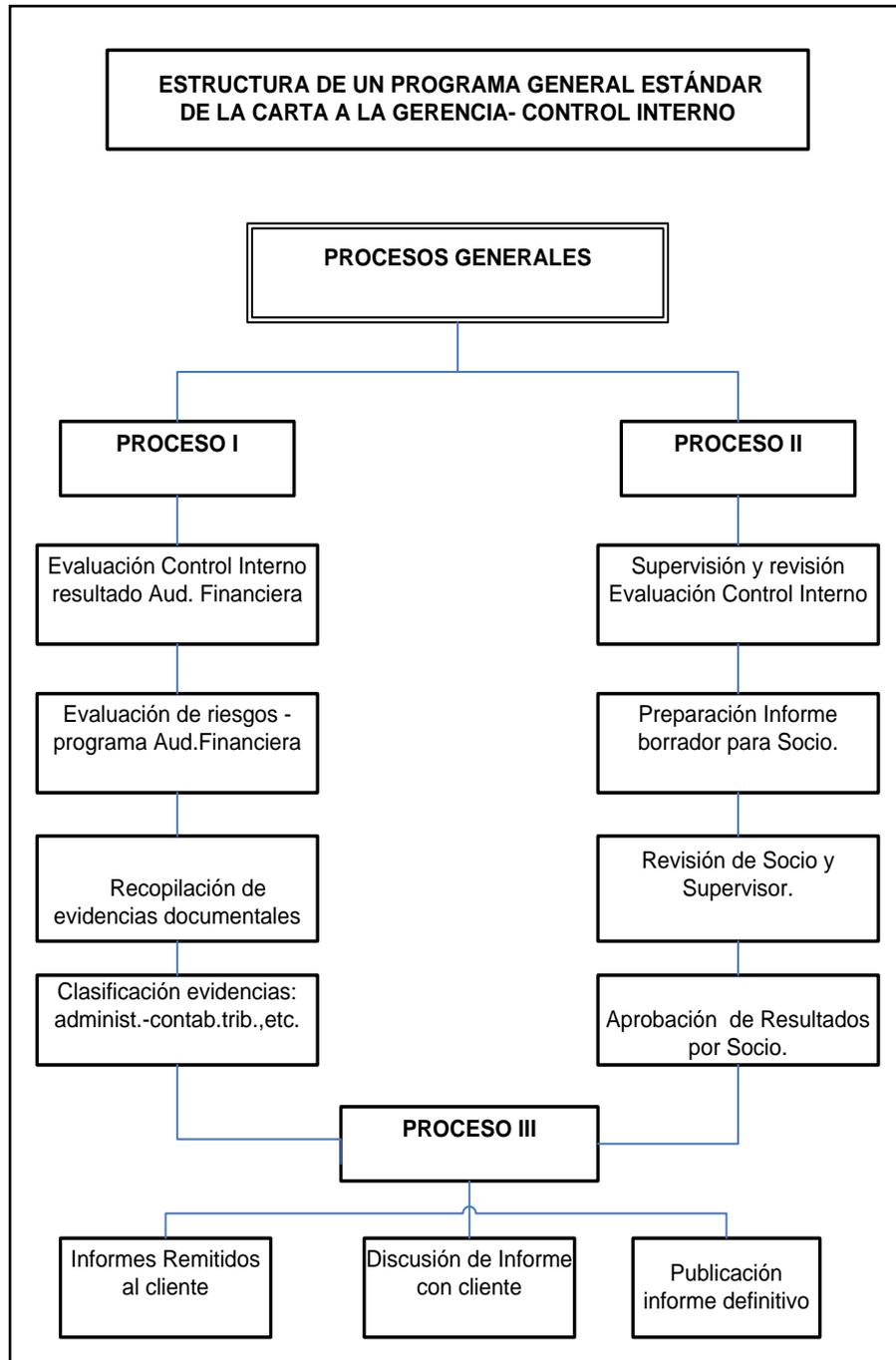
Su descripción se realizó en los procesos generales anteriormente detallados.

Procesos para emisión de la Carta a la Gerencia:

El documento conocido como Carta a la Gerencia se genera por la Evaluación al Control Interno general del ente auditado, como **resultado exclusivo de la auditoría financiera aplicada**. De ninguna manera se entenderá como un examen independiente o especial.

A continuación se presenta el Diagrama respectivo, cuyo contenido es de fácil interpretación y lectura.

GRAFICO No. 5



Fuente:
Adico Cía. Ltda.
Preparado por:
Autora de la Tesis

5.1.4.3 Identificación de los procesos críticos

Los procesos críticos son aquellas actividades que necesariamente deben ser desarrolladas o completadas por personal altamente calificado y con experiencia en Contaduría Pública, bien sea a nivel de gerencia general (representante legal, o socios). Involucra aspectos no sólo técnicos sino también legales, se les ha identificado a los siguientes, entre otros que podrían eventualmente aparecer en el desarrollo de la auditoría financiera:

- Evaluación de riesgos;
- Supervisión y control de calidad;
- Discusión de informes con los clientes;
- Presentación y legalización de informes definitivos: Informe de auditoría con opinión, carta a la gerencia por la evaluación al control interno e informes de cumplimiento de obligaciones tributarias.

5.1.5 Servicios de Contabilidad e impuestos

La Mejora para el Diseño por procesos preparado para los servicios de Contabilidad e Impuestos del Estudio Contable, tiene los siguientes propósitos básicos:

1. Proporcionar a la Unidad ó Área de un instrumento de trabajo, que bajo los lineamientos de las **“Normas Internacionales de Información Financiera NIIF/NIC”**, según corresponda de acuerdo al Cronograma de Implementación de las NIIF completas ó NIIF para PYMES dispuesto por la Superintendencia de Compañías, permita registrar las transacciones u operaciones de los clientes, en acato a las disposiciones constantes en estas normativas contables y tributarias vigentes.
2. Controlar que las diferentes operaciones de los clientes, se acoplen al Sistema Automatizado de Datos del Estudio Contable, tratando en lo

posible de estandarizar dichas operaciones en los cinco (5) grandes grupos constantes en el Esquema General del Ciclo Contable:

- a) Ingresos de efectivo;
 - b) Egresos o desembolsos de efectivo;
 - c) Compras (adquisiciones)/importaciones;
 - d) Ventas/exportaciones; y,
 - e) Operaciones diversas, no contempladas en las anteriores.
3. Que el Sistema Contable y sus procedimientos sean apropiados y se pueda controlar razonablemente sus registros, reportes, estados financieros, anexos y obligaciones tributarias de los clientes.
4. Las políticas para administrar el Sistema Contable y los procedimientos, la secuencia computarizada de los registros, las guías de contabilidad en las diferentes etapas del ciclo contable, los documentos y formularios básicos, el flujo de los formularios, la preparación de los estados financieros con sus notas, etc. deben expresarse y analizarse de una manera clara y objetiva, y que en forma obligatoria deben ser aplicados por el personal de la Unidad ó Área.
5. La secuencia computarizada de los registros contables y el proceso de la información, básicamente se resume en las siguientes fases:
- 5.1 Origen de las transacciones;
 - 5.2 Revisión y preparación de información;
 - 5.3 Entrada original de datos al computador;
 - 5.4 Procesamiento electrónico de datos;
 - 5.5 Controles de salida de información;
 - 5.6 Validación de la información de primera salida;

- 5.7 Reproceso de información, introduciendo cualquier corrección luego de la validación respectiva;
- 5.8 Reportes de información; y,
- 5.9 Reproducción de archivos y reportes.

PROCESO I

Se guiará por los procesos generales descritos en la respectiva Matriz de la Estructura Estándar de Contabilidad e Impuestos, que se describe más abajo y en función de aquello evaluar todos los aspectos de este proceso, incluyendo la diagramación de los procesos adjuntos.

Con este fin se describe lo que significa el origen de las transacciones antes de iniciar el Proceso No. II y que forma parte del ***Plan de Mejora en el Diseño por procesos.***

Origen de las transacciones:

Significa la elaboración automatizada de papeles de trabajo que sirvan de soporte de las transacciones o el ingreso directo de éstas, con la aplicación adecuada del Código de Cuentas de acuerdo al origen individualizado de las operaciones y por clientes.

Por lo indicado, los clientes son los responsables del diseño e implementación de los respectivos formularios y documentación de soporte, que servirán de base para respaldar los registros contables y las transacciones.

PROCESO II

Revisión y preparación de información:

Una vez que se cuente con la información fuente de los clientes, se procede a la revisión de la misma:

- a) Verificar que la codificación, valores, nombres de cuentas y otros datos, estén correctamente identificados y que los documentos con relación a su numeración pre-impresa, se encuentren con numeración secuencial.
- b) Cumplido el paso anterior, se procederá al registro de las operaciones a través del computador y/o validar la información automatizada operada por los clientes, según corresponda.
- c) La autenticidad de la información y documentación de respaldo generada por los clientes, son de su exclusiva responsabilidad; Adico Cia. Ltda. no se responsabilizará por aquello, ya que en calidad de contadores públicos independientes, no se genera dicha información o documentación de soporte, ya sea que se procese la información en las oficinas del Estudio Contable o en las oficinas de los clientes y con personal de éste.
- d) Por último, la Jefatura de Operaciones para el cumplimiento de los servicios de Contabilidad e Impuestos, debe analizar el contenido del Alcance y demás términos de la Oferta cursada a los clientes y los respectivos contratos, con el fin de encasillar sus contenidos a las labores que realizará en beneficio de aquellos.

De igual forma en el Proceso No. II se resume los aspectos fundamentales de este acápite, sin embargo es muy importante describir, los siguientes puntos constantes en el Proceso Contable:

a) Entrada original de datos al computador:

En este proceso se debe enfatizar sobre los controles de seguridad; pues la información puede adoptar la forma de entrada por lotes o sistema convencional o por medio de terminales. En este último caso se establece una comunicación directa del usuario y computador, acelerándose las decisiones y corriendo el riesgo del uso indebido de la información, manteniéndose en forma permanente el fantasma del fraude. En este proceso, se deben adoptar todas las medidas de seguridad recomendables para un correcto control de la información contable, **evitando cualquier indicio riesgos.**

b) Procesamiento electrónico de datos:

La secuencia de registros cumple la función de ejercer controles adecuados en el procesamiento interno de datos, a través de una diversidad de programas o subprogramas que están conformando el sistema contable de Adico Cía. Ltda., cuyo control es responsabilidad del Administrador de Sistemas.

Se tratará en lo posible de verificar que los programas o subprogramas, se encuentren correctamente diseñados con la finalidad de evitar errores, labor que corresponde a la Unidad ó Área de Contabilidad e Impuestos, en lo referente a la generación de información contable y financiera idónea.

c) Controles de salida de la información:

Estos controles deben ser manejados con responsabilidad por la Unidad ó Área del Estudio Contable, por cuanto a través de los datos listados por el computador se obtiene la información que se divulgará en los estados financieros, anexos, obligaciones tributarias y otros reportes financieros.

Los controles, instructivos, manuales o indicaciones puntuales y por escrito que se deriven del Administrador de Sistemas del Estudio Contable deben

ser observados en forma estricta y obligatoria por el personal de Adico Cia. Ltda. o de los clientes, según corresponda.

d) Validación de la información de primera salida:

De preferencia es recomendable que el personal que realiza la validación de la información, sea diferente al personal que codificó, compiló y procesó las transacciones, para dar cumplimiento a los procedimientos de **control de calidad**.

e) Reproceso de la información contable:

Una vez validada la información en la forma que se explica anteriormente, se deben corregir los errores en caso de existir los mismos y proceder a preparar nuevos listados de la información contable. De no existir errores o rectificaciones, los procesos generados en el computador serán dados por válidos.

Cumplidos los pasos anteriores, se obtendrá la información validada y correcta, lista para generar estados financieros y otros reportes que requieren los clientes y/o los organismos de control.

PROCESO III

Este proceso abarcará lo siguiente:

- Entrega de balances e informes al cliente;
- Archivo de registros, balances y notas; y,
- Respaldos informáticos.

Reproducción de archivos y soportes:

Las medidas de seguridad que se adopten para resguardar las operaciones contables de los clientes, son de vital importancia para su normal desenvolvimiento.

El control de archivos, programas, subprogramas y copias de soportes de las transacciones u operaciones, son consideradas como **activos intangibles de mucho valor**, que requieren por tanto ser protegidos adecuadamente y bajo la responsabilidad del Administrador de Sistemas y Gerencia General de Adico Cía. Ltda. y/o la Gerencia General del cliente, según corresponda.

Antes del resguardo de los respaldos indicados, deben verificarse minuciosamente que dichos respaldos sean auténticos. Es recomendable además, que la información computarizada se encuentre asegurada contra todo riesgo y su custodia en copias adicionales, entregadas a la Gerencia General de Adico Cía. Ltda. para resguardarlo en caja fuerte o casillero bancario.

Como complemento a lo descrito anteriormente y en la Diagramación de la Estructura del Programa General Estándar de Contabilidad e Impuestos, se describe a continuación las guías de contabilización que han sido mejoradas para el presente Plan.

RUTINAS O PROCEDIMIENTOS DE CONTABILIZACIÓN

Diagramación de rutinas o procedimientos de contabilización:

- 1.- Los procedimientos para validar la información y digitar los documentos en un sistema automatizado de datos, se presenta en la diagramación identificada bajo el título de **"Procedimientos para registrar y validar la información contable"**.

Se debe tomar en cuenta los siguientes pasos en este proceso:

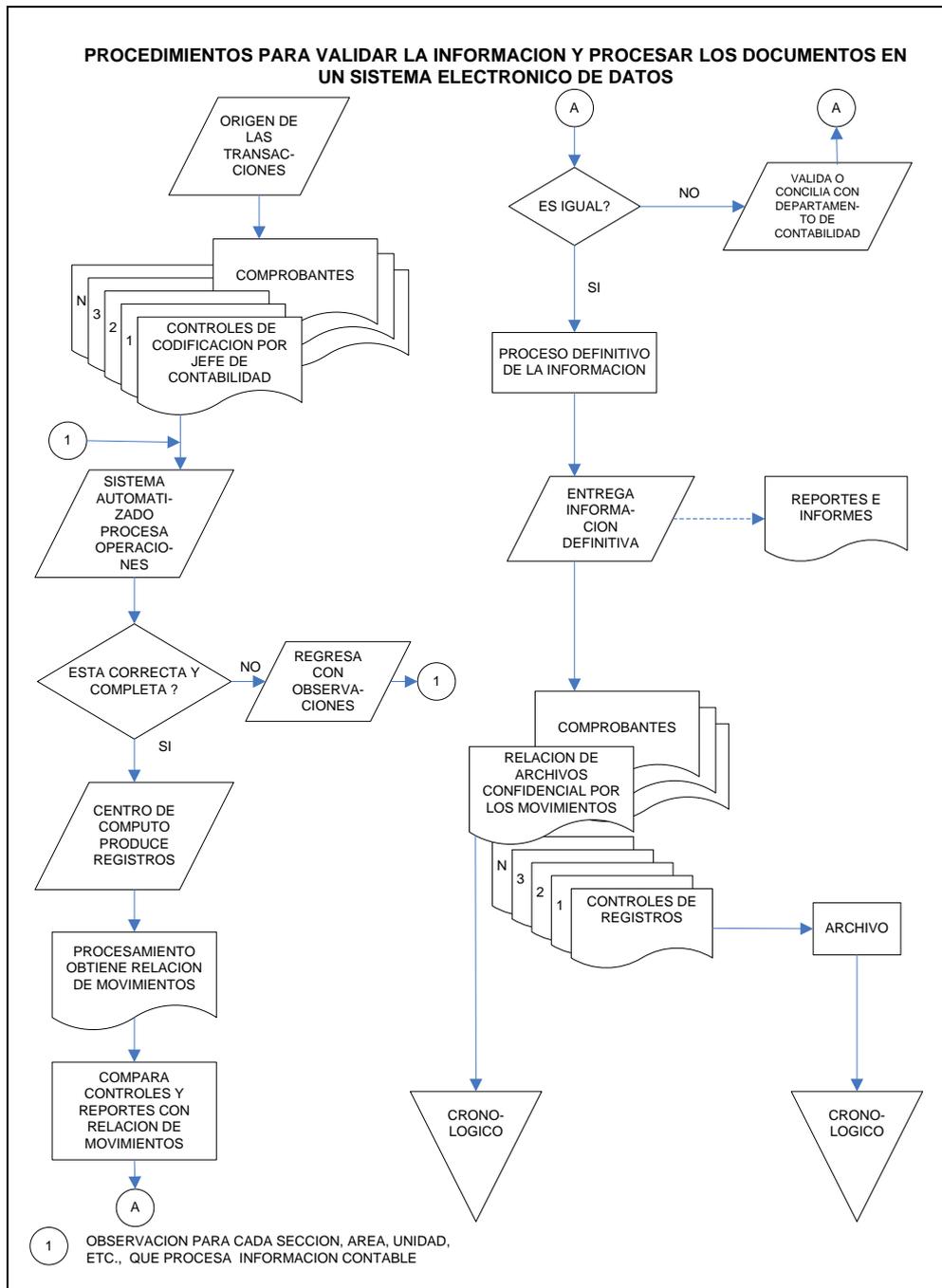
- 1.1 Las transacciones u operaciones rutinarias siempre tendrán un origen, el mismo que tiene que ser previamente identificado por el personal encargado de generar y/o revisar esta información;

- 1.2 Los comprobantes que soportan una operación o transacción, deben encontrarse debidamente clasificados y ordenados por fechas, numérico, etc.;
- 1.3 La codificación debe aplicarse con estricto apego y observancia a lo que establece el Código de Cuentas emitido para o por los clientes, analizando previamente el tipo de transacción u operación;
- 1.4 El personal de la Unidad ó Área de Contabilidad e Impuestos del Estudio Contable y/o personal que preparen los reportes o digiten información por cuenta de los clientes, debe revisar previamente lo que se establece anteriormente;
- 1.5 Si la información está correcta y completa, debe ser procesada sin ninguna objeción, caso contrario será analizada y/o corregida;
- 1.6 El Administrador de Sistemas del Estudio Contable, una vez procesada la información contable a través de él o los **“servidores”**, almacenará la información en forma automática;
- 1.7 Si la información es igual a los controles, procesa en forma definitiva la misma; y si no lo es, procede a conciliar o validar por operaciones con los responsables de generar la información, ya sea internamente con el personal de Adico o con el personal de los clientes;
- 1.8 Los comprobantes o cualquiera información que sirvió de base para el proceso automatizado de datos, deben ser regresados o archivados ya sea en su lugar de origen o en el archivo general de los clientes, en las formas previstas para el efecto;

- 1.9 Se obtendrán copias de los archivos con movimientos confidenciales para generar información financiera por parte de la Unidad de Contabilidad e Impuestos, archivos que estarán respaldados por los controles de registros contables; siendo los mismos resguardados en orden cronológico y con las debidas seguridades; y,
- 1.10 La información contable concluye con la presentación de estados financieros, con sus respectivos anexos, políticas contables, notas e información suplementaria, de acuerdo a las necesidades de los clientes y según los requerimientos de las NIIF/NIC completas y NIIF para PYMES, según corresponda.

A continuación se ilustra los procedimientos para validar la información y procesar los documentos en un sistema electrónico de datos.

GRAFICO No. 6



Fuente:
Adico Cía. Ltda.
Preparado por:
 Autora de la Tesis

Con el fin de ilustrar lo antes descritos, se prepara la secuencia del Ciclo Contable para aplicación en el Plan de Mejora de los procesos.

CICLO CONTABLE

Rutinas de procedimientos:

El Ciclo Contable en el sistema computarizado o automatizado de datos, tiene los siguientes procedimientos:

- 1.- Se inicia con el registro de operaciones utilizando el sistema contable del Estudio Contable;
- 2.- Las operaciones concentradas en los diarios, son automáticamente concentradas en las cuentas del libro mayor;
- 3.- El balance de comprobación o de sumas y saldos, es el documento que se obtiene como producto de la centralización de cuentas principales en el libro mayor;
- 4.- Todo proceso contable está sujeto a revisiones, validaciones, ajustes y/o reclasificaciones de cuentas; procedimiento que se realiza en el diario general, para luego obtener un balance de comprobación ajustado;
- 5.- Del balance de comprobación ajustado, se obtiene los estados financieros básicos, entre los cuales obligatoriamente se deben preparar los siguientes:
 - 5.1 Estado de situación financiera;
 - 5.2 Estado de resultados integrales;
 - 5.3 Estado de evolución del patrimonio;
 - 5.4 Estado de flujo de efectivo;
 - 5.5 Información suplementaria; y,
 - 5.6 Políticas contables, Notas, Anexos, etc.

6.- Complementariamente a los estados financieros se deben preparar las notas, particularmente las **Políticas Contables** entre las cuales por orden de importancia se destacan:

- 6.1 Bases de presentación de los estados financieros;
- 6.2 Preparación de flujos de efectivo;
- 6.3 Tratamiento cuentas por cobrar clientes y provisión incobrables;
- 6.4 Registro y control de inventarios en general;
- 6.5 Administración, registros y control de activos fijos y depreciaciones;
- 6.6 Gastos devengados y acumulados;
- 6.7 Pasivos a corto y largo plazo;
- 6.8 Cuentas patrimoniales;
- 6.9 Ingresos corrientes y extraordinarios;
- 6.10 Egresos o desembolsos de efectivo corrientes y extraordinarios;
- 6.11 Costos y gastos;
- 6.12 Utilidad/pérdida contable;
- 6.13 Utilidad/pérdidas neta;
- 6.14 Partidas tributarias conciliatorias;
- 6.15 Impuesto a las ganancias: Impuestos diferidos;
- 6.16 Participación laboral de los trabajadores; y,
- 6.17 Reservas, etcétera
- 6.18 Anexos de todas las cuentas del libro mayor, desglosadas y comparadas por lo menos en dos (2) periodos contables.

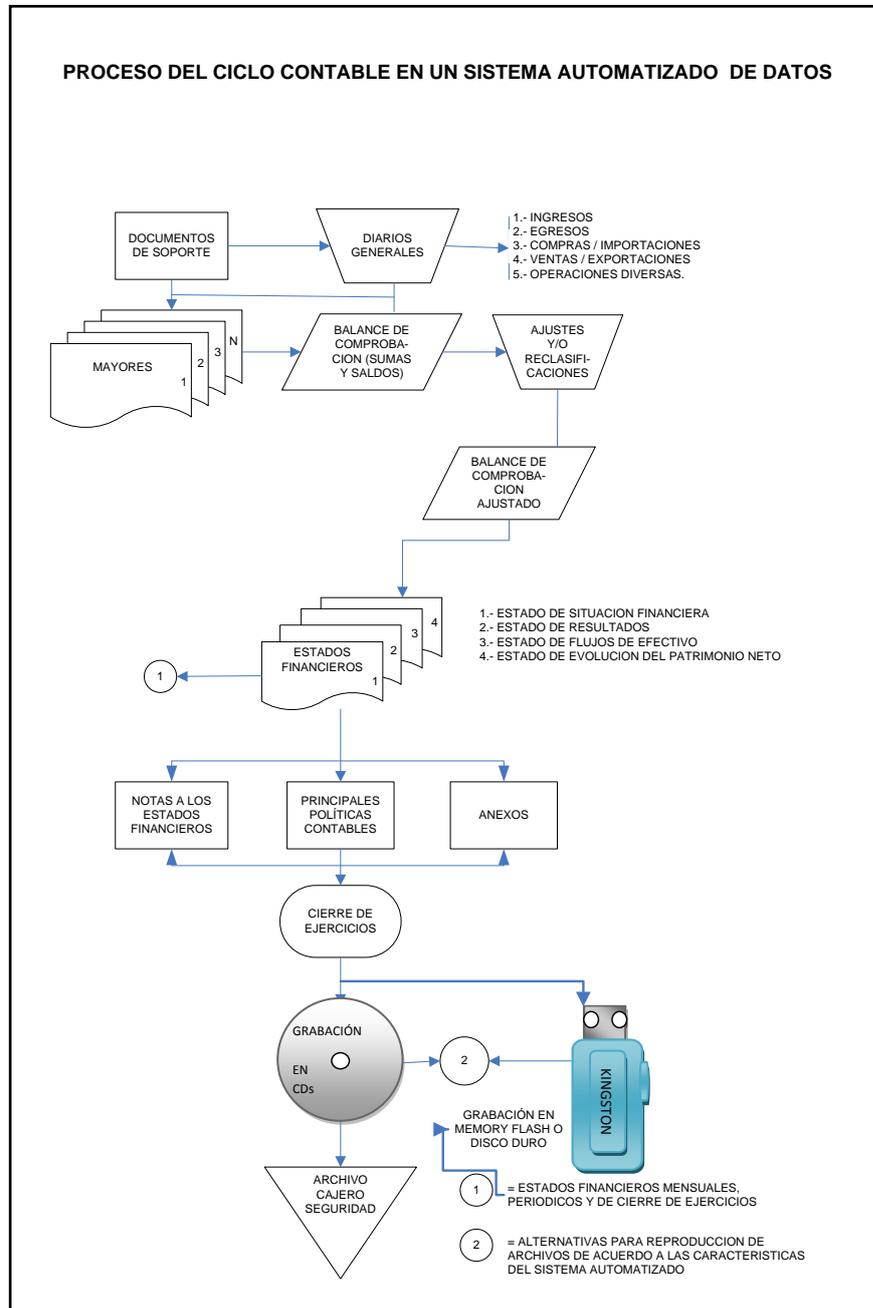
Independientemente a lo indicado, en las notas se resaltarán cualquier circunstancia que a juicio del Jefe de la Unidad o Ejecutivo de Cuenta del Cliente, Gerente o Socios del Estudio Contable, consideren que deben ser reveladas conjuntamente con los estados financieros, para su mejor comprensión, de manera obligatoria aquellas **políticas contables por aplicación de NIIF**.

- 7.- Cumplidos los procesos anteriores, con la presentación de estados financieros, anexos y notas, se procederá al cierre de libros, al concluir cada período fiscal; y,
- 8.- Para mantener respaldos y archivos de soporte de las operaciones de cualquier período contable, es indispensable proceder a obtener los mismos por parte del Administrador de Sistemas del Estudio Contable.

Esta responsabilidad recae en el Jefe de Operaciones, Administrador de Sistemas y Ejecutivo de Cuenta del Cliente.

A continuación de muestra el ciclo contable en el siguiente gráfico:

GRAFICO No. 7



Fuente:
Adico Cía. Ltda.
Preparado por:
Autora de la Tesis

UBICACIÓN ORGÁNICA

Identificación de la Unidad:

Las labores de la Unidad ó Área de Contabilidad e Impuestos, son consideradas independientes de las otras operaciones del Estudio Contable.

Se identifican las labores que realiza la Unidad, como actividades propias de registro y control, controles que se definen como: preventivos, concurrentes y posteriores a las operaciones o transacciones de los clientes.

Las recomendaciones que esta Unidad imparta, serán por escrito y comunicados en forma inmediata a los clientes.

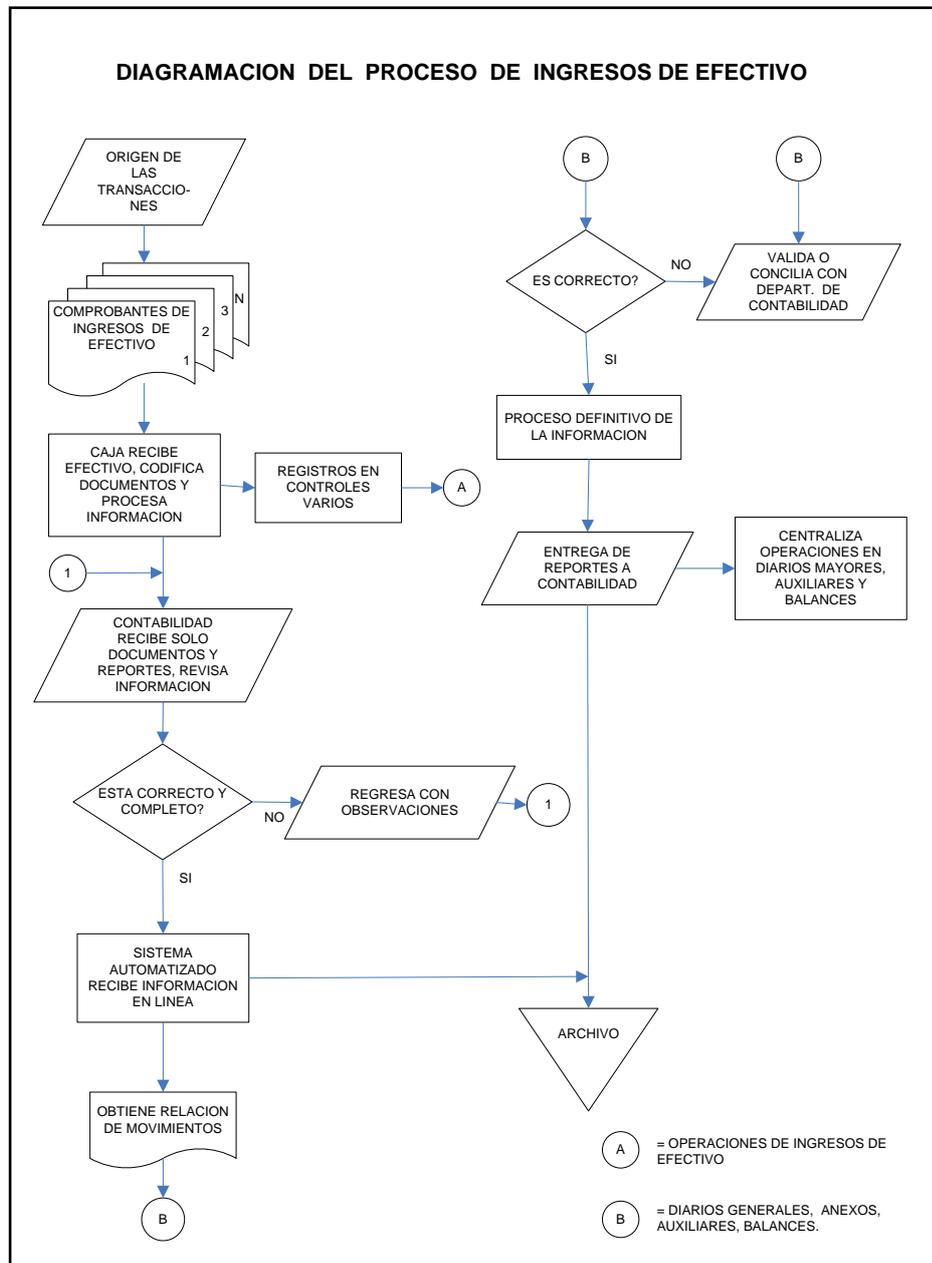
Toda información financiera que se entregue a los clientes y/o a las entidades de control, tendrán la revisión, validación y/o legalización de la Gerencia de la Compañía contratante, de un Socio de la Firma de Contadores Públicos o en su caso del Jefe de Operaciones ó Administradora Gerencial.

Los ejecutivos de cuenta o sus asistentes entregarán información exclusivamente a los Administradores de los clientes, bajo las normas establecidas y cuidando que la información contable-financiera u otra, sea revisada por la Jefatura de Operaciones y con su firma de responsabilidad.

Se prohíbe entregar información de los clientes, a los empleados de éstos o a otro personal que no se encuentre debidamente autorizado por escrito, para recibir dicha información. **Esta es una prohibición que debe ser acatada en forma puntual por el personal del Estudio Contable, debiendo tomarse en cuenta como un proceso crítico.**

El siguiente gráfico muestra los procesos de ingresos de efectivo:

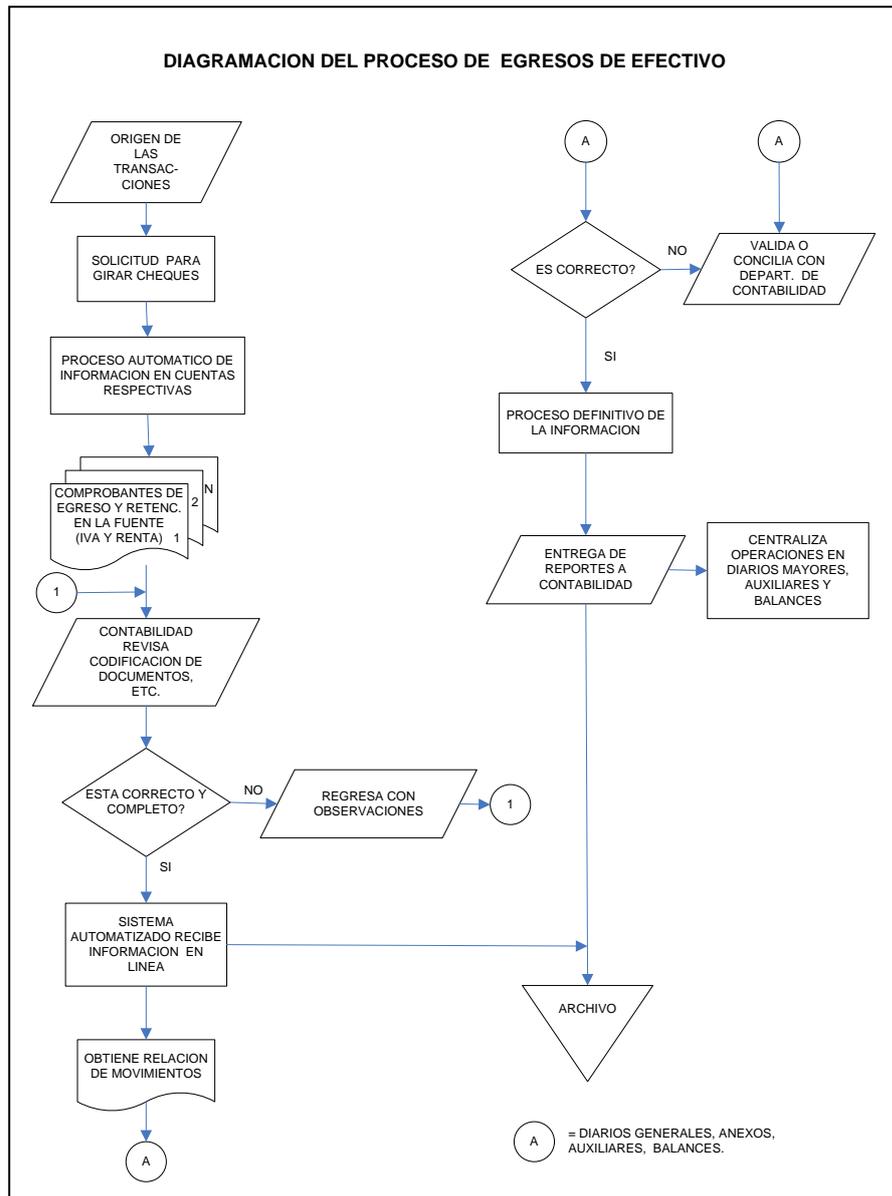
GRAFICO No. 8



Fuente:
 Adico Cía. Ltda.
Preparado por:
 Autora de la Tesis

A continuación se muestra los procesos de egresos de efectivo, en el siguiente gráfico:

GRAFICO No. 9



Fuente:
Adico Cía. Ltda.
Preparado por:
Autora de la Tesis

Definición de procesos claves y procesos de apoyo

5.1.5.1. Definición de procesos claves:

Son aquellos manejados por personal profesional y con experiencia en labores de Contaduría Pública (contador público autorizado), que son de vital importancia para la realización de los servicios de Contabilidad y declaración de impuestos.

5.1.5.2 Identificación de procesos claves:

Procesos claves que se han identificado, son:

- Aceptación de clientes y legalización de contratos;
- Recepción de documentos para revisión y registros;
- Supervisión y control de tareas.

Los procesos de apoyo son aquellos que no requieren personal altamente calificados, con título terminal en Contaduría Pública, ni experiencia muy amplia (se necesita mínimo un año de experiencia en trabajos similares según requerimientos de la Firma); de acuerdo al diagrama de los procesos generales éstos, son:

- Asignación de personal de apoyo y cuantificación de sus tiempos;
- Obtención de resultados, reportes de información;
- Conciliaciones de cuentas con balances preliminares;
- Entrega balances y demás información en tiempos reales a clientes; etc.

5.1.5.3 Identificación de los procesos críticos

Los procesos críticos son aquellas actividades que necesariamente deben ser desarrolladas o completadas por personal altamente calificado y con experiencia en Contaduría Pública, bien sea a nivel de gerencia general

(representante legal, o socios). Involucra aspectos no sólo técnicos sino también legales, se les ha identificado a los siguientes, entre otros que podrían eventualmente aparecer en el desarrollo de los servicios de Contabilidad y declaración de impuestos:

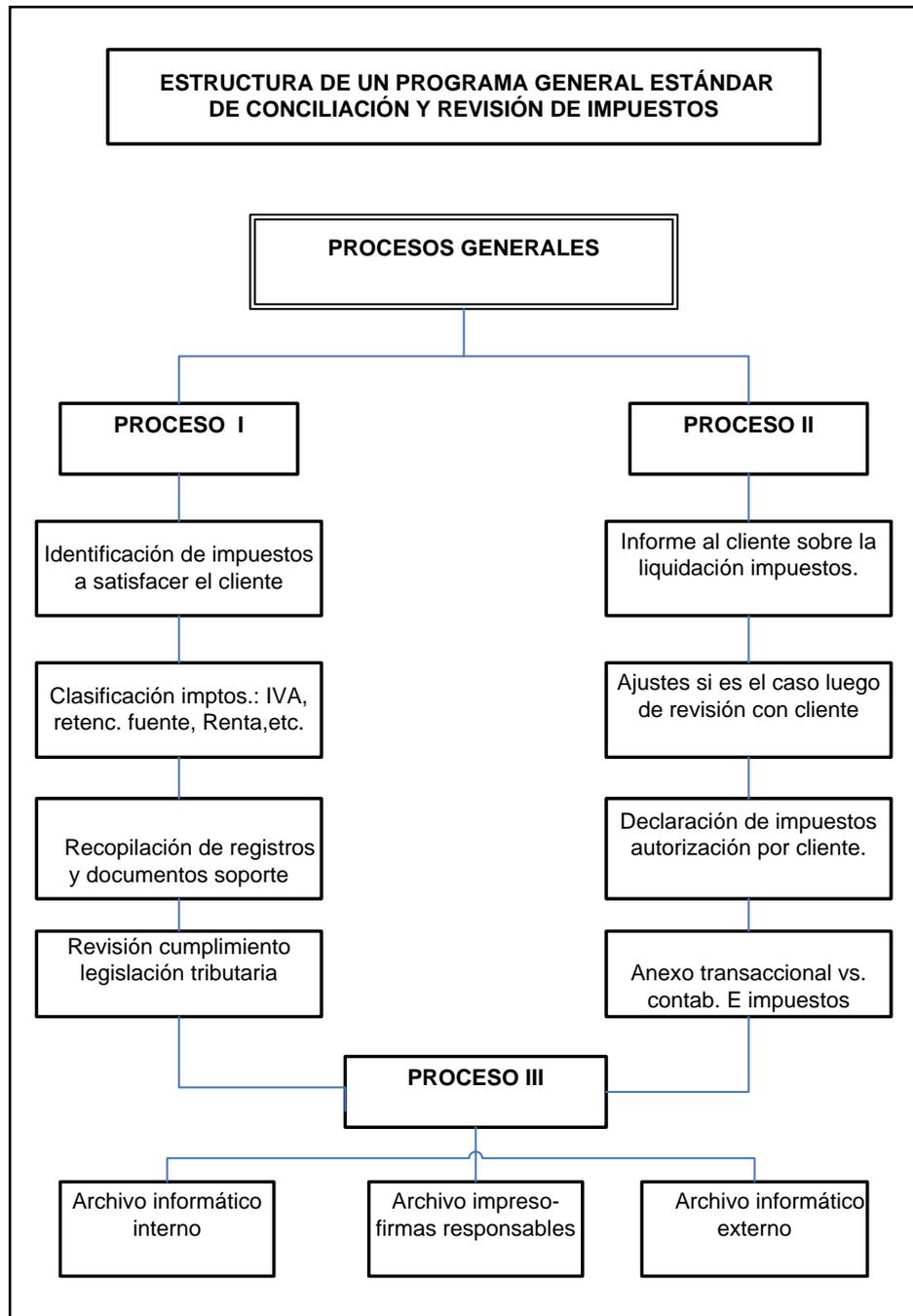
- Evaluación de riesgos y aceptación a clientes;
- Presentación y legalización de estados financieros mensuales, anuales, declaraciones de impuestos periódicas de IVA, retenciones en la fuente, declaraciones de Impuesto a la Renta anual, balances e informes a la Superintendencia de Compañías y Valores;
- Obtención de respaldos informáticos idóneos tanto internos como externos.

Procesos para conciliación y revisión de impuestos

Al ejecutar labores de contabilidad y declaración de impuestos, tanto periódicos como anuales, los responsables de estas actividades deben conciliar y revisar las operaciones que generan el pago de tributos al Servicio de Rentas Internas (SRI).

A continuación se presenta el Diagrama respectivo, cuyo contenido es de fácil interpretación y lectura.

GRAFICO No. 10



Fuente:
Adico Cía. Ltda.
Preparado por:
Autora de la Tesis

5.1.6 Servicios Complementarios

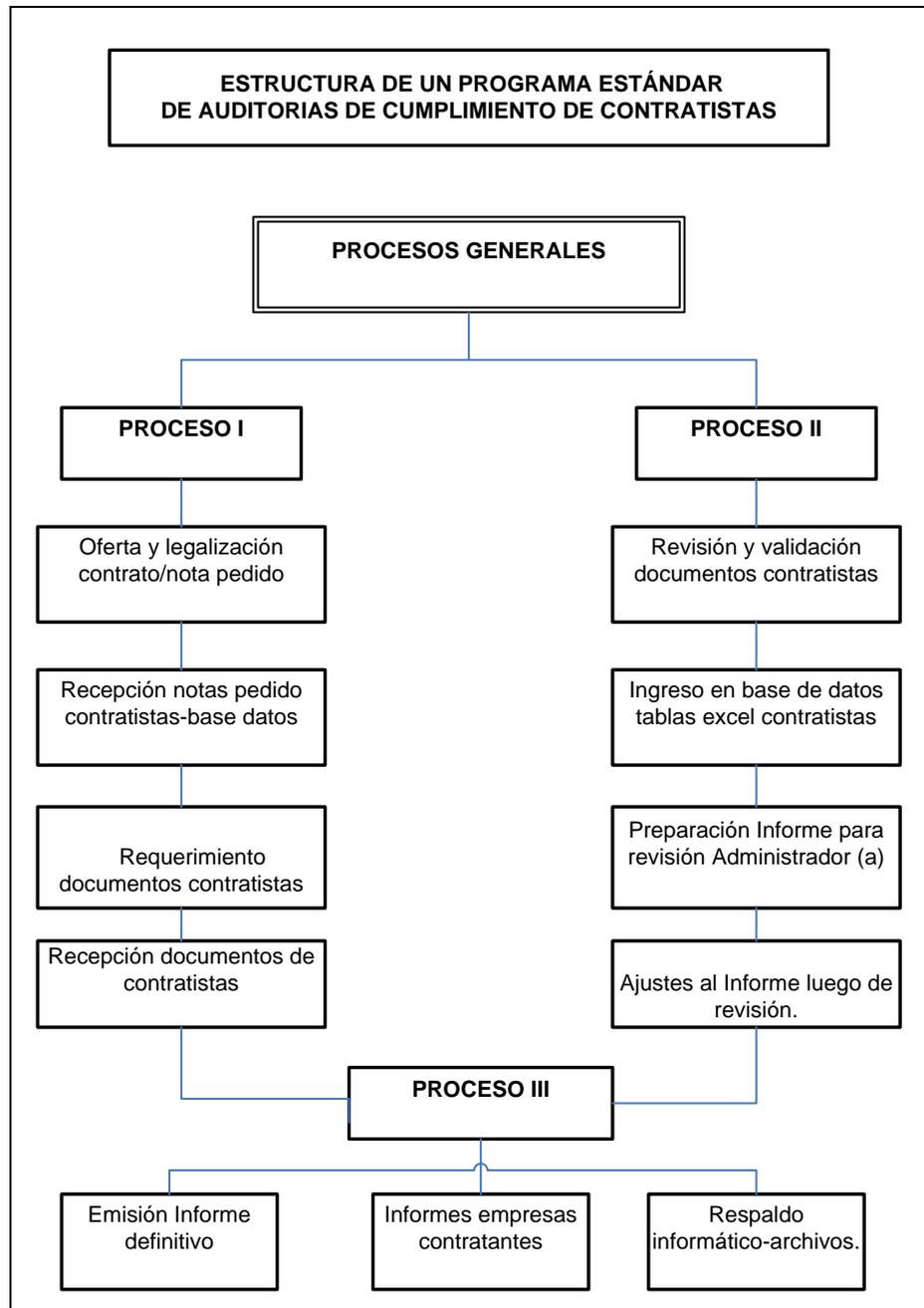
5.1.6.1 Alcance de los servicios:

Como parte de los servicios complementarios que presta la Firma, se mencionan los siguientes aspectos:

- Auditorías de cumplimiento de obligaciones de contratistas, que se presta a un grupo corporativo de compañías de servicios petroleros ubicadas en el Ecuador, cuya descripción se desarrolló en capítulos anteriores.
- Estas auditorías de cumplimiento consisten en aseverar o validar la información presentada por un tercero en este caso los contratistas; a diferencia de la auditoría financiera que se ejecuta en base a **pruebas selectivas mediante muestras materiales**, este tipo de auditorías tienen el carácter de examinar y validar en su totalidad los documentos presentados por los contratistas.
- En base a estos servicios se presenta la diagramación de los mismos, y que son totalmente diferentes a los de auditoría financiera externa.

A continuación se describe el proceso de un programa estándar de auditorías de cumplimiento de contratistas, en el siguiente gráfico:

GRAFICO No. 11



Fuente:
Adico Cía. Ltda.
Preparado por:
Autora de la Tesis

Definición de procesos claves y procesos de apoyo

5.1.6.2 Definición de procesos claves:

Son aquellos manejados por personal profesional y con experiencia en labores de Contaduría Pública y/o Administración de Empresas, Economía o afines, con experiencia mínima de dos (2) años en labores similares.

5.1.6.3 Identificación de procesos claves:

Procesos claves que se han identificado, son:

- Aprobación de oferta y legalización de contrato (nota de pedido);
- Entrega de documentos presentados por contratistas;
- Revisión y validación de documentos.

5.1.6.4 Identificación de procesos de apoyo:

Los procesos de apoyo son aquellos que no requieren personal altamente calificados, con título terminal en Contaduría Pública, ni en otra especialización; se necesita mínimo un (1) año de experiencia en trabajos similares según requerimientos de la Firma; de acuerdo al diagrama de los procesos generales éstos, son:

- Recepción de notas de pedido de contratistas (entrega la Contratante);
- Requerimiento de documentos a contratistas;
- Ingreso en base de datos (tablas Excel) información requerida a contratistas;
- Preparación de informes por contratista para revisión de Administrador de los contratos; etc.

5.1.6.5 Identificación de los procesos críticos

Los procesos críticos son aquellas actividades que necesariamente deben ser desarrolladas o completadas por personal altamente calificado y con experiencia en este tipo de servicios, buen manejo de herramientas

informáticas, conocimiento de leyes particularmente laborales y otras según requerimientos del Contratante.

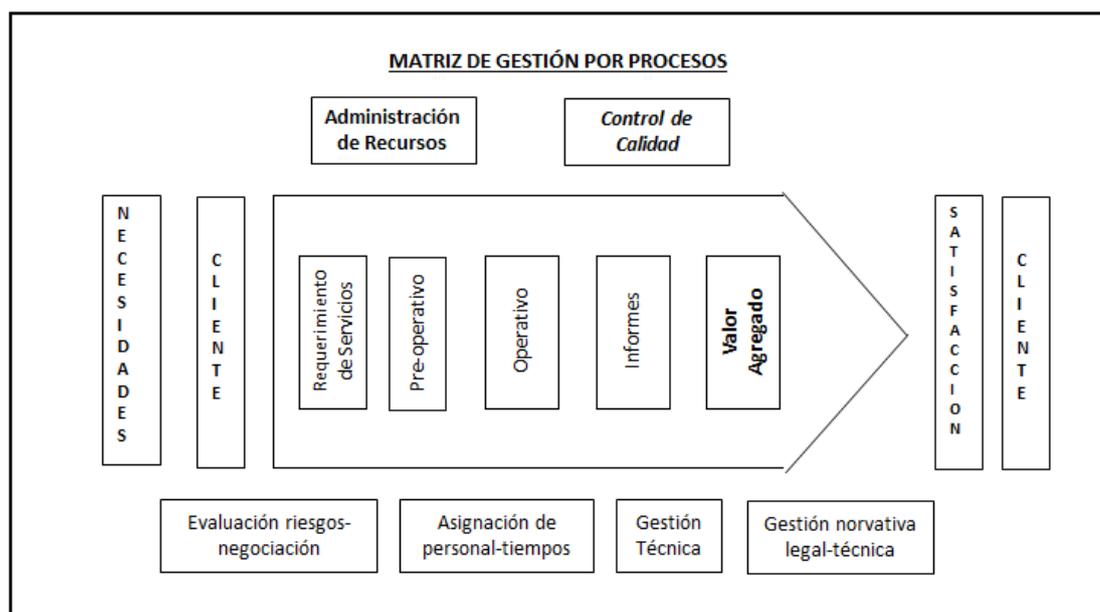
Involucra aspectos so sólo técnicos sino también legales, se les ha identificado a los siguientes, entre otros que podrían eventualmente aparecer en el desarrollo de las auditorías de cumplimiento:

- Ajustes a los Informes luego de revisión;
- Emisión y legalización de informes definitivos para entrega a las compañías contratantes;
- Obtención de respaldos informáticos y archivos de documentación.

5.1.6.6 Identificación del Mapa de procesos

La Matriz descrita más abajo involucra a los procesos para todos los servicios de Contaduría Pública que presta la Firma, ya que los mismos se han desarrollado bajo una norma estándar de control de calidad y aplicación de normativas técnicas y legales, según los requerimientos de los clientes y la satisfacción de los mismos.

GRAFICO No. 12



Preparado por:
 Autora de la Tesis

5.2 RESULTADOS DEL PLAN DE MEJORA

5.2.1 Ventajas

El Plan de Mejora en el Diseño de los procesos ha sido validado por la Administración superior de la Firma, así como por parte de sus colaboradores de manera singular e importante como, ***una ventaja competitiva.***

Paralelamente de lo indicado el Estudio Contable en sí, en donde se involucra toda la estructura organizacional, tendrá las siguientes ventajas particulares:

5.2.1.1 Servicio interno

Las funciones del personal serán desarrolladas con mejor y mayor fluidez en tiempos reales, facilitando el enlace con otras actividades que van en paralelo con las que realiza una misma persona o se enlaza con las actividades de otra, por ejemplo:

Un asistente de auditoría financiera prepara papeles de trabajo de la cuenta ventas; simultáneamente la misma persona puede revisar los impuestos que afectan a esta cuenta (IVA, retenciones en la fuente) ó una segunda persona encargada de impuestos, tiene mayor facilidad de revisar los impuestos en base a estos papeles de trabajo preparados con anterioridad, de tal forma que concilie las cifras constante en ellos frente a los registros contables principales y auxiliares (mayores y subcuentas).

Otro ejemplo real, es aquel que se podrá medir los tiempos que se requiera para una actividad según los procesos previamente establecidos, redundando en beneficio en ahorro de tiempo y por consiguiente de dinero.

5.2.1.2 Servicio externo

Al diseñar la mejora en los procesos, éstos están dirigidos de manera fundamental en beneficio del Cliente Externo, con lo cual se podrá competir de mejor manera en precios, calidad, entrega de servicios en tiempos establecidos y con un alto contenido de **Valor Agregado**, éste último que ha sido la clave para la permanencia de la Firma por largo tiempo y con aceptación en el mercado.

5.2.1.3 Servicio posterior del modelo establecido

Los servicios que preste el Estudio Contable en su campo de acción profesional estarán encaminados a adherirse de manera permanente en lo futuro a cuatro (4) grandes pilares y desafíos:

- a) Análisis de la competitividad;
- b) Ejecución y actualización de la Matriz de procesos;
- c) Actualización de los diagramas de procesos mejorados; y,
- d) Siempre navegar en océanos azules, alejándose de los océanos rojos.

5.2.2 Estandarización de equipamiento y servicios básicos del Estudio Contable

5.2.2.1 Estandarización de equipamiento

En el segundo semestre del año 2014 la Administración del Estudio Contable procedió a ejecutar un Plan de Mejora simultáneo para su equipamiento tanto informático como de mobiliario, equipos principales y auxiliares de oficina, de seguridad y salud ocupacional, etc.

En función de aquello, se contó con la actualización del hardware y software, para sus equipos informáticos, reemplazando a los que dieron servicio hasta mediados del ejercicio económico 2014.

La Estandarización de Hardware y Software sirvió de base para manejar en línea o sistema de red la totalidad de operaciones de la Firma, entre otros para:

- Auditoría financiera;
- Servicios complementarios;
- Contabilidad e Impuestos;
- Asesoría en Contaduría Pública;
- Procedimientos y políticas; y,
- Organización estructural y funcional por cargos.

Con el fin de segregar las funciones de operación con las de gestión, en este último caso propias de la Administración superior de la Firma, se estandarizaron los procesos para las áreas de producción: Auditoría y Contabilidad e Impuestos, con acceso de operación, registro y reportes en línea; para los cargos de Gestión se estandarizó en red bajo la denominación de **Información Central**, las operaciones de: Servicios complementarios de Auditoría de cumplimiento de obligaciones de contratistas, Asesoría en Contaduría Pública, procedimientos, políticas, organización estructural y funcional de la Firma.

5.2.3 Dimensiones

Las dimensiones como se explicó en el Capítulo II del Plan **Formulación del Problema**, están íntimamente ligadas a las variables independientes, siendo las de producción y operaciones:

- Auditoría externa y servicios complementarios;
- Contabilidad e Impuestos; y,
- Asesoría en Contaduría Pública.

En lo referente a la variable dependiente, las dimensiones corresponden a:

- Presidencia;
- Gerencia General; y,
- Administración Gerencial.

En tal sentido, las dimensiones en el resultado del Plan de Mejora del Diseño por procesos, están en concordancia con lo manifestado anteriormente.

Equipos electrónicos:

Integrado por los siguientes equipos computacionales que la empresa los adquirió en el segundo semestre del año 2014:

- Hardware: *Sistema de Virtualización Micro – PC L300* equipado con mouses ópticos, teclados USB Genius.
- Sistema operativo del sistema: Windows XP Professional, Windows Server 2007, Linus: poder: AC110V – AC200V, 50/60Hz.
- Puestos de operación: 8 Micro PC-L300, con sus equipos auxiliares.
- Computadoras Lapto personales:
 - Compaq 515 equipado con Windows 2007;
 - HP- PROBOOK 440- 8GB; Windows 2007;
 - NOTE-BOOK SAMSUNG; Windows 2007.
- Servidor compuesto por:
 - Procesador Intel (R) – XEON (R) CPU E31220 @ 3.10 GHz 3.09 GHz
 - Sistema operativo de 64 bits

- Impresoras:
 - HP-Laser Jet Pro 400;
 - Copiadora-Impresora Brother Multifunción a colores, MFC-9970CDW;
 - EPSON LX-300+ matricial;
 - EPSON FX-890 matricial.
- Sistema de Contabilidad SYCO, compuesto de módulos:
 - Contabilidad general;
 - Bancos – conciliación;
 - Inventarios;
 - Producción, costos;
 - Facturación – ventas;
 - Cartera;
 - Rol de pagos;
 - Activos fijos;
 - Presupuesto;
 - Anexos transaccionales.

Base de datos relacional Visual FoxPro 9.0, bajo los sistemas operativos Windows, Linus y Mac.

Equipos auxiliares:

Necesarios para completar las operaciones de la Firma en el desempeño de las actividades en cada una de las áreas o servicios descritos anteriormente, están constituidos por los siguientes:

- Equipo biométrico para control de asistencia del personal, AUTOID CORP;
- Central telefónica PANASONIC KX-T17705, compuesta de 8 extensiones.
- Fax PANASONIC KX-FT901;
- Scanner CANON LIDE 100;

- Máquina para generar códigos de barras para inventarios y control de activos fijos TLP 2844;
- Reguladores varios de voltaje;
- Reguladores y controles de Internet; y,
- Máquinas calculadoras varias de escritorio (8).

Mobiliario:

Compuesto por paneles, escritorios fijos, divisiones, bibliotecas, credenzas, sillas, sillones, mesas de reuniones, estanterías de metal empotradas y móviles para archivos, archivadores colgantes, archivadores de metal y madera móviles, etc.

El costo total de la inversión exclusiva para el manejo y operación de la Mejora en el Diseño de los procesos, se detallará en anexos individualizados, en el desarrollo del capítulo ocho (8).

5.2.4 Insumos: recursos humanos, capacitación

Insumos:

Los insumos corresponden a:

- Materiales y útiles de oficina;
- Materiales y útiles de aseo y limpieza;
- Insumos de cafetería y lunch para el personal;
- Equipos menores de oficina, tales como: espiraladoras, perforadoras, egrapadoras, etc.

Recursos humanos:

Se refiere al personal distribuido en cada una de las áreas administrativas, operativas o de producción de los servicios profesionales, inmersos en el Organigrama Estructural General de la Firma.

Capacitación:

Anualmente se debe preparar un cronograma de capacitación y actualización de conocimientos en sus áreas de especialización o servicios. Estas actividades las realizará a través de su propio Centro de Capacitación ***Actualización para el Cambio***, de la Cámara de Comercio de Quito o de otros facilitadores.

Además, la Firma cuenta con una adecuada y completa biblioteca física e informática sobre las materias de su profesión, mediante la adquisición de libros o suscripciones a normas, leyes y reglamentos.

Ha desarrollado el Plan Mínimo de Seguridad y Salud Ocupacional y que se encuentra aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, que entre otros asuntos incluye:

- Exámenes médicos pre-ocupacionales;
- Charlas de seguridad;
- Prevención Ergonómica;
- Pausas activas en el trabajo; y,
- Reuniones periódicas para las respectivas evaluaciones y levantamientos de las actas pertinentes.

Como parte del Plan Mínimo de Seguridad y Salud ocupacional el Estudio Contable, cuenta con las siguientes implementaciones además de las ya expuestas:

- Señaléticas;
- Extintores;
- Detectores de humo; y,
- Lámpara de emergencia.

5.3 POLÍTICA EMPRESARIAL DE LA FIRMA

5.3.1 Definición de política empresarial

Política según el Diccionario de la Lengua Española, es: *“Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona en un asunto o campo determinado”*.

En consecuencia una **Política Empresarial** se entenderá, como: El conjunto de normas, directrices ó guías para el correcto desempeño de las actividades u operaciones de una empresa en la consecución de su objetivo general y específicos.

5.3.2 Tipos de políticas

Están dadas en virtud exclusiva de los servicios prestados y de acuerdo al alcance de los mismos, sin generalizar ninguna de ellas.

En consecuencia, se enuncian las siguientes:

- Políticas de control interno;
- Políticas contables;
- Políticas administrativas;
- Políticas de control de calidad; y,
- Políticas para ambiente de base de datos (CIS- TICs), etc.

5.3.3 Desarrollo de las políticas generales

A continuación y de manera puntual se desarrollan los contenidos de cada una de las políticas antes enunciadas.

5.3.3.1 Políticas de control interno

También se conoce con la denominación de *Sistema de Control Interno*, que comprende el conjunto de normas y procedimientos implantados por la Administración de Adico Cia. Ltda., con el objetivo de salvaguardar los activos, gestionar racionalmente los pasivos y proteger el patrimonio de los socios.

A continuación se detalla el objetivo general y los específicos de control interno que adopta la Firma, que han sido reformulados en función de los procesos:

a) Objetivo general:

Evidenciar el funcionamiento del control interno en la compañía, su importancia dentro de la misma, sus componentes, clasificación, los mecanismos para su evaluación y los procedimientos que se utilizarán para completar esta actividad.

b) Objetivos específicos:

Los de mayor importancia y aplicación:

- Definición de procedimientos;
- Identificar los tipos de control existentes;
- Identificar las características de cada uno de ellos;
- Evaluar su funcionamiento de manera periódica; y,

- Actualización de acuerdo a los cambios estructurales, técnicos y legales que se sucedan, y que afecten a sus operaciones.

c) Evaluaciones:

Las evaluaciones siempre estarán dadas por una persona ajena a las operaciones que desempeña con el fin de mantener independencia en su apreciación, conclusiones y recomendaciones que de ella se desprendan. Esta actividad según el diseño del Organigrama Estructural General de la Firma está asignada a un Socio Consultor de *Control de Calidad*.

d) Importancia:

La permanencia de control interno en la Firma es de vital importancia, por cuanto constituye una herramienta de apoyo en la conducción de la Firma, de manera preferente para medir los parámetros de: Eficacia, Eficiencia, Confiabilidad de las operaciones, Cumplimiento de leyes, reglamentos, resoluciones, normas, etc.

Además de mantener los controles antes mencionados, es de vital importancia la **prevención de riesgos** y la aplicación de manera inmediata las medidas correctivas pertinentes.

e) Tipos de riesgos:

- De control, es entender de manera cabal el negocio del Estudio Contable y de sus clientes, monitoreando de manera permanente el cumplimiento de las políticas o el sistema de control interno implantado;
- Inherente, aquel que está latente en la empresa (Adico y sus clientes);
y,

- Detección, aquella actividad encaminada a prevenir, evitar o minimizar los riesgos en la Firma y en las operaciones de sus clientes, mirando siempre que cualquier desviación se encuentre en los ***límites de tolerancia***.

f) Comunicación de resultados:

El personal que practica las evaluaciones por designación del órgano superior competente de la Firma, tiene la obligación de informar sobre las desviaciones detectadas o evidenciadas de manera inmediata, cuantificando sus aspectos cuantitativos y cualitativos, informe que obligatoriamente llevará su firma de responsabilidad y demás condiciones de dicho documento.

5.3.3.2 Políticas contables

Una de las primeras políticas contables, es aquella que hace referencia al diseño o selección de su sistema contable y la pertinente preparación del Plan o Código de Cuentas, con la descripción resumida de la normatividad para el control, registro, conciliaciones y presentación en los estados financieros de cada una de las cuentas principales y auxiliares constantes en dicho documento, con aplicación de las NIC/NIIF.

Independientemente de lo señalado, a continuación se detallan las principales políticas de importancia relativa diseñadas para el Estudio Contable:

Resumen de políticas contables significativas

1. Desembolsos de efectivo:

Toda erogación de efectivo debe tener su sustento de respaldo válido, legal y autorizado por la Gerencia o por la persona asignada para tal efecto.

Los gastos menores definidos como tales, se practicarán a través del fondo de *Caja Chica*, observando la reglamentación pertinente.

Los pagos con cheques siempre serán autorizados por la Gerencia utilizando para aquello los respectivos documentos de respaldo y la respectiva solicitud aprobada para la emisión de estos documentos.

2. Ingresos de efectivo:

Corresponden exclusivamente a cobros por facturación a clientes (cuentas por cobrar de partes relacionadas según NIIF), cuyo control será cruzado entre la emisión de las facturas, los comprobantes de ingresos, depósitos en bancos y control de libro bancos con sus respectivas conciliaciones mensuales.

3. Facturación de anticipos:

En función de las disposiciones de NIIF, todo anticipo de clientes debe ser facturado en forma inmediata, no formarán parte de un pasivo, excepto en aquellos casos permitidos por las NIIF (generalmente cuando el anticipo aún no ha sido devengado).

4. Registro, control y administración de activos fijos:

Se consideran activos fijos todos aquellos elementos definidos con claridad en la NIC 16, siendo su aplicación obligatoria para las operaciones de la Firma, de manera puntual:

- Identificación de activos fijos;
- Costos o importe de adquisición;
- Importe depreciable;
- Depreciación;
- Valor residual;
- Mantenimiento, etc.

Para el registro se identificarán en forma individual: Costo y fecha de adquisición;

- Porcentaje y tiempo probable de uso;
- Depreciación en línea recta *mensual y anual*;
- Saldo por depreciarse;
- Ubicación del bien;
- Estado del bien, etc.

En resumen, se entenderá por activos fijos aquellos bienes que sirvan para la prestación de los servicios profesionales, y por consiguiente tengan la capacidad operativa de proveer flujos de efectivo hacia la empresa.

La depreciación se considerará en línea recta en función de su vida útil, descartando aquellos bienes particularmente los informáticos, que por tecnología se van convirtiendo en obsoletos, debiendo por lo tanto darse de baja.

Para los servicios profesionales de Contaduría Pública que presta la Firma, tanto los bienes de uso como los sistemas informáticos son de mucha importancia; en tal sentido, las condiciones de conservación de equipos computacionales pueden encontrarse en buen estado, pero debido al avance tecnológico en un momento determinado no pueden ser de utilidad, convirtiéndose en obsoletos, por tanto deberán ser excluidos del grupo de Propiedad, Planta y Equipo.

Evaluación sobre el tiempo de vida útil y depreciación de activos fijos

a) Equipos de computación:

Del análisis efectuado conjuntamente con el Ingeniero de Sistemas de la empresa, se llegó a la conclusión que: *“Para aquellos equipos nuevos que se adquieran a futuro, la duración será de cinco (5) años y la depreciación se calculará a razón del 20% anual, sin valor residual, para dar de baja al término de su vida útil, por cuanto no existirá valor alguno de rescate; debiéndose proveer del suficiente mantenimiento, cuyos costos se cargarán a resultados del período al que corresponda”.*

b) Muebles y enseres y equipos de oficina:

Los activos fijos *“muebles y enseres”* se encuentran actualizados y activados exclusivamente aquellos que están en uso para las operaciones de la compañía; la depreciación se lo ha practicado en línea recta sin valor residual a razón del 10% anual, en concordancia a las disposiciones de la NIC 16 *Propiedad, planta y equipo* y a los mandatos de NIIF completas.

5. Provisión para cuentas incobrables:

Se provisionará para aquellas cuentas que al cierre de cada período económico tengan indicios de incobrabilidad de cualquier naturaleza, con cargo a resultados del periodo al que corresponda.

Creada la provisión y resultando su recaudación improbable de realizarla, se eliminará del activo la respectiva cuenta con cargo a la provisión; de quedar algún saldo, éste se cargará directamente a resultados del período.

6. Pagos anticipados:

Serán devengados en función del tiempo de su vigencia, aplicando al período de cada ejercicio en el que se presenten los estados financieros, corresponderán a valores entregados a proveedores en general por la prestación de bienes y/o servicios.

7. Control de proveedores:

Existen registros contables individualizados, debiendo exigirse la emisión de las facturas tan pronto se reciban los bienes o la prestación de los servicios, y el registro se practicará en la fecha de la factura que debe concordar con la fecha de **causación**, así como la entrega por parte de los proveedores de la o las respectiva (s) retenciones en la fuente.

8. Gastos acumulados:

Todos los gastos se acumularán en el periodo al que corresponden, con el fin de mostrar en balances la verdadera situación financiera y patrimonial de la Firma, independientemente de la fecha de su pago.

9. Clasificación de activos y pasivos:

Tanto los activos como los pasivos deben ser perfectamente identificados, registrados en libros y administrados: *corrientes y no corrientes*; es decir, aquellos que se liquidan en un plazo de hasta un año, y aquellos que se liquidan en un plazo mayor de un año, respectivamente, en concordancia directa con el diseño del Plan de Cuentas y los mandatos de NIC/NIIF completas.

10. Provisión para Jubilación Patronal y desahucio:

Se registrarán los valores que correspondan por jubilación patronal, según decisión de la Junta General de Socios, exclusivamente para todos aquellos empleados que tengan 10 o más años de servicios en la Firma; en cuanto al Desahucio, se registrará para los empleados que tengan más de un año de servicios, todo aquello de acuerdo a un Estudio Actuarial que ejecute un profesional persona natural o jurídica con especialización de Actuario y se encuentre registrado (a) en cualquiera de la Superintendencias: Bancos y Seguros y/o Compañías y Valores.

Los cargos anuales por estos conceptos se aplicarán a los gastos del periodo al que correspondan, con crédito a las respectivas cuentas de pasivo a largo y/o corto plazo según corresponda.

11. Tratamiento de cuentas patrimoniales:

Las cuentas patrimoniales serán aplicadas exclusivamente para el registro del capital social, utilidades del ejercicio o acumuladas así como las pérdidas, fondo de reserva legal, reservas facultativas, aportes para futura capitalizaciones, superávit o déficit por revaluación de activos según los mandatos de NIIF completas.

Su aplicación y movimientos será conocidas y aprobadas por la Junta General de Socios, quienes son dueños del patrimonio de la Firma.

12. Estructura y presentación de estados financieros y notas:

Los estados financieros están definidos y estructurados en forma comparativa para dos periodos contables, adicionando además las diferencias en más o en menos como resultado de esta comparación;

de igual forma están reestructuradas las notas a los estados financieros, con las cuentas del libro mayor.

Para su presentación se observarán y aplicarán los enunciados de NIIF completas, insertando las respectivas notas y anexos a las cuentas del libro mayor.

Así mismo, si la Administración de la Firma desea añadir información adicional que permita al lector interpretar y analizar de manera más objetiva los estados financieros, lo puede realizar en una Nota adicional como ***Información Suplementaria o Complementaria***.

5.3.3.3 Políticas administrativas

Están encaminadas a los aspectos administrativos en general, tales como:

- Administración y control de los flujos de efectivo;
- Manejo y actualización de libros sociales: actas y expedientes de juntas generales de socios; libro de participaciones sociales y de socios; títulos de participaciones sociales y talonarios de participaciones, etc.;
- Administración y control de activos fijos y suministros en general;
- Administración y control presupuestario (además también es financiero);
- Administración y control de recursos humanos;
- Administración y control de archivos y correspondencia en general, etc.

5.3.3.4 Políticas de control de calidad

Aplicables a todas las actividades y operaciones de la Firma, están bajo la responsabilidad del Socio Consultor Interno de Control de Calidad, cuyos contenidos están de conformidad con los requerimientos de la IFAC, y que fueron ya explicadas en el capítulo cuarto de la tesis.

Su grado de cobertura involucra a lo descrito en el Organigrama Estructural General de la Firma.

5.3.3.5 Políticas para ambiente de base de datos (CIS- TIC)

Estas políticas están encaminadas al control de las tecnologías de información, que en esencia un ambiente de CIS o TIC para microcomputadores independientes o en línea está íntimamente relacionado con las políticas contables y los controles internos pertinentes.

El Control Interno en ambientes de microcomputadoras independientes, comprende entre otros:

- Políticas de organización y procedimientos;
- Políticas sobre protección física de los equipos;
- Políticas de seguridad de programas y datos;
- Políticas de continuidad de operaciones;
- Políticas y controles de segregación de funciones; y,
- Políticas de controles de aplicación.

Los usuarios dentro de la Firma para este tipo de computadores son los auditores que tienen equipos móviles (laptos), para trabajo en el campo (instalaciones de los clientes).

El Control Interno para un sistema de computadores en línea, el sistema de control interno comprende, entre otros:

- Políticas de procedimientos en línea/tiempo real;
- Políticas de actualizaciones en línea/tiempo real;
- Políticas de consultas en línea;
- Políticas de procesamiento de carga/descarga de la información; y,
- Políticas de información/respaldos.

Estas políticas son aplicables por el personal del Estudio Contable que se encuentra enlazado en red; tanto estas políticas como las de microcomputadores independientes están bajo la responsabilidad del Administrador de Hardware y Software, según el organigrama estructural general.

5.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

5.4.1 Desarrollo del Plan de Implementación

El Plan de Implementación para la Mejora en el Diseño de los procesos del Estudio Contable, se desarrolló bajo los siguientes lineamientos generales:

- La Administración de la compañía una vez que conoció el planteamiento del Tema de la Tesis y del Problema, autorizó y puso a mi disposición los elementos que eran necesarios e indispensables para la presente investigación;
- Una vez cumplido los procesos anteriores, se efectuó una evaluación general de la situación en la que se encontraban los procesos y procedimientos que aplicaba la compañía para la generación de sus servicios profesionales, en beneficio de los clientes;
- A renglón seguido se procedió con el diagnóstico situacional y entrevistas directas, cuestionarios, discusiones y aprobación del Plan por parte de los involucrados (Administración, personal ejecutivo y operativo) de la Firma;
- Posteriormente se fueron desarrollando cada uno de los puntos constante en el Plan de Mejora, y a medida que éstos fueron avanzando en su redacción se puso a su consideración en borradores los asuntos tratados, para su revisión y posibles correcciones, como así sucedió; y,
- Una vez aprobados los contenidos por capítulos y en conjunto su interrelación entre ellos, se preparó un borrador general para su conocimiento y particularmente de la Administración superior de la compañía, todo aquello en consenso con todos los involucrados.

La bibliografía utilizada en su gran mayoría constan en la biblioteca de la Firma, misma que me fue facilitada para la respectiva investigación, así como aquellos procedimientos y procesos que tenía en funcionamiento, los cuales como se ha mencionado han sido mejorados en virtud de la presente tesis.

5.4.2 Difusión del Plan de Implementación entre todos los involucrados

Como se manifestó en el punto 7.1 anterior, a medida que se fueron desarrollando las actividades del Plan de Mejora de los procesos, se fueron difundiendo entre los involucrados y receptando sus observaciones; aceptando aquellas que eran lógicas, y en algunos casos que no tenían razón haciendo énfasis en mis afirmaciones en base a la investigación bibliográfica que se realizó.

La combinación de los conceptos científicos producto de la investigación, más los conocimientos prácticos, la experiencia, los aspectos técnicos de la profesión incluyendo la normatividad y la legislación vigente pertinente, dieron como resultado una conclusión racional tanto para la difusión como para su futura implementación.

La Administración de la Firma y el Socio Consultor de Calidad, han manifestado que su definitiva implementación se ejecutará una vez que sea aprobada la tesis y obtenga mi título profesional como producto de la presente investigación y defensa oral de la misma.

5.4.3 Esbozar un reporte de observaciones al Plan de Implementación

A continuación se resumen las observaciones en el desarrollo del presente Plan:

- a) Por no contar con el tiempo necesario durante horas laborables por mis ocupaciones de trabajo con relación de dependencia, la Administración de Adico Cia. Ltda., facilitó mi investigación durante los días sábados previo un cronograma, para que asistan los involucrados a las actividades que se trataría en ese día; esta circunstancia de alguna manera fue un pequeño impedimento, pero aceptado con tranquilidad por quien o quienes debían asistir a esas reuniones. A pesar de aquello, el trabajo de los días sábado sin interrupciones, facilitó de manera muy significativa el avance rápido en tiempos reales de la investigación y análisis situacional de los asuntos tratados.
- b) El Hardware y Software que disponía la Firma, debían ser necesariamente actualizados, situación que se aceleró, ya que la Administración de ésta ya había considerado con anterioridad tal circunstancia, particularmente la adquisición de Hardware, los Sistemas de Contabilidad SYCO y el Sistema de Virtualización MICRO- PC L300 con las respectivas licencias Microsoft; estaba pendiente su puesta en marcha de manera completa, misma que ha sido satisfecha al cierre del periodo económico del año 2014.
- c) En cuanto a bibliografía básica particularmente para definir la Cadena de Valor y las cinco fuerzas de Porter, resultó imposible ubicar un texto actualizado en el mercado; Adico Cia. Ltda. a través de uno de sus socios me proporcionó un texto sobre **Estrategia y Ventaja Competitiva** publicado en el año 2006 por Ediciones DEUSTO, adicionando a esta bibliografía el texto **Teoría de Competitividad y la Estrategia del Océano Azul** por Renee Mauborgne, publicado para América Latina en el año 2012 por Carvajal Educación S.A.S., Bogotá, Colombia y por Editorial Norma.

- d) Lo anterior sirvió de base para el desarrollo de las Ventajas Competitivas desarrolladas en el capítulo tercero de la tesis, y que de esta manera se superó el impase mencionado.

5.4.4 Ajustes finales al Plan de Implementación

Considero que los ajustes finales vendrán luego de la revisión total de la tesis por parte del Señor Tutor designado por la Universidad Católica **Santiago de Guayaquil**, ya que de parte de los involucrados del Estudio Contable, no han existido reparos.

5.5 ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DEL PLAN A IMPLEMENTAR

5.5.1 Estrategias aplicadas y plan de acción

Las estrategias aplicadas para la Implementación del Plan de Mejora en el Diseño por procesos, se efectuaron en virtud de la teoría de los **océanos azules y el Análisis de la Competitividad**, cuyos contenidos detallados constan en el capítulo III de la Propuesta.

Las estrategias son entendidas como modelos y/o apoyos gerenciales que servirán de base para la proyección de los negocios del Estudio Contable.

Están definidas en los siguientes cuadros que fueron expuestos con su pertinente explicación en el capítulo III de la Propuesta, cuyo resumen se menciona a continuación:

- a) Estrategias de planificación;
- b) Estrategias de gestión operacional;
- c) Estrategias de Gestión comercial; y,
- d) Estrategias de gestión y control financiero.

En lo referente al análisis financiero y económico que tienen relación directa con el Plan a Implementar, se detalla los siguientes contenidos que constan en anexos debidamente identificados, y que son los siguientes:

- a) Estado de situación financiera y estado de resultados comparativos por los años 2014 y 2013, bajo datos reales tomados de los archivos del Estudio Contable con la debida autorización de la Gerencia General;

- b) Ratios o índices financieros básicos sobre los datos de los balances anteriores;
- c) Presupuesto de caja o flujos de fondos (efectivo en caja y bancos) identificados por meses proyectado para el año 2015;
- d) Análisis mensual y resumen anual de la facturación clasificada por actividades o servicios profesionales que presta la Firma, con la respectiva gráfica; y,
- e) Estado de situación financiera y estado de resultados proyectado para el año 2015, se ha estimado en un 2% anual, exclusivamente para las cuentas de ingresos y gastos; toda vez que en adquisición de activos fijos necesarios para implementación (incluye hardware computacional) y Software, ya fueron adquiridos y completados hasta el 31 de diciembre del año 2014. Además, se incluirá el costo estimado de licencias Microsoft, y cualquier otro requerimiento para el año 2015 que sea indispensable para la Implementación del Plan.
- f) Las cifras de los estados financieros del año 2014 y las proyectadas para el año 2015, así como los resultados del análisis financiero (índices o ratios), están debidamente estructuradas en sus cuentas o rubros principales como exige la técnica contable.

5.5.2 Tiempo estimado de ejecución

El tiempo estimado de ejecución del plan es de 90 a 120 días calendario contados a partir de la fecha de la aprobación de la tesis y/o de graduación.

5.5.3 Personal involucrado

Durante el proceso de la investigación se han involucrado las personas del Estudio Contable que desempeñan los siguientes cargos, en concordancia con el Organigrama Estructural General de la Firma:

- a) Gerente General;
- b) Socio Consultor Interno de Control de Calidad;
- c) Administradora Gerencial; y,
- d) Ejecutivos de cuenta a nivel de mandos medios.

5.5.4 Costos para la Implementación del Plan

Los costos para la implementación del Plan, cuyas erogaciones se iniciaron en el segundo semestre del año 2014, se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 9

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA		
HARDWARE		
Puestos de operación 8 Micro PC-L300, con sus equipos auxiliares.		1.976,00
Copiadora - impresora Brother Multifunción a colores, MFC-9970CCDW		1.050,00
Equipo Biométrico para control de asistencia del personal, AUTOID CORP.		321,00
Print Server (instalador de impresoras)		108,00
Dominio Adico		39,00
Dividi Raiter		42,00
TOTAL HARDWARE		3.536,00
SOFTWARE		
Sistema de Contabilidad SYCO		2.400,00
91740 DVD AR SAMSUNG		43,00
Licencias de Software		421,00
TOTAL SOFTWARE		2.864,00
EQUIPOS AUXILIARES		
Equipo Biométrico para control de asistencia del personal, AUTOID CORP.		321,00
Pantalla para conferencias 24" LED HD HDHI / USB/UPC		268,00
TOTAL EQUIPOS AUXILIARES		589,00
MOBILIARIO		
Stand para copiadora		158,00
Archivador metal / vidrio doble cuerpo		241,00
EQUIPOINT compra ventiladores		45,00
Mueble para sitio de cafeteria		54,00
TOTAL MOBILIARIO		498,00
PLAN MINIMO SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		
Reglamento y Asesoría		360,00
Equipos: Lámparas emergencia, señalética, extintores, etc.		236,00
Medicina preocupacional para los empleados		781,00
TOTAL PLAN MINIMO SEG. Y SALUD OCUPACIONAL		1.377,00
REPRODUCCION DE PROCESOS UNA VEZ APROBADOS		
Horas de personal, papelería y otros insumos		500,00
TOTAL GENERAL	US\$.	9.364,00

Fuente:
Registros de Adico Cía. Ltda.
Proyección para Plan de mejora de Procesos
Preparado por:
Autora de la Tesis

5.5.5 Análisis situacional de la Firma

La Gerencia General de Adico Cia. Ltda. Consideró oportuno y muy valedero, que analice la situación financiera y económica de la Firma en base a datos absolutamente reales, poniendo a mi disposición para aquello la información fidedigna de sus estados financieros: estado de situación financiera (balance general) y estado de resultados conjuntamente con los datos para que elabore el presupuesto de flujos de efectivo (caja-bancos).

Los documentos antes referidos se mantendrán con absoluta reserva y sólo se han permitido exponerlos como parte constitutiva de la presente investigación.

5.5.6 Balance General y Estado de Resultados

a) Balance General (estado de situación financiera):

El balance general o estado de situación financiera, muestra la situación financiera de la Firma a una fecha o periodo determinado, en este caso en los periodos concluidos o terminados en diciembre 31 de los años 2014 y 2013, por cuanto los mismos se han diseñado en forma comparativa, con el fin de facilitar a los usuarios un análisis de las diferencias positivas y negativas de las cuentas o rubros de los balances, entre un periodo fiscal y otro.

Se anexa el estado financiero indicado:

CUADRO No. 10

ADICO CIA. LTDA. Balances Generales Por los períodos concluidos en diciembre 31 del 2014 y 2013 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)			
	Saldo NIIF al 31-12-14	Saldo NIIF al 31-12-13	AUMENTOS (DISMINUCIONES)
ACTIVOS			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			
<i>Efectivo y equivalentes de efectivo</i>	9.656,15	10.486,11	- 829,96
<i>Cuentas por cobrar comerciales, neto</i>	7.413,54	24.332,66	- 16.919,12
<i>Impuestos anticipados</i>	5.299,81	6.957,29	- 1.657,48
<i>Anticipos por Cobrar</i>	9.581,06	313,24	- 9.267,82
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	374,26	667,40	- 293,14
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	32.324,82	42.756,70	- 10.431,88
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>			
<i>Propiedad, planta y equipo, neto</i>	51.294,82	44.151,24	- 7.143,58
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	51.294,82	44.151,24	- 7.143,58
TOTAL ACTIVOS	83.619,64	86.907,94	- 3.288,30
PASIVOS Y PATRIMONIO			
<u>PASIVO CORRIENTE</u>			
<i>Proveedores varios</i>	1.464,24	3.055,80	- 1.591,56
<i>Participación trabajadores</i>	2.583,31	2.506,96	- 76,35
<i>Gastos acumulados</i>	3.080,19	10.082,67	- 7.002,48
<i>Impuestos por pagar</i>	5.845,34	8.519,55	- 2.674,21
<i>Otras Cuentas por Pagar</i>	240,45	4.602,59	- 4.362,14
TOTAL PASIVO CORRIENTE	13.213,53	28.767,57	- 15.554,04
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>			
<i>Jubilación Patronal</i>	9.300,00	9.300,00	-
<i>Desahucio</i>	3.167,44	2.335,04	- 832,40
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	12.467,44	11.635,04	- 832,40
TOTAL PASIVOS	25.680,97	40.402,61	- 14.721,64
<u>PATRIMONIO</u>			
<i>Capital Social</i>	800,00	800,00	-
<i>Reservas</i>	45.720,44	35.761,08	- 9.959,36
<i>Utilidad del ejercicio</i>	11.418,23	9.944,25	- 1.473,98
TOTAL PATRIMONIO	57.938,67	46.505,33	- 11.433,34
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	83.619,64	86.907,94	- 3.288,30

Fuente:
Estados Financieros preparados por Adico Cía. Ltda.

a) Estado de resultados:

Este estado muestra el comportamiento económico de las operaciones de la compañía a una determinada fecha o periodo, en el caso investigado corresponde a los periodos fiscales concluidos o terminados en diciembre 31 de los años 2014 y 2013 que se he diseñado de manera comparativa, con el fin de facilitar a los usuarios un análisis de las diferencias positivas y negativas en las diferentes cuentas o rubros, entre un periodo y otro.

Se anexa el estado económico indicado:

CUADRO No. 11

ADICO CIA. LTDA. Estados de Resultados Por el período concluido en diciembre 31 del 2014 y 2013 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)			
	Saldo NIIF al 31-12-14	Saldo NIIF al 31-12-13	AUMENTOS (DISMINUCIONES)
INGRESOS			
OPERACIONALES			
Ventas netas	208.024,00	191.570,73	16.453,27
NO OPERACIONALES			
Otros ingresos operacionales	3.330,96	1.854,27	1.476,69
Total ingresos	211.354,96	193.425,00	17.929,96
EGRESOS			
OPERACIONALES			
Gastos Operacionales	196.406,96	177.782,75	18.624,21
NO OPERACIONALES			
Gastos financieros	626,55	532,09	94,46
Gastos no deducibles	2.903,22	5.165,91	- 2.262,69
Total gastos	199.936,73	183.480,75	16.455,98
Utilidad/Pérdida del Período	11.418,23	9.944,25	1.473,98

Fuente:
Estados Financieros preparados por Adico Cía. Ltda

5.5.7 Proyección de balance general y estado de resultados para aplicar al Plan de Mejora

La proyección tanto al balance general (estado de situación financiera) como al estado de resultados para el año 2015, he proyectado en relación a los saldos mostrados en diciembre 31 del año 2014, con un índice de crecimiento estimado del 2% anual para todas las cuentas de los estados financieros, por cuanto la Gerencia General ha considerado un crecimiento no mayor, dadas las circunstancias económicas que en los actuales momentos se presentan en el país y que posiblemente tengan una duración hasta mediados del año 2016.

Los balances proyectados se muestran a continuación:

a) **Balance general (estado de situación financiera):**

CUADRO No. 12

ADICO CIA. LTDA.			
Balances Generales			
Por los períodos concluidos en diciembre 31 del 2014 y 2015			
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)			
<u>Proyectado al 31 de diciembre de 2015</u>	Saldo NIIF Valores reales al 31-12-14	Saldos Proyectados al 31-12-15	AUMENTOS (DISMINUCIONES)
ACTIVOS			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			
<i>Efectivo y equivalentes de efectivo</i>	9.656,15	9.849,27	193,12
<i>Cuentas por cobrar comerciales, neto</i>	7.413,54	7.561,81	148,27
<i>Impuestos anticipados</i>	5.299,81	5.405,81	106,00
<i>Anticipos por Cobrar</i>	9.581,06	9.772,68	191,62
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	374,26	381,75	7,49
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	32.324,82	32.971,32	646,50
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>			
<i>Propiedad, planta y equipo, neto</i>	51.294,82	52.320,72	1.025,90
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	51.294,82	52.320,72	1.025,90
TOTAL ACTIVOS	83.619,64	85.292,04	1.672,40
PASIVOS Y PATRIMONIO			
<u>PASIVO CORRIENTE</u>			
<i>Proveedores varios</i>	1.464,24	1.493,52	29,28
<i>Participación trabajadores</i>	2.583,31	2.634,98	51,67
<i>Gastos acumulados</i>	3.080,19	3.141,79	61,60
<i>Impuestos por pagar</i>	5.845,34	5.962,25	116,91
<i>Otras Cuentas por Pagar</i>	240,45	245,26	4,81
TOTAL PASIVO CORRIENTE	13.213,53	13.477,80	264,27
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>			
<i>Jubilación Patronal</i>	9.300,00	9.486,00	186,00
<i>Desahucio</i>	3.167,44	3.230,79	63,35
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	12.467,44	12.716,79	249,35
TOTAL PASIVOS	25.680,97	26.194,59	513,62
<u>PATRIMONIO</u>			
<i>Capital Social</i>	800,00	800,00	-
<i>Reservas</i>	45.720,44	46.650,86	930,42
<i>Utilidad del ejercicio</i>	11.418,23	11.646,59	228,36
TOTAL PATRIMONIO	57.938,67	59.097,45	1.158,78
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	83.619,64	85.292,04	1.672,40

Fuente:

Adico Cía. Ltda

Proyección año 2015:

Autora de la Tesis

(b) Estado de resultados:

La presentación de este estado económico se presenta proyectado hacia el año 2015, partiendo de saldos reales a diciembre 31/2014, con un posible crecimiento de no más del 2% por las razones indicadas en el balance general proyectado.

Este estado se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 13

ADICO CIA. LTDA.			
Estados de Resultados			
Por el período concluido en diciembre 31 del 2014 y 2015			
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)			
<i>Proyectado al 31 de diciembre de 2015</i>			
	Saldo NIIF Valores reales al 31-12-14	Saldos Proyectados al 31-12-15	AUMENTOS (DISMINUCIONES)
INGRESOS			
OPERACIONALES			
Ventas netas	208.024,00	212.184,48	4.160,48
NO OPERACIONALES			
Otros ingresos operacionales	3.330,96	3.397,58	66,62
Total ingresos	211.354,96	215.582,06	4.227,10
EGRESOS			
OPERACIONALES			
Gastos Operacionales	196.406,96	200.335,10	3.928,14
NO OPERACIONALES			
Gastos financieros	626,55	639,08	12,53
Gastos no deducibles	2.903,22	2.961,28	58,06
Total gastos	199.936,73	203.935,46	3.998,73
Utilidad/Pérdida del Período	11.418,23	11.646,60	228,37

Fuente:

Adico Cía. Ltda

Proyección año 2015:

Autora de la Tesis

Presupuesto de Caja o flujos de fondos proyectado para el año 2015:

Los datos para preparar este presupuesto fueron proporcionados por la Administración de la Firma, con los cuales se preparó los respectivos flujos de Caja para el año 2015, según se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 14

<i>ADICO CIA. LTDA.</i>												
PRESUPUESTO DE CAJA O FLUJO DE FONDOS (EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS)												
Por el período anual comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del año 2015												
(Expresado en dólares USA.)												
CONCEPTOS	MESES											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Entrada de efectivo	32.000,00	12.500,00	28.000,00	25.000,00	18.500,00	20.000,00	16.800,00	25.000,00	22.800,00	18.000,00	15.000,00	20.000,00
Menos: Desembolso de efectivo	-25.500,00	-15.000,00	-24.000,00	-32.000,00	-21.100,00	-19.500,00	-15.200,00	-15.000,00	-16.500,00	-20.000,00	-18.000,00	-28.000,00
Pago de Efectivo Neto	6.500,00	2.500,00	4.000,00	-7.000,00	-2.600,00	500,00	1.600,00	10.000,00	6.300,00	-2.000,00	-3.000,00	-8.000,00
Más: Saldo inicial	9.656,00	16.156,00	13.656,00	17.656,00	10.656,00	8.056,00	8.556,00	10.156,00	20.156,00	26.456,00	24.456,00	21.456,00
Saldo final	16.156,00	13.656,00	17.656,00	10.656,00	8.056,00	8.556,00	10.156,00	20.156,00	26.456,00	24.456,00	21.456,00	13.456,00
Menos: Saldo de efectivo mínimo	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00	-12.000,00
Financiamiento total requerido				1.344,00	3.944,00	3.444,00	1.844,00					
Saldo de efectivo excedente	4.156,00	1.656,00	5.656,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.156,00	14.456,00	12.456,00	9.456,00	1.456,00

Fuente:

Manual de financiamiento para empresas, pág. 51
Ediciones Olguin S.A., enero 2011, Guayaquil-Ecuador

Autor: Aguirre Gómez, Luis Alberto, Econ.

Preparado por:

Autora de la Tesis

5.5.8 Análisis de balances

El análisis tanto horizontal con vertical de los años 2014 y 2013, se presenta como sigue, distribuido con la misma estructura que los estados financieros anteriores expresados en el numeral 8.5 *Análisis situacional de la Firma*.

a) Balance general:

CUADRO No. 15

ADICO CIA. LTDA. Balances Generales Por los períodos concluidos en diciembre 31 del 2014 y 2013 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)				
	Saldo NIIF al 31-12-14	%	Saldo NIIF al 31-12-13	%
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
<i>Efectivo y equivalentes de efectivo</i>	9.656,15	29,87	10.486,11	24,53
<i>Cuentas por cobrar comerciales, neto</i>	7.413,54	22,93	24.332,66	56,91
<i>Impuestos anticipados</i>	5.299,81	16,40	6.957,29	16,27
<i>Anticipos por Cobrar</i>	9.581,06	29,64	313,24	0,73
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	374,26	1,16	667,40	1,56
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	32.324,82	100,00	42.756,70	100,00
ACTIVO NO CORRIENTE				
<i>Propiedad, planta y equipo, neto</i>	51.294,82	61,34	44.151,24	50,80
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	51.294,82	61,34	44.151,24	50,80 (a)
TOTAL ACTIVOS	83.619,64		86.907,94	
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
<i>Proveedores varios</i>	1.464,24	11,08	3.055,80	10,62
<i>Participación trabajadores</i>	2.583,31	19,55	2.506,96	8,71
<i>Gastos acumulados</i>	3.080,19	23,31	10.082,67	35,05
<i>Impuestos por pagar</i>	5.845,34	44,24	8.519,55	29,62
<i>Otras Cuentas por Pagar</i>	240,45	1,82	4.602,59	16,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	13.213,53	100,00	28.767,57	100,00
PASIVO NO CORRIENTE				
<i>Jubilación Patronal</i>	9.300,00	74,59	9.300,00	79,93
<i>Desahucio</i>	3.167,44	25,41	2.335,04	20,07
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	12.467,44	100,00	11.635,04	100,00
TOTAL PASIVOS	25.680,97	30,71	40.402,61	46,49 (b)
PATRIMONIO				
<i>Capital Social</i>	800,00	1,38	800,00	1,72
<i>Reservas</i>	45.720,44	78,91	35.761,08	76,90
<i>Utilidad del ejercicio</i>	11.418,23	19,71	9.944,25	21,38
TOTAL PATRIMONIO	57.938,67	100,00	46.505,33	100,00
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	83.619,64		86.907,94	

Fuente:
 Estados Financieros preparados por Adico Cía. Ltda
Análisis financiero horizontal y vertical:
 Autora de la Tesis

- (a) Para el análisis de propiedad, planta y equipo, se toma el total de este rubro para cada año frente al total de activos de la compañía. Es de aclararse que los valores mostrados en balances por este concepto, están deducidas los valores por las respectivas depreciaciones acumuladas para cada periodo.
- (b) Los valores totales de pasivos están relaciones frente al total de los activos, tanto horizontalmente como de manera vertical.

b) Estado de resultados:

CUADRO No. 16

ADICO CIA. LTDA. Estados de Resultados Por el período concluido en diciembre 31 del 2014 y 2013 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)				
	Saldo NIIF al 31-12-14	%	Saldo NIIF al 31-12-13	%
INGRESOS				
OPERACIONALES				
Ventas netas	208.024,00	98,42	191.570,73	99,04
NO OPERACIONALES				
Otros ingresos operacionales	3.330,96	1,58	1.854,27	0,96
Total ingresos	211.354,96	100,00	193.425,00	100,00
EGRESOS				
OPERACIONALES				
Gastos Operacionales	196.406,96	98,23	177.782,75	96,89
NO OPERACIONALES				
Gastos financieros	626,55	0,31	532,09	0,29
Gastos no deducibles	2.903,22	1,45	5.165,91	2,82
Total gastos	199.936,73	100,00	183.480,75	100,00
Utilidad/Pérdida del Período	11.418,23	5,49	9.944,25	5,19 (c)

Fuente:
 Estados Financieros preparados por Adico Cía. Ltda
Análisis financiero horizontal y vertical:
 Autora de la Tesis

- (c) Los porcentajes para cada año se han tomado de la utilidad neta frente al total de ventas netas.

5.5.9 Ratios o índices financieros básicos

Adicional a los análisis antes indicados, se presentan los siguientes tomando de referencia los estados financieros básicos exclusivamente del año 2014, que servirán de base para realizar los resultados del año 2015: Estado de situación financiera (balance general) y estado de resultados.

Existen varias alternativas o métodos para la realización del análisis financiero, tales como:

- Método horizontal y vertical;
- Método de porcentajes integrales;
- Método de razones simples;
 - Razones de la estructura financiera;
 - Razones acerca de la inversión;
 - Razones sobre la productividad y aprovechamiento de la inversión;
- Determinación del capital de trabajo, etc.

■ **Método horizontal y vertical:**

Estos análisis están reflejados en el numeral 8.7 “*Análisis de balances*” con su respectiva explicación, con dos (2) años comparativos: 2014 y 2013 tanto de manera horizontal como vertical.

■ **Método de porcentajes integrales:**

Se toma al balance general como un todo con el 100% y en función de aquello se van determinando los porcentajes que corresponden a cada rubro o grupo de cuentas: activos corrientes, no corrientes; de igual forma los demás grupos de cuentas del pasivo y patrimonio. De igual forma se procede para los grupos del estado de resultados.

■ Método de razones simples:

Una razón es el resultado de comparar una o varias cifras con otra u otras; así se tiene lo siguiente:

- Razones de la estructura financiera;
- Razones acerca de las inversiones; y,
- Razones para medir la productividad y aprovechamiento de la inversión.

5.5.10 Razones de la estructura financiera

a) Capital de trabajo neto:

Activo corriente (-) Pasivo corriente

32.324,82 (-) 13.213,53 = 19.111,29 capital de trabajo neto.

Significa que la Firma dispone de una liquidez de US: \$. 19.111,29 en valores absolutos para cumplir sus obligaciones a corto plazo con proveedores, empleados y otros.

b) Índice de liquidez:

Activo corriente/pasivo corriente

32.324,82/13.213,53 = 2,45

De cada US. \$. 1,00 de deuda, la compañía dispone de US. \$. 2,45 para cumplir sus obligaciones con terceros.

c) Índice de liquidez crítico:

Efectivo en caja y bancos (+) cuentas por cobrar comerciales/pasivo corriente

$$17.069,69/13.213,53 = 1,29$$

Por cada US. \$. 1,00 de deuda de la compañía, dispone de US. \$. 1,29 para cubrir sus obligaciones a corto plazo, considerando exclusivamente el rubro de efectivo en caja y bancos más cuentas por cobrar comerciales (descontado la provisión para incobrables), frente al total de pasivo corriente.

5.5.11 Razones acerca de la inversión

a) Plazo medio de cobro:

Ventas a crédito anuales/360 días = promedio de ventas diarias.

Promedio de saldos mensuales de cuentas por cobrar:

Total de ventas a crédito anuales US. \$. 208.024,00 (toda la facturación es a crédito)/360 días = 577,84 ventas diarias.

$$208.024/12 = 17.335,00 \text{ promedio de saldos de cuentas por cobrar.}$$

$$17.335,00/577,84 = 30 \text{ días plazo de cobro de cuentas por cobrar.}$$

Es exactamente el plazo de cobro de las cuentas por cobrar de Adico Cia. Ltda.

b) Capital contable (patrimonio) a pasivo total

Capital contable/pasivo total

$$57.938,67/25.680,97 = 2,26$$

Significa que los propietarios tienen US. \$. 2,26 por cada US. \$. 1,00 de deuda a los proveedores en general.

c) Cuentas por cobrar comerciales a capital de trabajo

$$7.413,54/19.111,29 = 0,39$$

El capital de trabajo depende de US. \$. 0, 39 en relación a las cuentas por cobrar comerciales, descontando la provisión para incobrables.

5.5.12 Razones sobre la productividad y aprovechamiento de la inversión

a) Ventas netas a capital contable

$$208.024,00/57.938,67 = 3.59$$

Significa que las ventas netas han rotado 3.59 veces más en relación al capital contable (total patrimonio) de la compañía.

b) Utilidad neta a ventas netas

$$11.418,23/208.024,00 = 5,49\%$$

Significa que la rentabilidad neta con relación a ventas netas es de 5,49%

c) Utilidad neta a capital contable

$$11.418,23/46.520,44 = 24,54\%$$

Para este cálculo, al capital contable (patrimonio) de US. \$. 57.938,67 se restó la utilidad del ejercicio 2014 que es de US. \$. 11.418,23, quedando un saldo de capital contable de US. \$. 46.520,44.

El porcentaje de rentabilidad para el ejercicio 2014 frente al capital contable (patrimonio) es de 24,54% frente a la inversión de los socios, porcentaje, plenamente satisfactorio.

Los índices financieros antes referidos, son los más usados y que sirven de orientación a la Administración en la toma de decisiones.

5.5.13 Evaluación final del Proyecto

Considero que los contenidos del presente Proyecto han sido enfocados de manera puntual y en virtud de las reales necesidades de Mejora en el Diseño por procesos para las actividades del Estudio Contable *Adico-audidores y contadores independientes C. Ltda.*

Al evaluar el impacto final, se obtiene como resultado que la compañía prestó toda la colaboración a través de su personal involucrado, a medida que se fueron diseñando los procesos en el presente documento y una vez revisados y aprobados los mismos por parte de su Administración, simultáneamente se fueron implementando de manera parcial algunos insumos, como por ejemplo el equipamiento necesario para su Implementación definitiva que arrancará a partir del año 2015.

CONCLUSIONES

- 1.- El objetivo general del presente Proyecto fue Proponer un **“Plan de Mejora en el Diseño por procesos en el Estudio Contable Adico-Audidores y Contadores Independientes C.Ltda.”**, que sirvan de soporte fundamental para la Gestión de la Gerencia, con el fin de afianzar la credibilidad e imagen corporativa en los servicios profesionales que presta al público dicha Firma, de acuerdo a su objeto social.
- 2.- Para el desarrollo del Plan de Mejora en el Diseño de los procesos se utilizó como apoyo y aplicación la herramienta administrativa de la Teoría de la Competitividad, según las Estrategias del Océano Azul.
- 3.- En función de los servicios especializados de Contaduría Pública, se sugirió la mejora en los procesos de acuerdo a las necesidades de cada área operacional de la Firma.
- 4.- En base a las necesidades y funciones específicas de cada área, se diseñaron las estructuras de programas estándar.
5. Se diseñaron matrices para evaluaciones y monitoreo de cumplimiento de tareas por parte del personal del Estudio Contable.
6. Por último se practicó un análisis financiero y económico del Plan a Implementar, con inclusión de estados financieros, ratios o índices de evaluación.

RECOMENDACIONES

- 1.- Cuando las circunstancias lo ameriten o existan cambios en la normativa tanto técnica como legal que sean aplicables a los servicios profesionales que presta al público el Estudio Contable, será menester **actualizar el diseño de los procesos**, guardando estricta concordancia en sus enlaces con aquellos procesos que no han sido actualizados o modificados, pero condicionado a la herramienta administrativa de la Teoría de la Competitividad, según las Estrategias del Océano Azul.
- 5 Las acciones de cambio y/o actualizaciones, se recomienda que sean ejecutadas, sin afectar a su entorno ni a los componentes básicos de la competitividad.
- 3.- Cuando deban ser actualizados los procesos, ya sea por innovación, creación ó eliminación de ciertos servicios profesionales, o por cambios legales o de normativas técnicas; se recomienda no distorsionar el patrón de las matrices de procesos diseñados.
4. El cambio o actualización de Hardware y software vigentes en la Firma, pueden sufrir cambios, bien sea por avance tecnológico, actualización de licencias, etc.; se recomienda que para su estandarización, las aplicaciones se ejecuten por puestos de trabajo observando las funciones para cada proceso.
- 5.- Los posibles ajustes o mejoras posteriores a la Implementación de las políticas empresariales, deberán realizarse bajo los mismos estándares de su mejora y contenidos, así como de las normativas técnicas y legales que afecten al ejercicio profesional del Estudio Contable.

- 6.- Para un eficiente desempeño de las labores y/o funciones del personal, se recomienda su capacitación continuada en los aspectos más sobresalientes del ejercicio profesional del Estudio Contable.

BIBLIOGRAFÍA

1.- **Web grafía:** Consultas en páginas de importancia de preferencia que se encuentren enlazadas con universidades de prestigio que traten temas de Procesos, Procedimientos y Sistemas Administrativos y otros afines.

2.- **Porter Michael E.**, enero 2006, **Dirección: Estrategia y Ventaja Competitiva**, Colombia, Ediciones DEUSTO.

3.- **Prahalad C. K.**, enero 2006, **Dirección: Estrategia Corporativa**, Colombia, Ediciones DEUSTO,

4.- **Toledo Rodríguez, Guillermo**, octubre 2009, **Gerencia Sistémica, estratégica y virtual**, Quito, Editado por Gempres Gestión Empresarial Cia. Ltda.

5.- **Bernal César A.**, año 2010, **Metodología de la Investigación (incluye CD)**, Colombia, Editorial PEARSON, Tercera Edición.

6.- **Aguirre Gómez, Luis Alberto**, enero 2011, **Manual de Financiamiento para empresas**, Ediciones Holguín S.A., Guayaquil – Ecuador, Primera Edición.

7.- **Leoncioni, Patrick**, año 1998, **Las Cinco tentaciones de un Gerente**, Editorial Norma S.A., Bogotá – Colombia

8.- *Mauborgne, Renée, 2012, La Estrategia del Océano Azul, Colombia, Carvajal Educación S.A.S.

9.- Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard., 2006, El Líder del Futuro, España, Ediciones DEUSTO.

10.- Diccionario de la Lengua Española, vigésima segunda edición, “El Comercio, 2001 (10 tomos).

GLOSARIO

Auditorías de cumplimiento:

Revisión detallada para verificar la conformidad documental sobre un determinado tema que se analiza, ó el cumplimiento a disposiciones legales, técnicas o reglamentarias.

Atestación o certificación:

Revisión sobre una determinada información o asunto que un tercero requiere un pronunciamiento o certificación, con el fin de proveer seguridad y confiabilidad a la información o asunto revisados.

Ciclo contable:

Proceso que se define para la realización de las operaciones contables de una empresa o entidad, partiendo desde el origen de la documentación hasta su conclusión con la presentación de los balances.

CIS ó TIC:

Tecnologías de la información utilizadas en los sistemas informáticos.

Código de cuentas:

Nomenclatura asignada a las cuentas principales ó mayores (Caja, bancos, etc.) y auxiliares (caja general, banco Pichincha, etc.), para identificar o personalizar la estructura de la contabilidad de una empresa pública o privada; generalmente se identifican las cuentas en base a un código numérico o alfa-numérico. Al código de cuentas también se le conoce con Plan de Cuentas.

COIP:

Código Orgánico Integral Penal, documento con el cual se actualiza la Doctrina de la legislación penal de Ecuador, promulgado por la Asamblea

Nacional, publicado en el Suplemento del Registro Oficial el día lunes 10 de febrero del año 2014 y que entró en vigencia el día 10 de agosto del mismo año.

Contaduría Pública:

Profesión que desempeña el Contador Público generalmente de manera independiente en las prestación de sus servicios profesionales, entre otros: Auditoría financiera, administrativa, de cumplimiento, de gestión, planeación y asesoría tributaria de manera preferente sobre impuestos a la renta, contabilidad general, de costos, asesoramiento sobre la estructura administrativa y financiera de una empresa o entidad, etc.

CPA:

Contador Público autorizado que ejerce la actividad de la Contaduría Pública, con estudios terminales a nivel superior, y que ha sido autorizado por la entidad pertinente para habilitarlo en su ejercicio profesional mediante la emisión de la respectiva licencia profesional o registro pertinente; en el caso de Ecuador, por la Federación Nacional de Contadores o el respectivo Colegio de Contadores Públicos a nivel provincial.

IFAC:

Federación Internacional de Contabilidad, entidad sin fines de lucro que rige la actividad del Contador Público a nivel mundial, emitiendo normativas técnicas en el campo de la auditoría y contabilidad, cuyos contenidos son mandatos obligatorios que deben ser acatados por todos sus miembros, para el caso de Ecuador a través de la Federación Nacional de Contadores, de sus respectivos colegios provinciales y organismos de control.

Know - how:

Significa experiencia técnica y práctica positiva acumulada a través de los años, que enriquece las actividades de una empresa o entidad sobre un determinado servicio o producto que ofrece al mercado.

NIAA:

Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento, emitidas por la IFAC a través del Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, siglas en inglés), dirigidas al cumplimiento obligatorio a nivel mundial para los contadores públicos que desempeñan labores a auditoría financiera y servicios complementarios. El Aseguramiento se entenderá que los trabajos deben ser realizados bajo estricto cumplimiento de las **normas de control de calidad** emitidas por el mismo organismo.

NIIF:

Normas Internacionales de Información Financiera, emitidas por la IFAC encaminadas o de aplicación obligatoria para la presentación de estados financieros: Balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, estado de flujos de efectivo, notas y demás información suplementaria que deben aplicar y presentar las empresas en sus registros contables; todo aquello en función de su tamaño y estructura de su situación financiera, bien sea NIIF completas o NIIF para PYMES, en el caso de Ecuador según las resoluciones de la Superintendencia de Compañías y Valores.

NIC:

Normas Internacionales de Contabilidad emitidas por la IFAC válidas para la aplicación en registros contables y en concordancia con las NIIF, razón por la cual cuando se menciona la aplicación de estos términos se suele identificar como NIIF/NIC o viceversa.

ANEXOS

ANEXO No.1



Asesores en Contaduría Pública
"Profesionales comprometidos con servicios de calidad"

MATRIZ DE ASIGNACION DE TAREAS

Ejecutivo (a):

Cargo:

ACTIVIDADES	MES DE JUNIO 2014 - semana del 02 al 06							OBSERVACIONES
	2	3	4	5	6	Concluído		
						SI	NO	

AREA DE AUDITORIA

Tareas asignadas

AREA DE CONTABILIDAD

Tareas asignadas

SERVICIOS DE COMISARIO

Tareas asignadas

SERVICIOS DE ASESORIA

Tareas Asignadas

OTRAS TAREAS

Tareas Asignadas

ANEXO No.2



Asesores en Contaduría Pública
"Profesionales comprometidos con servicios de calidad"

MATRIZ EVALUACIÓN DE TAREAS

Ejecutivo (a):

Cargo:

ACTIVIDADES				
	Ponderación	% obtenido	Calificación	OBSERVACIONES

AREA DE AUDITORIA

Tareas asignadas

ACTIVIDADES	Ponderación	% obtenido	Calificación	OBSERVACIONES

AREA DE CONTABILIDAD

Tareas asignadas

ACTIVIDADES	Ponderación	% obtenido	Calificación	OBSERVACIONES

SERVICIOS DE COMISARIO

Tareas asignadas

ACTIVIDADES	Ponderación	% obtenido	Calificación	OBSERVACIONES

SERVICIOS DE ASESORIA

Tareas Asignadas

ACTIVIDADES	Ponderación	% obtenido	Calificación	OBSERVACIONES

OTRAS TAREAS

Tareas Asignadas

ACTIVIDADES	Ponderación	% obtenido	Calificación	OBSERVACIONES

ANEXO No.3



Asesores en Contaduría Pública
"Profesionales comprometidos con servicios de calidad"

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL
IDENTIFICACIÓN: CONTRATO POR UN AÑO O INDEFINIDO

Periodo de Evaluación: <i>Semestral</i>	Año: 2014	Periodo a Evaluar:
Nombre: Juana de Arco	F. Ingreso: 12/nov./2012	De: 1/1/14 a 6/30/14
Área de trabajo: Contabilidad e Impuestos	Cargo: Asistente Administrativo	
Evaluador: Juan Sin Miedo	Cargo: Socio Consultor	

DISPOSICIONES NORMATIVAS PARA LA EVALUACIÓN

IMPORTANTE:

Esta evaluación debe ser ejecutada por el Socio Consultor de la compañía y procesada por la Administradora Gerencial. Los espacios previstos deben ser marcados con una X, en el caso de no aplicar, poner N/A.

1. El personal que no alcance el promedio final de satisfactorio, tendrá serios limitantes en ascensos o incentivos económicos.
2. El personal que en dos años consecutivos alcance niveles de medio satisfactorio, será separado de la compañía.

1. HABITOS DE TRABAJO	Evaluación			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Medio satisfactorio	No satisfactorio
1 Puntualidad y asistencia al trabajo	10			
2 Presentación: orden y preparación razonable de trabajos		8		
3 Precisión en la ejecución de su trabajo. (Nivel de Errores)		8		
4 Organización: en trabajos urgentes (Priorizar, asignar tiempos)		8		
5 Disciplina: cumple con las políticas, normas y disposiciones de la empresa	10			
6 Decisiones: por su cuenta identifica las prioridades de trabajo		8		
7 Planificación: establece cronogramas de actividades y las cumple		8		
SUB TOTAL	20	40	0	0

	Muy Sat.	Sat.	Med Sat.	No Sat.
Porcentaje:	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%



ANEXO No.4



Asesores en Contaduría Pública
"Profesionales comprometidos con servicios de calidad"

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL
IDENTIFICACIÓN: CONTRATO POR UN AÑO O INDEFINIDO

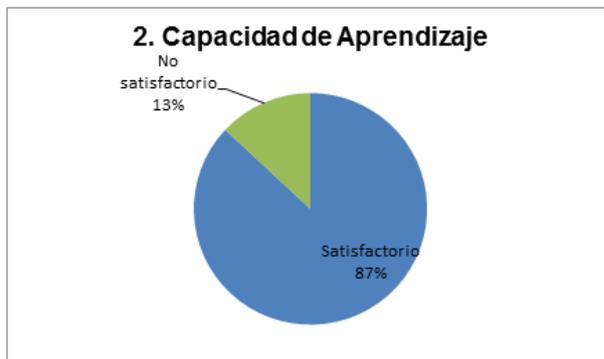
Periodo de Evaluación: <i>Semestral</i>	Año: '2014	Periodo a Evaluar:
Nombre: Juana de Arco	F. Ingreso: 12/nov./2012	De: 1/1/14 a 6/30/14
Área de trabajo: Contabilidad e Impuestos	Cargo: Asistente Administrativo	
Evaluador: Juan Sin Miedo	Cargo: Socio Consultor	

DISPOSICIONES NORMATIVAS PARA LA EVALUACIÓN

<p>IMPORTANTE: Esta evaluación debe ser ejecutada por el Socio Consultor de la compañía y procesada por la Administradora Gerencial. Los espacios previstos deben ser marcados con una X, en el caso de no aplicar, poner N/A.</p> <p>1. El personal que no alcance el promedio final de satisfactorio, tendrá serios limitantes en ascensos o incentivos económicos. 2. El personal que en dos años consecutivos alcance niveles de medio satisfactorio, será separado de la compañía.</p>
--

	Evaluación			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Medio satisfactorio	No satisfactorio
2. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE				
8 Aprovecha lo aprendido y lo aplica en la ejecución de su trabajo		8		
9 Desarrolla nuevas habilidades y destrezas constantemente		8		
10 Interés y esfuerzo por ampliar y profundizar sus conocimientos adquiridos		8		
11 Capacidad para comprender instrucciones complejas		8		
12 Búsqueda de Información con temas concernientes a la profesión				6
13 Demuestra interés por asistir a cursos o seminarios de la profesión		8		
SUB TOTAL	0	40	0	6

	Muy Sat.	Sat.	Med Sat.	No Sat.
Porcentaje:	0,00%	86,96%	0,00%	13,04%



ANEXO No.5



Asesores en Contaduría Pública
"Profesionales comprometidos con servicios de calidad"

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL
IDENTIFICACIÓN: CONTRATO POR UN AÑO O INDEFINIDO

Periodo de Evaluación: <i>Semestral</i>	Año: 2014	Periodo a Evaluar:
Nombre: Juana de Arco	F. Ingreso: 12/nov./2012	De: 1/1/14 a 6/30/14
Área de trabajo: Contabilidad e Impuestos	Cargo: Asistente Administrativo	
Evalador: Juan Sin Miedo	Cargo: Socio Consultor	

DISPOSICIONES NORMATIVAS PARA LA EVALUACIÓN

IMPORTANTE:

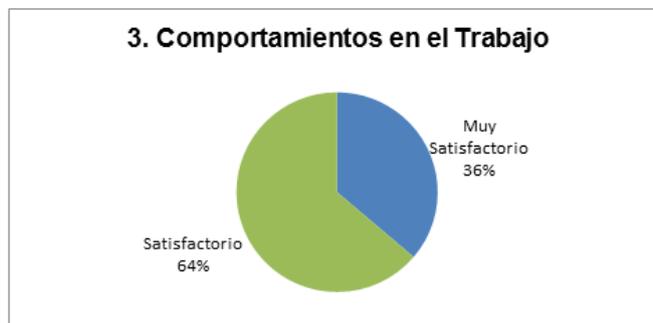
Esta evaluación debe ser ejecutada por el Socio Consultor de la compañía y procesada por la Administradora Gerencial. Los espacios previstos deben ser marcados con una X, en el caso de no aplicar, poner N/A.

1. El personal que no alcance el promedio final de satisfactorio, tendrá serios limitantes en ascensos o incentivos económicos.
2. El personal que en dos años consecutivos alcance niveles de medio satisfactorio, será separado de la compañía.

	Evaluación			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Medio satisfactorio	No satisfactorio
3. COMPORTAMIENTOS EN EL TRABAJO				
14 Autoconfianza / Independencia en el desarrollo de su trabajo		8		
15 Flexibilidad y Capacidad de adaptación al cambio	10			
16 Impacto e Influencia, persuadir, convencer a otros para obtener su respaldo.	10			
17 Trabajo en Equipo, intención genuina de trabajar con los demás	10			
18 Orientación al Logro, trabajar de mejor manera día a día		8		
19 Responsabilidad, cumplimiento de obligaciones y compromisos	10			
20 Confiabilidad, grado de confianza en la realización de trabajos encargados		8		
21 Creatividad e Iniciativa, hacer más allá de lo requerido por el puesto		8		
22 Rendimiento y motivación, fuerza interior para ejecutar su trabajo		8		
23 Receptivo al desarrollo personal, intelectual para beneficio suyo y la empresa		8		
24 Liderazgo / Motivación fuerza interior para animar a los otros		8		
25 Ejecución, control y criterio para coordinar trabajos en su área		8		
26 Estructura y ordenamiento adecuado de los trabajos asignados		8		
27 En caso de requerimiento de un asistente, la supervisión es eficiente		8		
28 Coordinación, reuniones de trabajo y resultados positivos con Clientes	10			
29 Mantiene buenas relaciones profesionales con los clientes y sus empleados		8		
SUB TOTAL	50	88	0	0

	Muy Sat.	Sat.	Med Sat.	No Sat.
Porcentaje:	36,23%	63,77%	0,00%	0,00%

3. Comportamientos en el Trabajo



ANEXO No.6



Asesores en Contaduría Pública
"Profesionales comprometidos con servicios de calidad"

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL
IDENTIFICACIÓN: CONTRATO POR UN AÑO O INDEFINIDO

Periodo de Evaluación: <i>Semestral</i>	Año: 2014	Periodo a Evaluar:
Nombre: Juana de Arco	F. Ingreso: 12/nov./2012	De: 1/1/14 a 6/30/14
Área de trabajo: Contabilidad e Impuestos	Cargo: Asistente Administrativo	
Evaluador: Juan Sin Miedo	Cargo: Socio Consultor	

DISPOSICIONES NORMATIVAS PARA LA EVALUACIÓN

<p>IMPORTANTE: Esta evaluación debe ser ejecutada por el Socio Consultor de la compañía y procesada por la Administradora Gerencial. Los espacios previstos deben ser marcados con una X, en el caso de no aplicar, poner N/A. 1. El personal que no alcance el promedio final de satisfactorio, tendrá serios limitantes en ascensos o incentivos económicos. 2. El personal que en dos años consecutivos alcance niveles de medio satisfactorio, será separado de la compañía.</p>

	Evaluación			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Medio satisfactorio	No satisfactorio
4. MANEJO DE HERRAMIENTAS-CONOCIMIENTO DE FUNCIONES DEL CARGO				
30 Conoce las herramientas informáticas, los equipos y los usa idóneamente		8		
31 Experiencia técnica, conocimientos adquiridos en la ejecución del cargo		8		
32 Conoce de los procesos del cargo y brinda soluciones		8		
33 Planea y prioriza entre urgente y lo importante		8		
34 Resuelve independientemente problemas relacionados con su cargo		8		
35 Para ejecutar sus funciones, no requiere de supervisión frecuente		8		
36 De acuerdo a su experiencia, la toma de decisiones es oportuna y acertada		8		
37 Tiene lealtad y está comprometido con la Firma		8		
SUB TOTAL	0	64	0	0

	Muy Sat.	Sat.	Med Sat.	No Sat.
Porcentaje:	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%



ANEXO No.7



Asesores en Contaduría Pública
"Profesionales comprometidos con servicios de calidad"

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL
IDENTIFICACIÓN: CONTRATO POR UN AÑO O INDEFINIDO

Periodo de Evaluación: <i>Semestral</i>	Año: 2014	Periodo a Evaluar:
Nombre: Juana de Arco	F. Ingreso: 12/nov./2012	De: 1/1/14 a 6/30/14
Área de trabajo: Contabilidad e Impuestos	Cargo: Asistente Administrativo	
Evaluador: Juan Sin Miedo	Cargo: Socio Consultor	

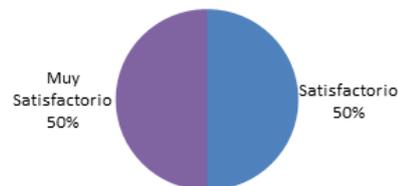
DISPOSICIONES NORMATIVAS PARA LA EVALUACIÓN

<p>IMPORTANTE: Esta evaluación debe ser ejecutada por el Socio Consultor de la compañía y procesada por la Administradora Gerencial. Los espacios previstos deben ser marcados con una X, en el caso de no aplicar, poner N/A.</p> <p>1. El personal que no alcance el promedio final de satisfactorio, tendrá serios limitantes en ascensos o incentivos económicos. 2. El personal que en dos años consecutivos alcance niveles de medio satisfactorio, será separado de la compañía.</p>
--

	Evaluación			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Medio satisfactorio	No satisfactorio
5. PRESENTACIÓN PERSONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES				
38 Trata con respeto a sus clientes internos y externos	10			
39 Está orientado con el servicio de calidad al cliente externo e interno		8		
40 Se encuentra comprometido con su desarrollo profesional		8		
41 Ambientación: nivel de integración dentro de la Firma		8		
42 Personalidad: apertura al acercamiento de otras personas		8		
43 Relación: apertura con superiores	10			
44 Relación con compañeros de trabajo	10			
45 Capacidad para colaborar espontáneamente o solo en casos solicitados		8		
46 Su imagen y presentación personal está acorde al cargo que desempeña	10			
SUB TOTAL	40	40	0	0

	Muy Sat.	Sat.	Med Sat.	No Sat.
Porcentaje:	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%

5. Presentación personal y relaciones interpersonales



ANEXO No.8

	Asesores en Contaduría Pública <i>"Profesionales comprometidos con servicios de calidad"</i>	
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL IDENTIFICACIÓN: CONTRATO POR UN AÑO O INDEFINIDO		
Periodo de Evaluación: <i>Semestral</i>	Año: 2014	Periodo a Evaluar:
Nombre: Juana de Arco	F. Ingreso: 12/nov./2012	De: 1/1/14 a 6/30/14
Área de trabajo: Contabilidad e Impuestos	Cargo: Asistente Administrativo	
Evaluador: Juan Sin Miedo	Cargo: Socio Consultor	

DISPOSICIONES NORMATIVAS PARA LA EVALUACIÓN	
IMPORTANTE:	
Esta evaluación debe ser ejecutada por el Socio Consultor de la compañía y procesada por la Administradora Gerencial. Los espacios previstos deben ser marcados con una X, en el caso de no aplicar, poner N/A.	
1. El personal que no alcance el promedio final de satisfactorio, tendrá serios limitantes en ascensos o incentivos económicos.	
2. El personal que en dos años consecutivos alcance niveles de medio satisfactorio, será separado de la compañía.	

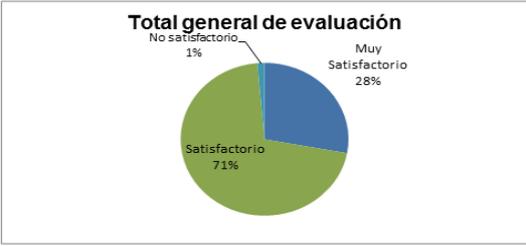
	Evaluación			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Medio satisfactorio	No satisfactorio
6. SEGURIDAD Y CUIDADO DE EQUIPOS				
47 Cuida su seguridad y la de sus compañeros		8		
48 Cumple con las políticas y normas de seguridad y calidad impuestas		8		
49 Cuida los equipos y/o bienes de su área y de la Firma		8		
50 Da buen uso de los Activos de la empresa	10			
51 Está comprometido (a) en presentar servicios de calidad sin reclamos		8		
SUB TOTAL	10	32	0	0

	Muy Sat.	Sat.	Med Sat.	No Sat.
Porcentaje:	23,81%	76,19%	0,00%	0,00%

6. Seguridad y cuidado de equipos

Muy Satisfactorio	24%
Satisfactorio	76%

ANEXO No. 9

RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACIÓN				
TOTAL GENERAL DE LA EVALUACION 120 304 0 6				
Porcentaje:	Muy Sat. 27,91%	Sat. 70,70%	Med Sat. 0,00%	No Sat. 1,40%
100,00%				
 <p style="text-align: center;">Total general de evaluación</p> <p style="text-align: center;">No satisfactorio 1% Muy Satisfactorio 28% Satisfactorio 71%</p>				
FORTALEZAS DE ÉL O LA EVALUADO (A)		DEBILIDADES DE ÉL O LA EVALUADO (A)		
1.- Capacidad de convencimiento y disuación para defender sus trabajos 2.- Capacidad para aceptar tareas asignadas 3.- Personalidad e imagen de buena presencia	Necesita siempre la supervisión para evidenciar necesidades de mejora en los trabajos que realiza diariamente Debe mejorar la capacidad de recepción de quejas, ideas o requerimientos de terceros, antes de sus respuestas Desconocimiento en algunos procesos informáticos relacionados a las funciones que desempeña			
Comentarios adicionales del evaluador:				
1. La Evaluada debe observar detenidamente su calificación menor a 10 y superar este rango para optimizar sus conocimientos y/o desempeño en sus labores diarias. 2. Las debilidades significativas enunciadas anteriormente frente a cada una de las fortalezas, deben ser superadas en un plazo mediático.				
Se recomienda un ascenso o incentivos remunerativos ? <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Pendiente				
Explique las razones:				
1. Como política salarial la Firma está empeñada en mantener rangos de remuneraciones entre su personal y de competencia en el mercado laboral, siendo éstas las razones más importantes para el incremento del sueldo de la evaluada a partir de enero 01/2015. 2. Para el semestre de enero 01 a junio 30 /2014 la evaluada alcanza un promedio de 8,55, siendo un personal idóneo. 3. A partir de enero del año 2015, regirán las políticas que para ese período tenga diseñado la empresa como consecuencia del diseño de Gestión por Procesos; esto es en función de cargos, competencia de mercado laboral, desempeño de funciones, evaluación (por lo menos que alcance el 8.5/10) y/o índices de inflación.				
Este formulario es absolutamente confidencial; tendrán conocimiento únicamente: a) Evaluador, b) Evaluado, y c) Administradora Gerencial. Una vez leído por el evaluado, debe firmar al pie del presente en señal de conformidad y conocimiento de su evaluación, luego de haber sido discutido con el Evaluador.				
Ponderación de evaluaciones:				
1.- Muy satisfactorio = 10 2.- Satisfactorio = 8 3.- Medio satisfactorio = 7 4.- No satisfactorio = 6 ó menos de 6				
Resultado final de la Evaluación:				
Sumatoria Total: 436 /51 Items		Calificación media de esta evaluación:		8,55%
_____ FIRMA DEL EVALUADOR Socio Consultor			_____ REVISADO Y CONFORME Evaluado (a)	
Quito DM., julio 24, 2014				