

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS  
Y ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA  
ASESORÍA INTEGRAL S.A.  
(COMPAÑÍA DE ASESORÍA LEGAL, CONTABLE, TRIBUTARIA Y  
DE CONSULTORÍA EN GOBIERNO CORPORATIVO Y  
REPOSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA)**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ABRAHÁN ISAAC CISNEROS PERALTA  
MILTON FABIÁN ZAMORA AIZAGA**

**DIRECTOR: ING. JOSÉ ARÁUZ**

**QUITO, 2010**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. José Aráuz

**INFORMANTES:**

Ing. Mayra Beltrán

Ing. Freddy Arévalo

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la vida, el soporte y las oportunidades y retos de servirle día a día;

A Lucía, la inspiración de mi vida y la compañera fiel de este duro pero a la vez maravilloso camino;

A Camila y Luciana, la razón de mi vida, mi lado sensible; los más hermosos regalos que me ha dado Dios; y,

A mis padres, por el gran ejemplo de amor, trabajo y bondad;

***Fabián***

## **DEDICATORIA**

A mi madre y hermanos, por su amor, y por su ejemplo de abnegación y tenacidad, por su constante e incondicional apoyo, por entender el tiempo de ausencia y por siempre estar allí.

*Abrahán*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi creador, a mi esposa Lucía, a mis padres Reinaldo y Berthita. Gracias por su amor, por confiar, por creer.

A Guillermo y Sonia, a mis hermanos en especial a Margarita, Freddy, María del Carmen y Augusto. Gracias por el inmenso cariño, por su infinito apoyo.

***Fabián***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por la vida y las oportunidades que nos brinda;  
por ser el norte de mi vida.

A mi familia por su constante apoyo y estímulo.

*Abrahán*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA, 4

- 1.1 ANTECEDENTES, 4
- 1.2 ANÁLISIS DE ASESORÍA INTEGRAL S.A., 6
  - 1.2.1 Análisis Interno, 6**
    - 1.2.1.1 Misión, 6
    - 1.2.1.2 Visión, 6
    - 1.2.1.3 Valores Organizacionales, 7
- 1.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER, 8
  - 1.3.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, 8**
  - 1.3.2 Rivalidad entre Competidores, 9**
  - 1.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores, 9**
  - 1.3.4 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes, 9**
  - 1.3.5 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos, 10**
- 1.4 ANÁLISIS FODA, 11
  - 1.4.1 Entorno Externo, 12**
    - 1.4.1.1 Oportunidades, 12
    - 1.4.1.2 Amenazas, 13
  - 1.4.2 Entorno Interno, 13**
    - 1.4.2.1 Fortalezas, 13
    - 1.4.2.2 Debilidades, 14
  - 1.4.3 Matriz FODA, 16**
    - 1.4.3.1 Análisis de los Escenarios de la Matriz, 17
- 1.5 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL, 19
  - 1.5.1 Posicionamiento Estratégico, 20**
  - 1.5.2 Modelo Estratégico, 20**
  - 1.5.3 Objetivos Estratégicos, 22**
  - 1.5.4 Las Estrategias Funcionales, 22**

### 2 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS – ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS, 25

- 2.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR, 28
  - 2.1.1 Valor Agregado, 30**
  - 2.1.2 Modelamiento de Procesos, 31**
  - 2.1.3 Mapa de Procesos, 32**
  - 2.1.4 Estructura Organizacional, 35**
  - 2.1.5 Levantamiento de Procesos, 37**

- 2.1.5.1 Propósitos de los Procesos Estratégicos, 38
- 2.1.5.2 Propósitos de los Procesos de Realización, 42
- 2.1.5.3 Propósitos de los Procesos de Apoyo, 53

### **3 PROPUESTA DEL BALANCED SCORECARD “ASESORÍA INTEGRAL”, 67**

- 3.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) – BALANCED SCORECARD (BSC), 67
- 3.2 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BALANCED SCORECARD, 69
- 3.3 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 72
  - 3.3.1 La Perspectiva Financiera, 72**
  - 3.3.2 La Perspectiva del Cliente, 72**
  - 3.3.3 La Perspectiva de Procesos Internos, 73**
  - 3.3.4 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, 74**
- 3.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 75
- 3.5 GENERACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN, 76
  - 3.5.1 Dimensión Administrativa, 76**
    - 3.5.1.1 Viabilidad Financiera, 76
    - 3.5.1.2 Viabilidad de Eficiencia, 77
    - 3.5.1.3 Viabilidad de Eficacia, 77
    - 3.5.1.4 Viabilidad de Relevancia o Calidad del Servicio, 78
- 3.6 CUADRO DE INDICADORES, 79

### **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 84**

- 4.1 CONCLUSIONES, 84
- 4.2 RECOMENDACIONES, 85

### **BIBLIOGRAFÍA, 86**

### **ANEXOS, 88**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

ASESORÍA INTEGRAL S.A. provee asistencia integral orientada al Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa, para lo cual ha logrado obtener la calificación necesaria por parte de las instancias pertinentes a fin de aplicar esas prácticas. También presta servicios de soporte legal y representación en litigios y procesos civiles, laborales y administrativos.

La compañía está en capacidad de ofrecer una asesoría integral, que determina un horizonte que no solo supera el riesgo jurídico, sino que además, se involucra en la implementación de las mejores prácticas de dirección gerencial corporativa.

ASESORÍA INTEGRAL S.A. no contaba con procesos identificados formalmente, lo que ha provocado un bajo control en el desarrollo de los mismos, actividades no programadas y toma de decisiones con resultados, que al no ser planificados, han generado desperdicio de tiempo, recursos y oportunidades de negocio. La empresa tampoco contaba con una Planificación que oriente de forma clara la estrategia a seguir por todos sus colaboradores.

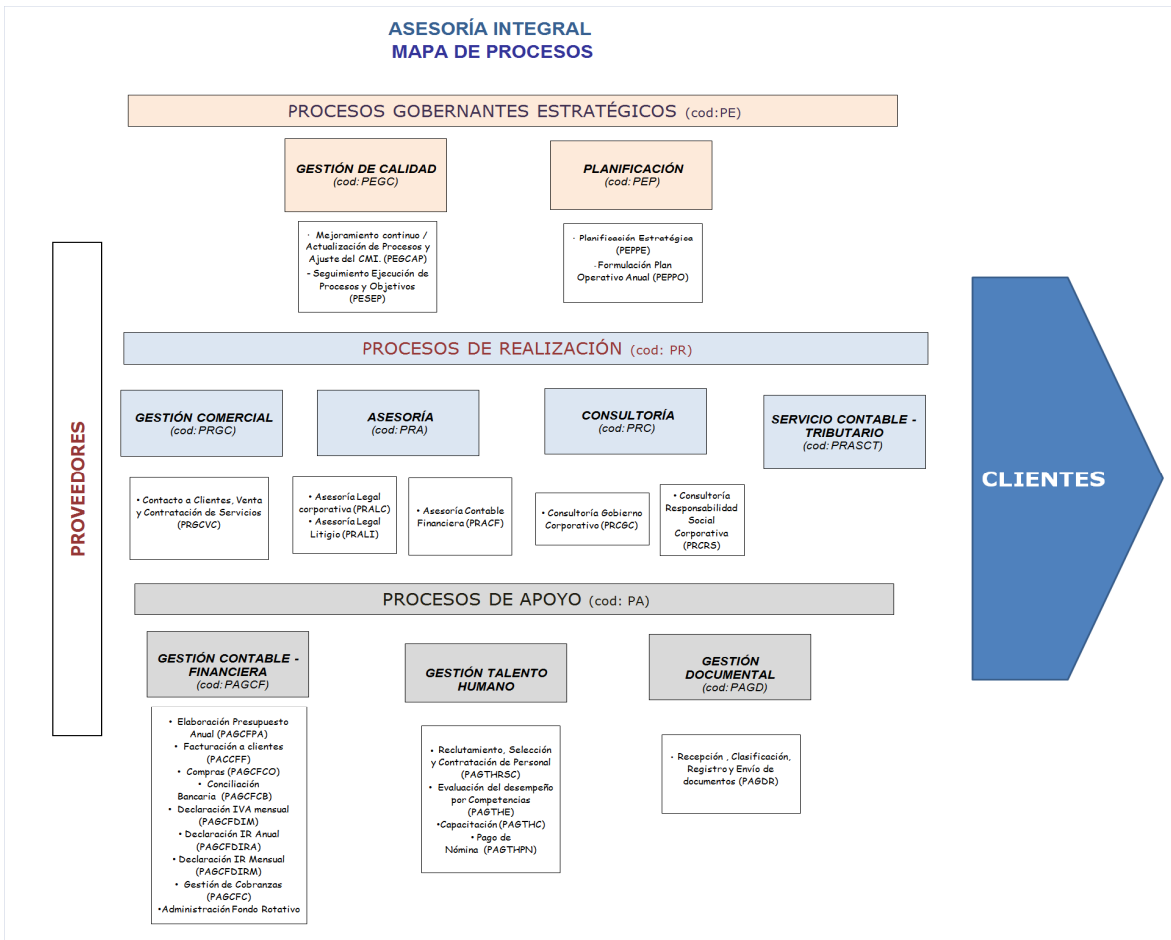
En ese sentido, para obtener un diagnóstico de la situación de la compañía, se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter y un análisis FODA, como sustento para desarrollar la Matriz FODA, que además contiene las diferentes estrategias a ser adoptadas por la organización en función de la nueva visión y misión organizacionales, entre las cuales

consta generar un modelo de administración por procesos y elaborar el Cuadro de Mando Integral.

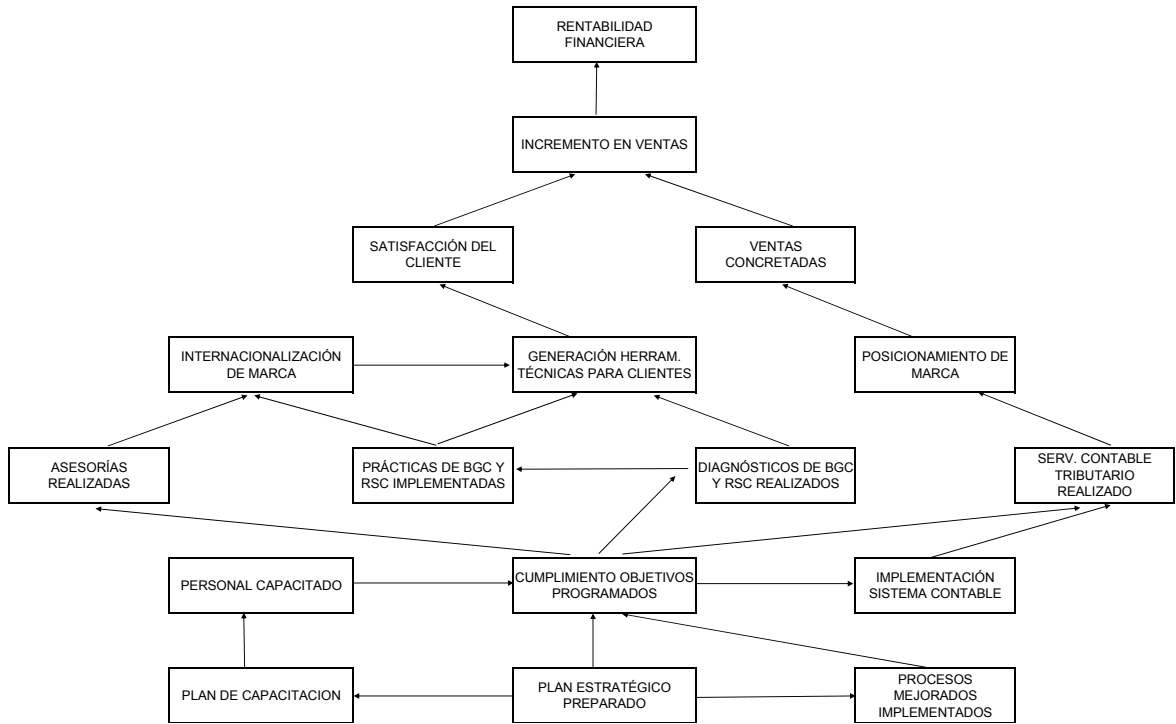
La compañía mantiene una cartera de clientes, quienes han visto la necesidad de invertir en asesoría externa con el objeto de concentrarse exclusivamente en sus giros de negocio, por lo que se ha visto la necesidad de que ASESORÍA INTEGRAL S.A., diseñe e implemente un modelo de Administración por Procesos agregadores de valor y desarrolle un Cuadro de Mando Integral a fin de obtener las herramientas necesarias, para mejorar la productividad y el desempeño, procesos que procuren la consecución de objetivos articulados a una planificación estratégica tomando en cuenta las distintas perspectivas evidenciadas en el CMI.

Es importante destacar que la identificación, levantamiento de procesos y la elaboración del Manual de Procesos se ha realizado con la participación activa del personal de ASESORÍA INTEGRAL S.A., en todos sus niveles.

Siguiendo con los lineamientos técnicos y académicos, se han identificado procesos Estratégicos, de Realización y de Apoyo, los cuales se encuentran reflejados detalladamente en el Manual de Procesos y de manera global en el siguiente Mapa de Procesos:



De igual manera, la elaboración del Cuadro de Mando Integral ha sido posible gracias al apoyo, aporte y compromiso de la alta dirección de la compañía, con quienes se han establecido los objetivos estratégicos, factores críticos de éxito, indicadores, rangos aceptables y responsables de medición, análisis y revisión. El CMI se ha definido con el objetivo de controlar el desempeño de la organización, el cumplimiento de la visión y tomar decisiones acertadas y oportunas:



## INTRODUCCIÓN

En este mundo globalizado, las empresas deben adoptar estrategias que las mantengan con un alto nivel de competitividad, generando innovadoras y adecuadas soluciones a las necesidades cada día más cambiantes de sus clientes.

El implementar un modelo de administración por procesos y herramientas como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) permiten alinear, de manera eficaz y eficiente, las acciones con el cumplimiento de la visión y de las estrategias de la compañía.

ASESORÍA INTEGRAL S.A. fue fundada en 1999, con su domicilio principal en la ciudad de Quito. Su creciente prestigio y posicionamiento son el resultado del permanente esfuerzo de un grupo de profesionales capaces de comprender, analizar y responder eficientemente a las necesidades de sus clientes.

Provee asistencia integral orientada al Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa, para lo cual cuenta con la calificación necesaria por parte de las instancias internacionales y nacionales pertinentes a fin de aplicar las prácticas referidas. Asimismo, la compañía presta servicios de soporte legal y representación en litigios y procesos civiles, laborales y administrativos.

ASESORÍA INTEGRAL S.A. no contaba con procesos identificados formalmente, lo que ha provocado, especialmente en los procesos de apoyo, un desempeño ineficiente y

excesivamente concentrado en los principales ejecutivos de la compañía, un bajo control al desarrollo de los mismos, actividades no programadas y toma de decisiones con resultados, que al no ser planificados, generan desperdicio de tiempo, recursos, oportunidades de negocio y el inminente riesgo de que el mercado sea captado por la competencia. La empresa tampoco contaba con una Planificación que oriente de forma clara la estrategia a seguir por todos sus colaboradores.

En vista de que la situación de la compañía hacía que se pierdan importantes oportunidades de negocio, se vio la necesidad de que ASESORÍA INTEGRAL S.A. implemente un modelo de Administración por Procesos agregadores de valor y desarrolle un Cuadro de Mando Integral a fin de obtener las herramientas necesarias para mejorar la productividad y el desempeño, procesos que deben procurar la consecución de objetivos articulados a una planificación estratégica, tomando en cuenta las distintas perspectivas evidenciadas en el CMI, herramienta necesaria para aplicar, medir, controlar y, de ser necesario, tomar los correctivos con respecto a la ejecución de todos y cada uno de los procesos y sus factores críticos de éxito, mediante la utilización de indicadores de gestión.

Estas herramientas, que se reflejan en la elaboración de un Manual de Procesos y en el Balanced Scorecard, son de suma importancia para que, mediante procesos claros, se ejecuten las actividades de una manera eficaz y eficiente, agregando valor al cliente y al negocio, determinando la regulaciones y medidas correspondientes; y, estableciendo los rangos dentro de los cuales los procesos pueden desempeñarse de manera adecuada. Mediante esta implementación y la socialización de las estrategias y de los planes organizacionales, se logrará contar con un equipo comprometido, altamente competente y

cuyo desempeño se verá reflejado en un incremento importante del portafolio de clientes satisfechos con los servicios prestados.

Estamos seguros que la implementación de estas herramientas hará posible el cumplimiento de la visión organizacional, de los objetivos estratégicos y de mejorar la rentabilidad, en beneficio de toda la organización.

# **1 PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

## **1.1 ANTECEDENTES**

ASESORÍA INTEGRAL S.A. es una Compañía de asesoría y consultoría global, cuya operación está presente a nivel nacional, con oficinas en las ciudades de Quito y Guayaquil y a nivel internacional, mediante alianzas estratégicas, en Lima-Perú y Madrid-España.

La firma cuenta con socios y asesores asociados que acreditan experiencia y formación académica en las mejores instituciones nacionales y extranjeras, lo que permite a la Compañía proporcionar asesoría de excelencia en varias ramas de la práctica gerencial y específicamente en la jurídica, cuidadosamente planificada, para mantener eficiencia y valor agregado de sus servicios.

ASESORÍA INTEGRAL S.A. mantiene una cartera de clientes que han visto la necesidad de invertir en asesoría externa con el objeto de concentrarse exclusivamente en sus giros de negocio. En ese sentido, provee asistencia de planificación estratégica integral orientada al Buen Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Corporativa, para lo cual ha logrado obtener la calificación necesaria por parte de las instancias pertinentes a fin de aplicar esas prácticas.

ASESORÍA INTEGRAL S.A. también presta servicios de soporte legal y representación en litigios y procesos civiles, laborales y administrativos, que se tramitan en juzgados y tribunales, incluyendo la Corte Suprema de Justicia y el Tribunal Constitucional; en trámites administrativos ante la Procuraduría General y Contraloría General del Estado, poder legislativo, Servicio de Rentas Internas, superintendencias, ministerios y secretarías de Estado, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, municipios y Asociación Ecuatoriana de Municipalidades, entre otros.

ASESORÍA INTEGRAL S.A. está en capacidad de ofrecer una asesoría integral, que determina un horizonte que supera el riesgo jurídico e incluye la implementación de las mejores prácticas de dirección gerencial corporativa.

La firma ha creado esquemas de trabajo que se adaptan a las necesidades de sus clientes, por lo que, sin perjuicio de personalizar el tratamiento para ellos, se maneja el esquema de retainer mensual y la facturación por horas o por proyecto.

La gestión de ASESORÍA INTEGRAL S.A. se basa en el compromiso, experiencia y conocimiento de las diferentes áreas del derecho y sobretodo de la estructuración de negocios. Al entender las necesidades empresariales, se asume el compromiso de facilitar la solución apropiada y su implementación. Las herramientas de ASESORÍA INTEGRAL S.A. parten de la experiencia y el conocimiento; sin embargo, buscando la innovación y la generación de valor, se procura de manera general y particular, generar un elemento diferenciador que permite a los clientes capitalizar la asesoría en soluciones específicas a sus necesidades.

Como resultado de su buena gestión, ASESORÍA INTEGRAL S.A. ha alcanzado un alto nivel de fidelidad por parte de sus actuales clientes y también la credibilidad de sus accionistas.

## 1.2 ANÁLISIS DE ASESORÍA INTEGRAL S.A.

### 1.2.1 Análisis Interno

#### 1.2.1.1 Misión

Brindar asesoría técnica y personalizada a nuestros clientes a fin de que cuenten con negocios sostenibles, facilitando las mejores herramientas y prácticas de soporte legal, financiero y de gobierno corporativo para un adecuado acceso a mercados de capitales, satisfaciendo sus necesidades al generar rentabilidad financiera con criterios de responsabilidad social corporativa.

#### 1.2.1.2 Visión

Ser líderes en asesoría legal integral, financiera y administrativa, cuyo eje central se basará en el diagnóstico e implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa, para mejorar la valoración comercial, bursátil, así como los productos y servicios a nuestros clientes, mediante procesos que generen mayor

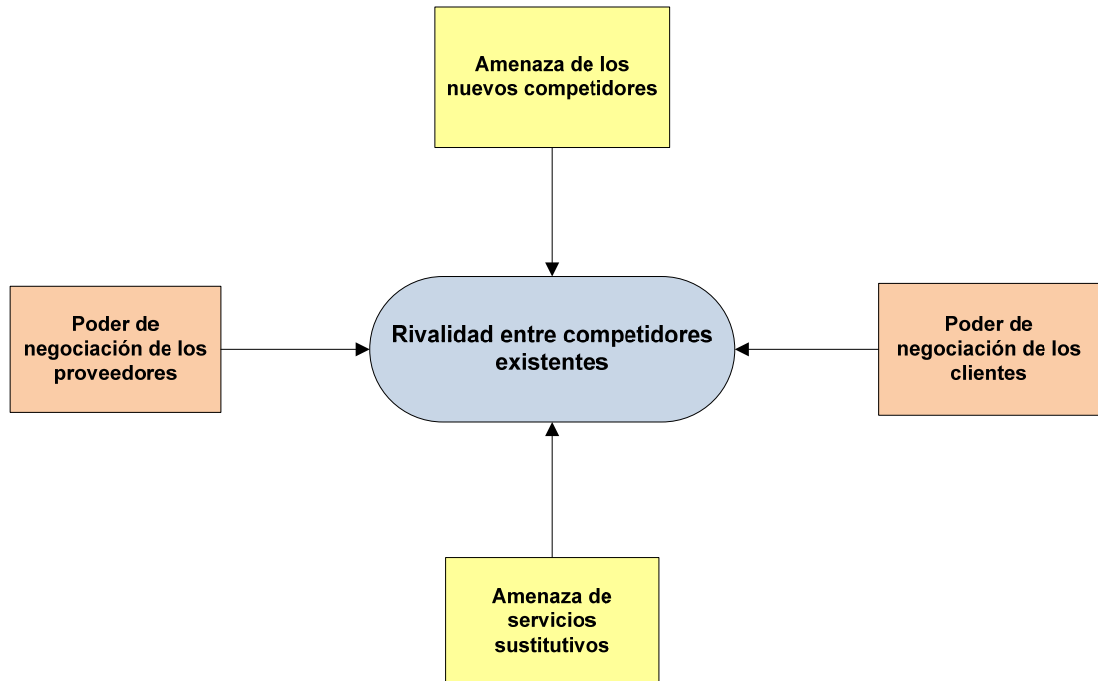
productividad y personal comprometido con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### 1.2.1.3 Valores Organizacionales

- Respeto: Es la base del sustento de la moral y la ética, en la cual se incluye la honestidad, puntualidad y disciplina.
- Solidaridad: Es el valor ético y moral que se define como la capacidad de ponerse en el lugar de otros, cuidando sus intereses. En éste se incluye la colaboración y el cuidado por la naturaleza.
- Transparencia: Es la claridad que las personas y en sí, la organización, debe mostrar en sus actos y operación, respectivamente. En éste se incluye la integridad.
- Compromiso: Actitud positiva y responsable indispensable para el logro de los objetivos y metas organizacionales.
- Lealtad: Acatar las normas y reglamentos en defensa de los intereses organizacionales como si fueran propios, identificándose con los objetivos de la compañía. En éste se incluye la fidelidad.

### 1.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

**Gráfico N° 1**



**Fuente:** <http://es.wikipedia.org>. Wikipedia. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

#### 1.3.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Existen actualmente catorce firmas consultoras calificadas por el BID para gestionar los procesos de consultoría de Gobierno Corporativo, de ellas dos lideran el mercado con alrededor de treinta implementaciones de las treinta y seis que constan en el proyecto. Estas firmas son ASESORÍA INTEGRAL S.A. y TAC P, le siguen dos estudios jurídicos con cinco implementaciones en total, y finalmente una empresa con una implementación. Resulta que tanto por el desarrollo del proyecto como por su próxima terminación, no se calificarán más firmas en el País.

### **1.3.2 Rivalidad entre Competidores**

La rivalidad no es fuerte, es mediana, porque existen dos empresas que lideran el mercado. Se promoverá una alianza estratégica de estas dos empresas para consolidar la posición dominante del mercado, y especialmente controlar un conflicto de precios.

### **1.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores**

ASESORÍA INTEGRAL S.A. cuenta con proveedores que no generan presión por costo o precio, peor aún con condiciones monopólicas. Siendo una empresa de servicios, no existe un proveedor dominante, a excepción del Banco Interamericano de Desarrollo, que fija sus condiciones para impulsar el proyecto de Gobierno Corporativo y el de Responsabilidad Social Corporativa.

### **1.3.4 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes**

Siendo la asesoría general un genérico, el poder de negociación de los clientes es extremadamente alto y por ende fija condiciones de mercado. En el caso de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa, el poder de los clientes es más limitado pero fuerte, porque se encuentra en la etapa de sensibilización e introducción, dependiendo de cambios regulatorios, dicho poder se limitará.

### **1.3.5 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos**

En el mercado latinoamericano, existen empresas que brindan el servicio de estructuración de PROTOCOLOS FAMILIARES, lo cual no constituye una herramienta de Gobierno Corporativo, sino un elemento complementario al gobierno de la familia empresarial. En tal virtud, en cuanto al producto Gobierno Corporativo, existe la imperiosa necesidad de innovar e ir creando especialización por sectores, llámese bancario, seguros, industrial, comercial etc.

Para los demás servicios de la firma, el reto es innovar e ir generando elementos diferenciadores por calidad de servicio y oportunidad a bajo costo. El servicio de Asesoría Legal, Contable y Tributaria, por los cambios legales generados en Ecuador, tiene un mercado en amplio crecimiento debido a la presión de recaudación que ha introducido el gobierno como política general de su mandato.

Gráfico N° 2



Fuente: <http://emprendeduria.files.wordpress.com/2009/09>. Las 5 Fuerzas Competitivas.

#### 1.4 ANÁLISIS FODA<sup>1</sup>

Para conocer a la organización, se analizó su entorno tanto interno como externo, definiendo sus Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, para lo cual se aplicó esta herramienta gerencial a fin de establecer la misión, los objetivos, los planes y las estrategias en la organización, realizando en primera instancia un análisis detenido de las Amenazas y Oportunidades, para lo cual, se ha tomado en cuenta las fuerzas políticas, los participantes internos y externos de la organización que desempeñan un papel medular. Se toma en consideración las cinco fuerzas competitivas (competidores, nuevos participantes, clientes, proveedores y servicios sustitutos), ya que estos son factores de gran influencia en las posibilidades de ganancia a largo plazo y en las perspectivas de crecimiento.

<sup>1</sup> Cfr. J., HELLRIEGEL. (2007). *Administración un enfoque basado en competencias*. 9na. Edición. p. 206-209.

Se ha precisado también llevar a cabo el análisis de Fortalezas y Debilidades, ya que de esta manera se pueden identificar las fuerzas centrales de la organización a fin de determinar lo que se debe mejorar mediante la consideración de aspectos prioritarios.

Adicionalmente, para un mejor entendimiento y comprensión, se ha desarrollado la Matriz FODA, la misma que articula gráficamente el análisis referido con las estrategias determinadas. Esta matriz muestra la relación del entorno interno y externo y las medidas que se deben adoptar para la concreción de la visión organizacional.

### **1.4.1 Entorno Externo**

#### 1.4.1.1 Oportunidades

Las Oportunidades son aspectos externos de la organización, que deben recibir la atención correspondiente de forma inmediata para incluirlas en el Plan Estratégico.

En el caso de Asesoría Integral S.A. se detallan las siguientes oportunidades:

- Políticas gubernamentales que exigen su implementación.
- Servicio innovador.
- Mercado amplio y en crecimiento.
- Necesidad empresarial por adoptar buenas prácticas en su gestión.

- Baja sensibilidad al precio.
- Tecnología suficiente y disponible (en especial para gestión en procesos de apoyo).

#### 1.4.1.2 Amenazas

Las Amenazas han sido tomadas en cuenta en la Planificación Estratégica, de manera que esta sea susceptible de modificación y adaptabilidad según las circunstancias lo requieran. En el caso de Asesoría Integral S.A. se detallan las siguientes amenazas:

- Incremento de participación de competidores a corto plazo.
- Entorno macro y micro económico incierto.
- Inestabilidad decisiones políticas.
- A futuro, disminución de márgenes.
- Mercado no valora el servicio.
- Riesgo de desdolarización (rumores)
- Campo de acción limitado.

### **1.4.2 Entorno Interno**

#### 1.4.2.1 Fortalezas

Las Fortalezas son factores clave propios de la organización, en virtud de los cuales se puede mantener una diferenciación con respecto a sus

competidores; factores que juegan un papel importante en las posibilidades de crecimiento y desarrollo. En el caso de Asesoría Integral S.A. se detallan las siguientes fortalezas:

- Se cuenta con la certificación para la prestación idónea del servicio relacionado a Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- Alta participación en servicios de Gobierno Corporativo y RSC.
- Buena segmentación y definición del target.
- Buenas relaciones corporativas.
- Personal ejecutivo con suficiente conocimiento del giro del negocio.
- Portafolio de productos amplio.
- Aceptable equipamiento informático (hardware)

#### 1.4.2.2 Debilidades

Las Debilidades son aspectos en los cuales la organización no ha podido llegar a una condición de eficiencia y eficacia, por lo que es necesario

prestarles atención, pues esto puede generar la pérdida de participación en el mercado. Además, es necesario tener claro que las debilidades no se corrigen solas, por lo que se han tomado medidas oportunas para corregirlas y no permitir que se conviertan en amenazas para la organización. En el caso de Asesoría Integral S.A. se detallan las siguientes debilidades:

- Procesos informales (no se cuenta con un Manual de Procesos organizacionales).
- Deficiente gestión en procesos Estratégicos y de Apoyo.
- Desperdicio de tiempo en actividades que no agregan valor.
- Falta posicionamiento de la marca en mercado objetivo.
- Limitaciones tecnológicas (software, en especial para gestión en procesos de apoyo).
- No existe un Plan Estratégico a largo plazo.
- Poco enfoque en Trade y Kam (manejo de cuentas clave)

### 1.4.3 Matriz FODA

Cuadro N° 1

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS (FO)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con la certificación para la prestación idónea del servicio relacionado a Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).</li> <li>• Ser líder en servicios de Gobierno Corporativo y RSC.</li> <li>• Buena segmentación y definición del target.</li> <li>• Buenas relaciones corporativas</li> <li>• Personal ejecutivo con suficiente conocimiento del giro del negocio.</li> <li>• Portafolio de productos amplio.</li> <li>• Aceptable equipamiento informático (hardware)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos informales; no se cuenta con un Manual de Procesos organizacionales.</li> <li>• No se han implementado los procesos organizacionales.</li> <li>• Deficiente gestión en procesos de Apoyo y Estratégicos.</li> <li>• Desperdicio de tiempo en actividades que no agregan valor.</li> <li>• Falta posicionamiento de la marca en mercado objetivo.</li> <li>• Limitaciones tecnológicas (software, en especial para gestión en procesos de apoyo).</li> <li>• No existe un Plan Estratégico a largo plazo.</li> <li>• Poco enfoque en trade y KAM (manejo de cuentas clave)</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas gubernamentales que exigen su implementación.</li> <li>• Servicio innovador.</li> <li>• Mercado amplio y en crecimiento.</li> <li>• Necesidad empresarial por adoptar buenas prácticas en su gestión.</li> <li>• Baja sensibilidad al precio.</li> <li>• Tecnología suficiente y disponible (en especial para gestión en procesos de apoyo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la alianza estratégica con el BID y con la CAF.</li> <li>• Participar en reuniones de trabajo, conferencias y más eventos que promuevan el BID y la CAF.</li> <li>• <u>Generar Sistema tecnológico gerencial para parametrizar cumplimiento de metas y objetivos en Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Implantar un Sistema de Control de Gestión basado en administración por objetivos.</u></li> <li>• Elaborar Manual de Procesos</li> <li>• Implantar procesos.</li> <li>• Construir el Cuadro de Mando Integral para ASESORÍA INTEGRAL S.A.</li> <li>• Aplicar el Sistema de Planificación por objetivos.</li> <li>• <u>Alcanzar la satisfacción del mercado con servicios de alta calidad, innovadores, diferenciados y que agreguen valor al cliente.</u></li> <li>• Responder rápidamente ante las condiciones cambiantes del mercado.</li> <li>• Establecer políticas y estándares de calidad en los servicios.</li> <li>• Potenciar el talento humano.</li> <li>• Optimizar los recursos tecnológicos.</li> </ul>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de competencia a corto plazo.</li> <li>• Entorno macro y micro económico incierto.</li> <li>• Inestabilidad decisiones políticas.</li> <li>• A futuro, disminución de márgenes.</li> <li>• Mercado no valora el servicio.</li> <li>• Riesgo desdolarización</li> <li>• Campo de acción limitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Generar nuevos ingresos financieros por internacionalizar de la marca.</u></li> <li>• Establecer alianzas estratégicas para la internacionalización de la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Generar confianza y credibilidad en los clientes de ASESORÍA INTEGRAL S.A.</u></li> <li>• Comunicar los logros y resultados positivos conseguidos en la gestión de la empresa.</li> <li>• Establecer alianzas estratégicas con entes que mantengan credibilidad pública en el ámbito del negocio.</li> <li>• <u>Posicionar la marca en el público objetivo (top management)</u></li> <li>• Construir y diseñar el Portal Web de la compañía Lograr que el nivel gerencial de la empresa genere opinión pública en medios de comunicación, en el ámbito de acción de ASESORÍA INTEGRAL S.A.</li> <li>• Realizar un Plan de Comunicación y Posicionamiento para ASESORÍA INTEGRAL S.A., priorizando las cualidades de relevancia, claridad, distinción, coherencia, compromiso, paciencia y valentía.</li> <li>• Elaborar el Manual de Imagen Corporativa de ASESORÍA INTEGRAL S.A.</li> <li>• Contratar espacios publicitarios en medios.</li> <li>• <u>Optimizar los recursos financieros.</u></li> <li>• <u>Mejorar la calidad del gasto.</u></li> </ul>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

### 1.4.3.1 Análisis de los Escenarios de la Matriz

#### **Escenario Positivo**

##### Potencialidades

- ASESORÍA INTEGRAL S.A. cuenta con la certificación para la prestación idónea del servicio relacionado a Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- ASESORÍA INTEGRAL S.A. tiene alta participación en servicios de Gobierno Corporativo y RSC.
- Buena segmentación y definición del target.
- Buenas relaciones corporativas.
- Amplio portafolio de productos.
- Políticas gubernamentales que exigen su ejecución.
- Mercado amplio y en crecimiento.
- Necesidad empresarial por adoptar buenas prácticas en su gestión.
- Baja sensibilidad al precio.

### Recursos

- Personal ejecutivo con suficiente conocimiento del giro del negocio (know how)
- Aceptable equipamiento informático (hardware)
- Tecnología suficiente y disponible (en especial para gestión administrativa-contable).

### **Escenario Negativo**

#### Causas Externas

- Incremento de competencia a corto plazo.
- Entorno macro y micro económico incierto.
- Inestabilidad decisiones políticas.
- A futuro, disminución de márgenes.
- Mercado no valora el servicio.
- Riesgo desdolarización
- Campo de acción limitado.

### Causas Estructurales

- Procesos informales. (Al momento, la compañía ha efectuado un levantamiento de procesos organizacionales y se encuentra elaborando un Manual interno de procesos).

### Causas Acumuladas

- No se han implementado los procesos organizacionales.
- Deficiente gestión en procesos de Apoyo (estratégicos).
- Desperdicio de tiempo en actividades que no agregan valor.
- Limitaciones tecnológicas (software, en especial para gestión en procesos de apoyo).

### Causas Flujo

- Falta posicionamiento de la marca en mercado objetivo.
- No existe un Plan Estratégico a largo plazo.
- Poco enfoque en trade y KAM (manejo de cuentas clave)

## 1.5 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

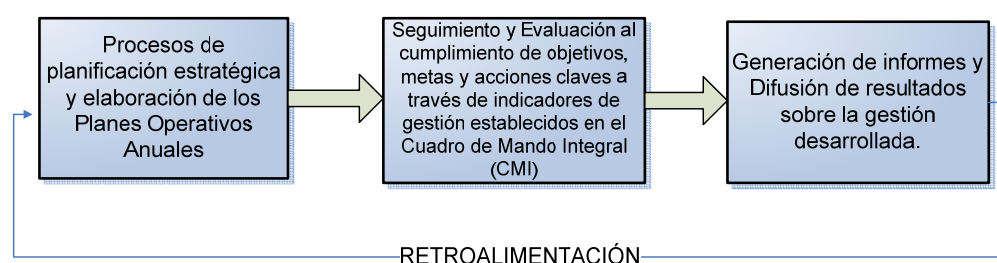
Asesoría Integral S.A. no contaba con un Plan Estratégico, por lo que ha sido preciso formularlo, estableciendo de esa manera una visión a largo plazo, la misión organizacional, los objetivos estratégicos y las acciones claves para su ejecución.

### 1.5.1 Posicionamiento Estratégico

El Plan Estratégico 2010-2014, busca que en cinco años se posicione la marca ASESORÍA INTEGRAL S.A., así como su adecuada gestión, en la mente del mercado objetivo nacional e internacional.

### 1.5.2 Modelo Estratégico

**Gráfico N° 3**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

El modelo estratégico de ASESORÍA INTEGRAL S.A. identifica conceptos de la estrategia y los elementos necesarios para su desarrollo, permitiendo a la organización satisfacer su misión organizacional.

Este modelo consiste en tres procesos esenciales:

- Desarrollar el proceso de Planificación estratégica a largo plazo y de planificación operativa a corto plazo, formulando una visión clara que sustente la misión de la compañía, objetivos estratégicos que apunten a alcanzar las metas establecidas y acciones y actividades claves;

- Realizar el seguimiento y evaluación de los objetivos, metas y acciones claves a través de indicadores de gestión establecidos en el Cuadro de Mando Integral, con lo cual se medirá el porcentaje de eficiencia y eficacia sobre la ejecución de las estrategias y de los procesos organizacionales;
- Generar informes y difundir los resultados sobre la gestión desarrollada, determinando alertas tempranas; y,
- Con esas alertas, establecer los correctivos y ajustes a la estrategia inicialmente formulada, convirtiendo al Plan Estratégico en una herramienta de gestión real, útil y actualizada para la adecuada gestión y funcionamiento de la compañía. Este proceso de retroalimentación nos permitirá analizar la situación de una manera retrospectiva y continuar trabajando en el cumplimiento de la visión, repasando la misión, objetivos, estrategias; y, poniendo en revisión el nuevo escenario, las condiciones que cambian, las nuevas ideas, y las nuevas oportunidades de negocio.

En general, este modelo destaca las relaciones entre la misión de la organización, sus objetivos largos y de corto alcance, y su estrategia.

### **1.5.3 Objetivos Estratégicos**

- Incrementar las ventas en un 72%.
- Crear marca como promesa de valor, posicionando la buena imagen organizacional y la de sus principales ejecutivos.
- Internacionalizar la marca en 3 países de la región.
- Potenciar la Investigación y el Desarrollo para generar una metodología y herramientas que se ajusten a las necesidades de los clientes.
- Implementar procesos claros que garanticen un mejor desempeño en el plazo de 2 años.
- Mejorar el índice de satisfacción del cliente a un 95%.
- Implementar Sistema Contable Interno.
- Mejorar las destrezas y el conocimiento del personal mediante la ejecución del Plan de Capacitación.

### **1.5.4 Las Estrategias Funcionales**

- Implantar un Sistema de Control de Gestión basado en administración por objetivos.

- Aplicar el Sistema de Planificación por objetivos.
  
- Elaborar Manual de Procesos.
  
- Implantar procesos.
  
- Aplicar el Cuadro de Mando Integral para ASESORÍA INTEGRAL S.A.
  
- Optimizar los recursos financieros.
  - Elaborar la Programación Presupuestaria 2009-2013 y monitorear su ejecución.
  
  - Implementar un sistema contable que genere reportes On Time.
  
  - Actualizar diariamente la información contable-financiera.
  
  - Mejorar la calidad del gasto, manteniendo una adecuada capacidad de negociación frente a proveedores.
  
- Potenciar el talento humano.
  - Socializar el know how con socios y asociados que asesoran a clientes de la empresa.

- Seleccionar el talento humano adecuado a las necesidades de ASESORÍA INTEGRAL S.A.
  
- Realizar un Plan de Capacitación.
  
- Evaluar trimestralmente el desempeño del recurso humano y realizar los correctivos necesarios oportunamente.

## **2 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS – ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS <sup>2</sup>**

Los procesos sostienen toda actividad de trabajo y se presenta en todas las organizaciones y en todas las funciones de una organización.

Los procesos se encuentran anidados dentro de otros procesos a lo largo de la cadena de suministro o cadena de valor de la organización. La cadena de valor es un conjunto de eslabones conectados unos con otros que se establece entre proveedores de materiales y servicios y abarca los procesos de transformación mediante los cuales las ideas y los insumos se convierten en bienes y servicios terminados para proveer a los clientes de una compañía. Una decisión clave que se debe examinar es la selección de las partes de la cadena que están destinados al suministro interno, y la mejor forma de llevar a cabo esos procesos. Es esencial coordinar los enlaces entre los procesos. Tanto en procesos internos o externos, la gerencia debe prestar especial atención a las interfaces entre procesos. Por lo tanto, se hace necesario contar con una coordinación inter-funcional y tener la debida coordinación con proveedores y clientes.

La administración por procesos es la selección de los insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos y servicios. La selección de insumos comienza con la decisión de los procesos que se habrán de realizar internamente y cuáles se realizarán de manera externa. Las decisiones de procesos también

---

<sup>2</sup> Cfr. J., JIMÉNEZ. *Introducción a la gestión por procesos*. [www.gestionempresarial.info]

se refieren a la mezcla apropiada de habilidades humanas y equipo, y también a qué partes de los procesos deberán ser desempeñadas por cada uno de ellos. Las decisiones con respecto a procesos deben ser congruentes con la estrategia de flujo de la organización y con la capacidad de esta última para obtener los recursos necesarios a fin de apoyar esa estrategia.

Para el caso de ASESORÍA INTEGRAL S.A., en todo proceso, se deben considerar las siguientes decisiones comunes sobre procesos:

1. La Selección de procesos.- Determina si los recursos se van a organizar en torno de los productos y servicios o los procesos, a fin de implementar la estrategia de flujo. La decisión sobre la selección de procesos depende del grado de personalización que se vaya a suministrar.
2. La Integración Vertical.- Es el grado en que la instalación de servicio propia de la empresa maneja la cadena de valor. Cuanto más alto sea el grado en que el sistema maneja los insumos y productos, mayor será el grado de integración vertical.
3. La Flexibilidad de los recursos.- Es la facilidad con la que los empleados y el equipo manejan una amplia variedad de productos, servicios, tareas o funciones.
4. La Participación del cliente.- Refleja la forma en la que los clientes toman parte en los procesos y la amplitud de dicha participación.

5. La Intensidad de capital.- es la mezcla de equipo, habilidades humanas que intervienen en un proceso; cuanto mayor sea el costo relativo del equipo, más grande será la intensidad de capital.<sup>3</sup>

Es necesario entender a plenitud en qué consiste un modelo de Administración por Procesos para su debida implementación, es así que se debe entender que con la aplicación de este modelo se logra establecer en la organización una estructura basada en procesos, que abarque desde la planeación estratégica hasta la operativa. Así se implementarán diseños donde el servicio entregado al cliente sea el resultado de una responsabilidad compartida, basada en indicadores estratégicos, tácticos y operativos; además, mediante la Administración por Procesos se ha concebido a toda la organización como un sistema integrado con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.

En la actualidad, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad en el que se desenvuelvan, deben enfrentarse con mercados competitivos en los que deben conjugar de manera apropiada la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Las organizaciones, tradicionalmente, han sido estructuradas sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. Contrario a esto, la Gestión por Procesos define a la organización como todo un sistema inter-relacionado de procesos que contribuyen de forma conjunta a incrementar la satisfacción del cliente.

---

<sup>3</sup> Cfr. L., KRAJEWSKI. (2000). *Administración de Operaciones” Procesos y Cadenas de Valor*. México: Pearson Education. 5ta. Edición. p. 89-91.

La gestión por procesos coexiste con la administración funcional, asignando “propietarios” a los procesos clave, haciendo posible una gestión inter-funcional generadora de valor para el cliente, y que por tanto, procura su satisfacción.

Determina los procesos que deben ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

La Administración por procesos se traduce en el Manual de Procesos, que es una recopilación textual que recoge de forma minuciosa y detallada todas las instrucciones y pasos que se deben seguir para realizar determinados procesos agregadores de valor.

Se anexa a este documento el Manual de Procesos para ASESORÍA INTEGRAL S.A.

## 2.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

Es importante destacar que la identificación y levantamiento de procesos se ha realizado con la participación activa del personal de ASESORÍA INTEGRAL S.A., en todos sus niveles.

La identificación de procesos permite contar con un flujo coordinado de actividades agregadoras de valor y la posibilidad de optimizar el uso de recursos.

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas (información,

materiales, salidas de otros procesos), dan lugar a una o varias salidas (información, productos, salidas a otros procesos) con un valor añadido.<sup>4</sup>

Es un conjunto de operaciones conectadas por un flujo de materiales e información que combina y transforma insumos en productos. Es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee insumos, le agregue valor y suministre un producto a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para lograr objetivos o alcanzar resultados.

Los objetivos más importantes del manejo de procesos en la organización son:<sup>5</sup>

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los resultados empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- Tienen un responsable del proceso.
- Tienen límites bien definidos (alcance)
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo.

---

<sup>4</sup> Cfr. WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki>]. *Reingeniería de Procesos*.

<sup>5</sup> Cfr. V., HARRINTONG. (1999). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá: McGraw Hill. Calidad Total. p. 9.

- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempos de ciclos conocidos.

La toma de decisiones es indudablemente uno de los elementos más significativos de la administración, ya que así se mantiene el control y la dirección en la organización. La buena toma de decisiones demanda objetividad, y no solo en la ejecución del proceso intelectual, sino también en la determinación de si se es la persona indicada para realizar ese proceso.

Para el efecto, es necesario la interacción adecuada entre los responsables de los procesos y los especialistas en procesos, quienes deben mantener un diálogo para integrar un equipo triunfador que eleve al máximo la efectiva utilización de sus conocimientos acumulados.<sup>6</sup>

### **2.1.1 Valor Agregado**

Es cualquier actividad que transforme un producto o servicio para satisfacer la necesidad del cliente.<sup>7</sup> Expresión que se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total del servicio en las distintas etapas del proceso productivo, operativo y de comercialización. Es el resultado de aquellas operaciones que la empresa deba realizar para satisfacer los requerimientos del cliente.

---

<sup>6</sup> Cfr. W., ALTIER. (1994). *Procesos para la efectiva resolución de problemas y toma de decisiones*. México: Oxford University Press. p. 22-23.

<sup>7</sup> Cfr. GRUPO CONSULTOR TBM. [[www.tbmcg.com/es/about/terminology.php#67](http://www.tbmcg.com/es/about/terminology.php#67)]. *Terminología. Esbelta*.

- **Valor Agregado Real.-** Son las actividades u operaciones que se deben realizar para satisfacer los requerimientos del cliente.
- **Valor Agregado del Negocio.-** Son las actividades que si bien no contribuyen a los requerimientos del cliente, sí contribuyen a las funciones del negocio.

### 2.1.2 Modelamiento de Procesos <sup>8</sup>

Es necesario identificar el área correcta que se desea cambiar o mejorar, ya que esto es de vital importancia para la organización, por lo tanto es preciso establecer herramientas que ayuden a la Alta Dirección a entender fehacientemente, sus modelos de negocio y cómo afectarán las modificaciones de esos procesos a la compañía en conjunto.

El Modelamiento de procesos es una técnica para modelar procesos del negocio. Estos modelos proporcionan maneras de expresar los procesos del negocio o estrategias en términos de actividades económicas y comportamiento colaborativo, es así que permiten entender mejor la operación del negocio a los participantes de estos procesos. Estos modelos son provechosos para documentar, entender y comunicar la complejidad. Además, permite documentar los procesos del negocio desde varias perspectivas, tomando en cuenta el entorno.

---

<sup>8</sup> Cfr. [[www.12manage.com/methods\\_business\\_simulation\\_modeling\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_business_simulation_modeling_es.html)]. *12 Manage Fast Track, Modelamiento de Procesos Empresariales.*

### 2.1.3 Mapa de Procesos <sup>9</sup>

Una forma fácil de entender el funcionamiento de los procesos por todo el personal de la empresa, es mediante el diseño de un mapa de procesos, que represente la situación particular de la organización y donde primordialmente se identifiquen las interrelaciones de los procesos como mecanismo para mejorar las comunicaciones en su interior, que son normalmente deficientes por no conocer qué productos y requisitos requieren los clientes internos y más grave aún, cuando se desconoce las necesidades de los clientes externos, que son los que pagan por los servicios y productos.

De esta forma, se han identificado las tres principales niveles de procesos:

- **Procesos Gobernantes o Estratégicos.**<sup>10</sup> Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos, son liderados por la dirección y promueven el cumplimiento de objetivos y políticas institucionales. Los procesos gobernantes son: de planificación estratégica, comunicación, relaciones públicas, gestión de calidad, auditoría, etc.
- **Procesos Claves, Misionales o de Realización.**<sup>11</sup> Procesos implicados directamente con la realización del producto y/o la prestación del

---

<sup>9</sup> Cfr. C., CÓRDOBA. *Mapeo de Procesos*. [<http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index>].

<sup>10</sup> Cfr. UNIVERSITAS. M., HERNÁNDEZ. [<http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>]. *Manual de Diseño de Procesos*.

<sup>11</sup> Cfr. [[www.eclap.es/contenidos/calidad](http://www.eclap.es/contenidos/calidad)]. *Glosario de Términos*.

servicio. Son los que evidencian la razón de ser de la organización o giro del negocio.

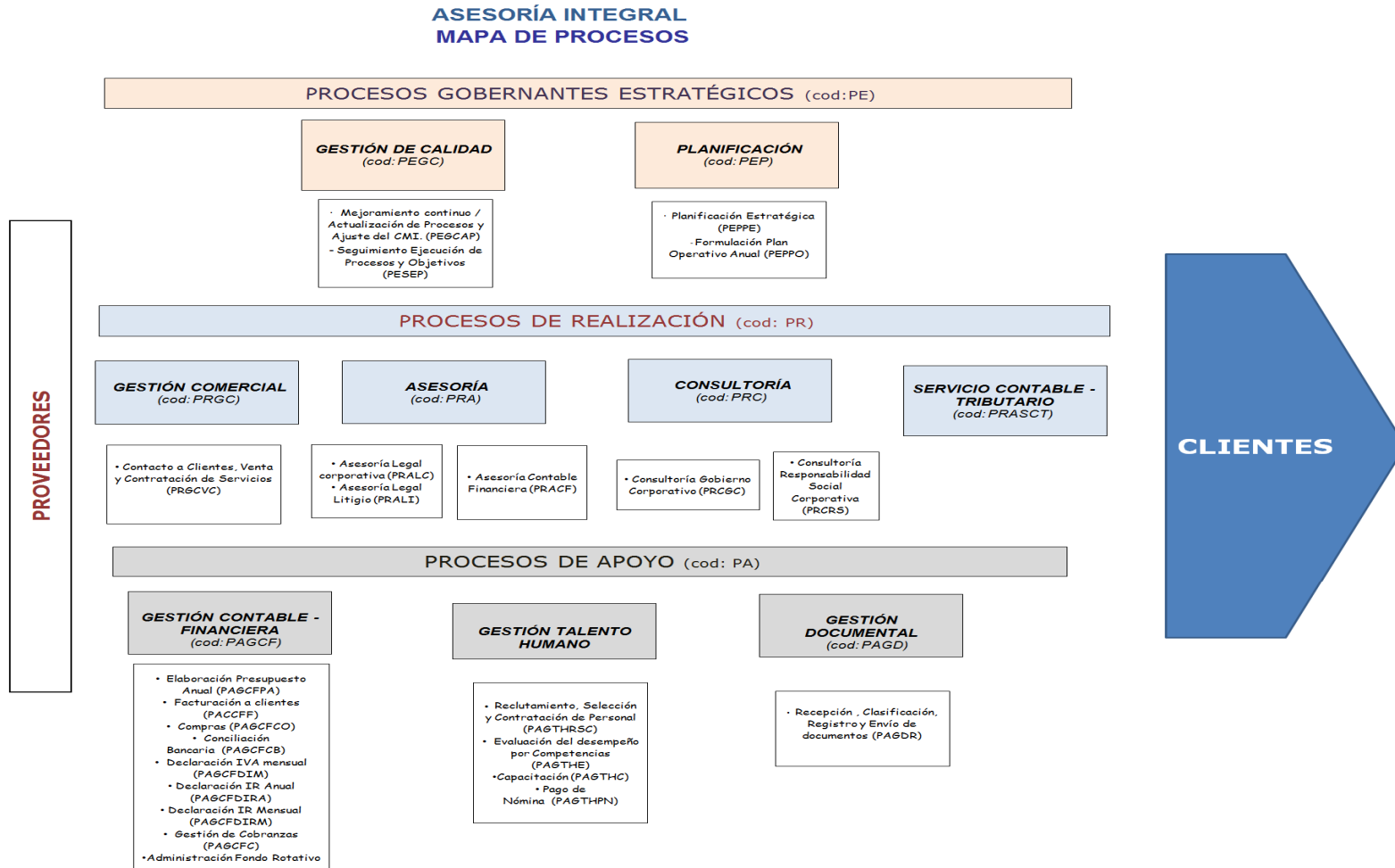
- **Procesos de Apoyo.**<sup>12</sup> Procesos que dan soporte a los procesos operativos, aportándoles los recursos necesarios (materiales, tecnológicos, humanos y financieros).

---

<sup>12</sup> Cfr. *Ibidem*.

Gráfico N° 4

## MAPA DE PROCESOS



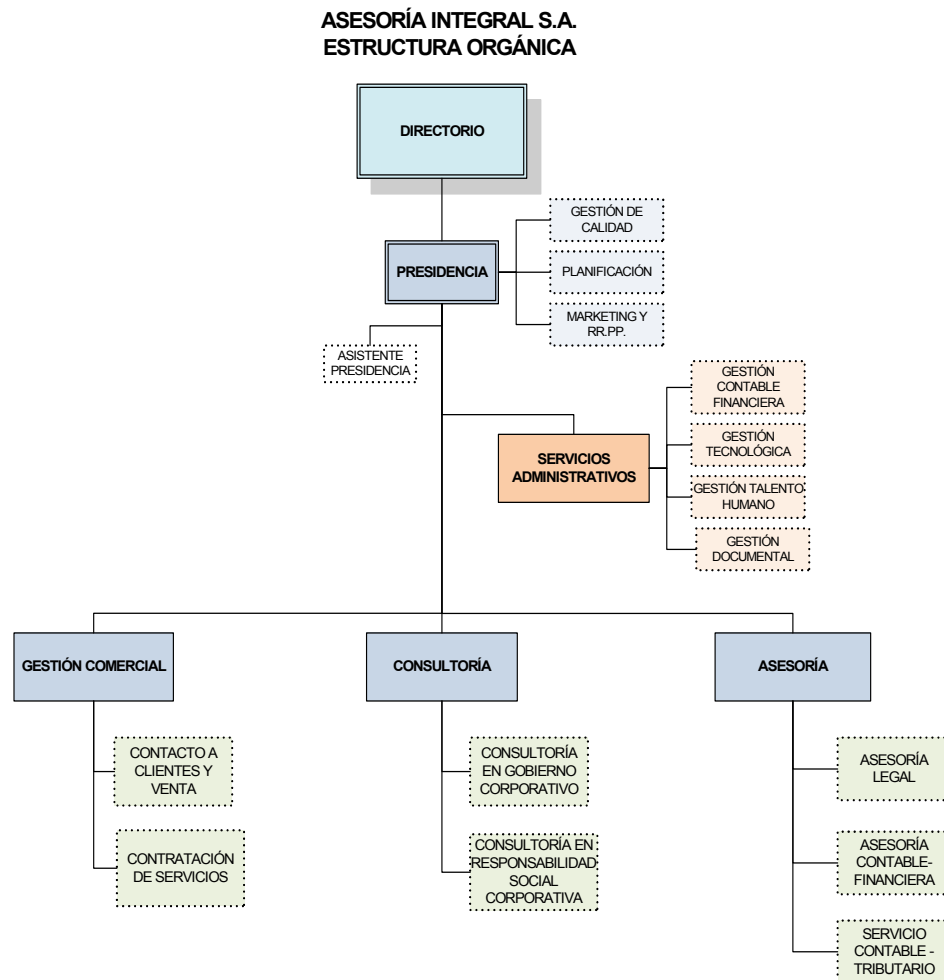
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

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

## 2.1.4 Estructura Organizacional

Gráfico N° 5



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

La estructura orgánica de ASESORÍA INTEGRAL S.A. se basa en procesos establecidos de acuerdo a su nivel estratégico, sustantivo (de realización) y de apoyo, dependiendo de los ámbitos de acción ya delimitados y previstos en el Mapa de Procesos.

El talento humano responsable de ejecutar estos procesos está conformado por:

- Presidente:

Representa legalmente a la compañía, ejecuta las directrices establecidas por el Directorio de ASESORÍA INTEGRAL S.A., celebrar todo tipo de actos jurídicos y administrativos que se requieran para el buen funcionamiento de la misma y es responsable de los procesos estratégicos de Gestión de Calidad, de Planificación; y, de Marketing y Relaciones Públicas.

- Director de Servicios Administrativos:

Responsable de los procesos de Apoyo de Gestión Contable Financiera, Gestión Tecnológica, Gestión del Talento Humano y Gestión Documental.

- Director de Gestión Comercial:

Responsable de los procesos sustantivos de Contacto a Clientes, Venta y Contratación de Servicios.

- Director de Consultoría:

Responsable de los procesos sustantivos de Consultoría en Gobierno Corporativo y de Consultoría en Responsabilidad Social Corporativa.

- Director de Asesoría:

Responsable de los procesos sustantivos de Asesoría Legal, Asesoría Contable-Financiera y Servicio Contable Tributario.

### **2.1.5 Levantamiento de Procesos**

Con el mapeo y la definición de los procesos que contribuirán a la organización a cumplir sus objetivos, es necesario entender a plenitud el funcionamiento detallado de cada uno de ellos, su propósito, alcance, documentos relacionados, definiciones, políticas, indicadores y su respectivo flujograma. Todos los procesos se consolidan en el Manual de Procesos.

A continuación, se detallan los propósitos para cada uno de los procesos que contribuyen a la consecución de los resultados de la compañía:

### 2.1.5.1 Propósitos de los Procesos Estratégicos

#### Gestión de Calidad

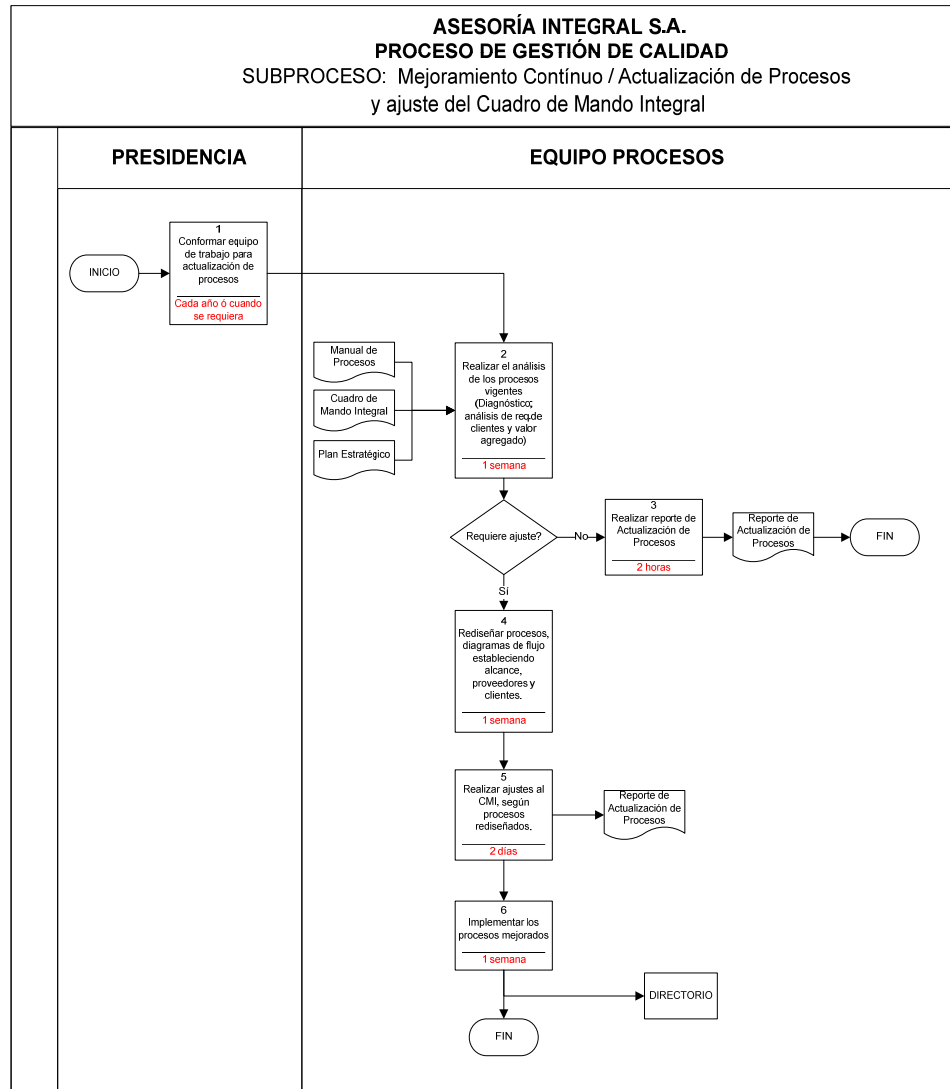
El propósito del proceso de Gestión de Calidad es establecer los pasos a seguir a fin de contar con procesos claros y actualizados, procurando el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, la optimización de los recursos, la reducción de costos y tiempos de trabajo; y, el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

El mejoramiento continuo <sup>13</sup> se refiere a una filosofía gerencial en que se asume el desafío de mejorar un producto o servicio y un proceso como parte de un esfuerzo continuo por aumentar los niveles de calidad y excelencia. Supone una sucesión de decisiones de adaptación tomadas en una organización que dan por resultado año tras año una cantidad de pequeñas mejoras. El mejoramiento continuo exige un compromiso de diagnóstico constante de los procesos técnicos, organizacionales y administrativos en busca de mejoras. El buen uso de esta filosofía, permite superar las debilidades y sacar el mejor provecho de las fortalezas de la organización, para que pueda ser más productiva y competitiva en el mercado, haciendo posible mantener una posición de liderazgo.

---

<sup>13</sup> Cfr. J., HELLRIEGEL. (2007). *Op. Cit.* p. 227.

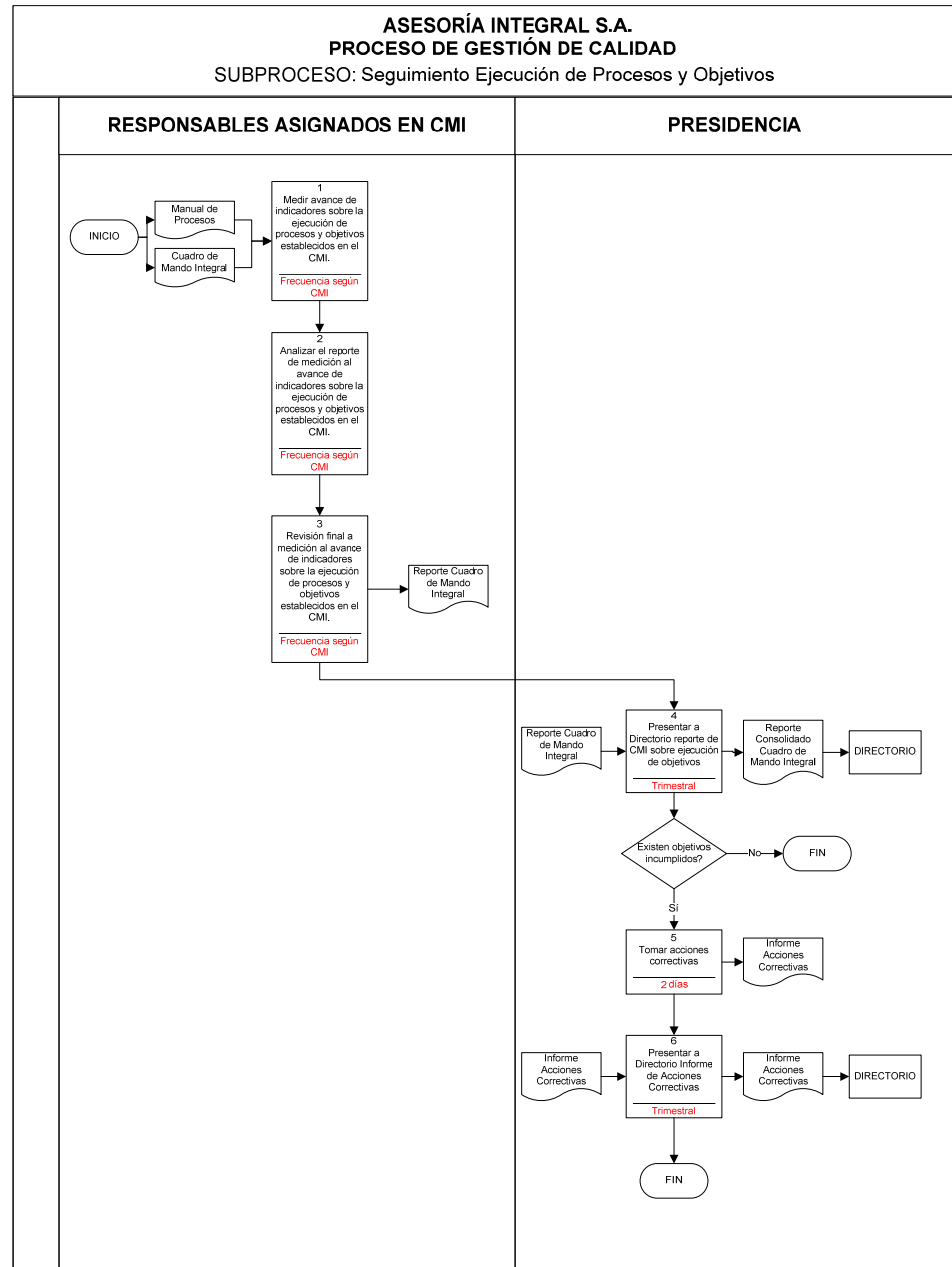
Gráfico N° 6



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

**Gráfico N° 7**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

**Planificación Estratégica**

El propósito de este proceso es proporcionar a la alta gerencia de Asesoría Integral S.A información útil y de calidad para la toma de decisiones, sustentada en el desarrollo armonioso y estratégico de la

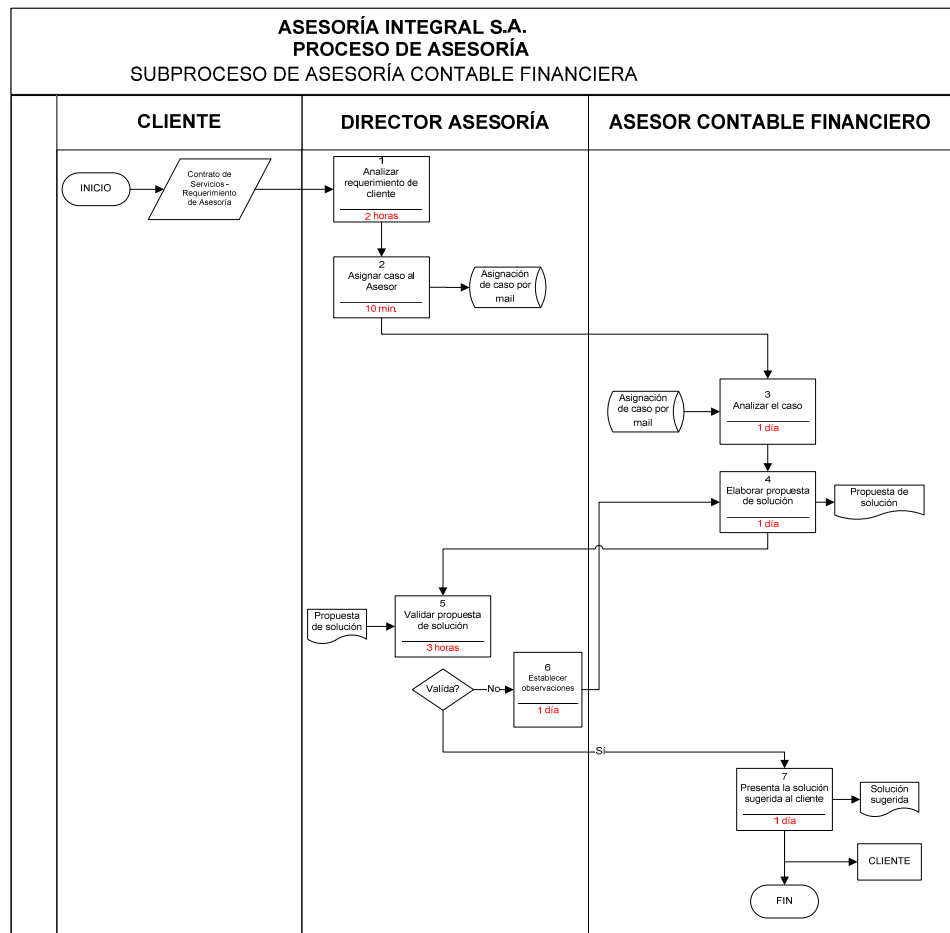


2.1.5.2 Propósitos de los Procesos de Realización

**Asesoría Contable Financiera:**

Proporcionar a nuestros clientes asesoría contable-financiera de calidad que les dé la posibilidad de adoptar medidas de orientación proactiva a fin de fortalecer los sistemas contables y la situación financiera de su(s) empresa(s). Desarrollar labores de carácter preventivo, complementadas con recomendaciones técnicas sobre hechos concretos, beneficiando con mayor acierto las operaciones.

**Gráfico N° 9**



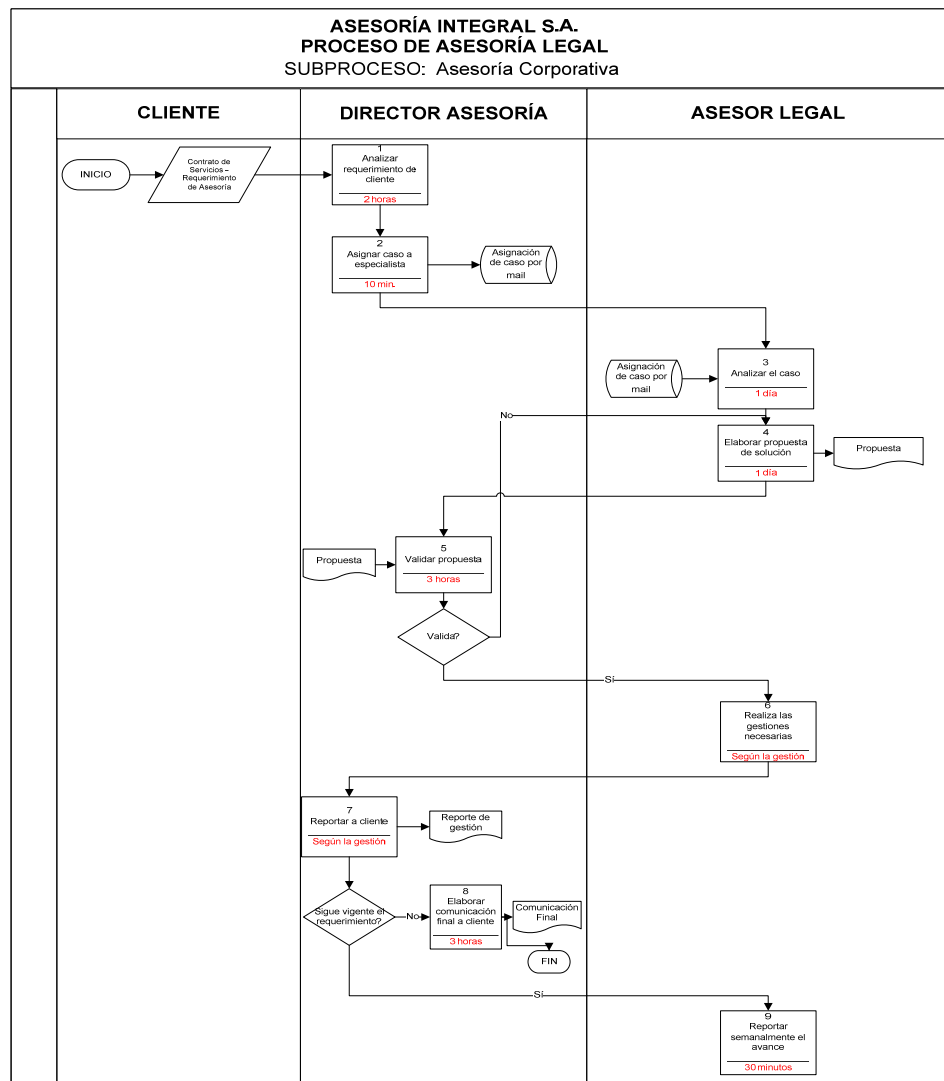
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

**Asesoría Legal Corporativa**

Brindar asesoría integral a empresas en distintas áreas legales en temas de índole societario, de propiedad intelectual, laboral, mercado de capitales, comercial, contractual y tributario, con el objetivo de lograr resultados satisfactorios en cada caso para proteger su patrimonio e intereses particulares, proporcionando seguridad jurídica en sus trámites o negocios.

**Gráfico N° 10**



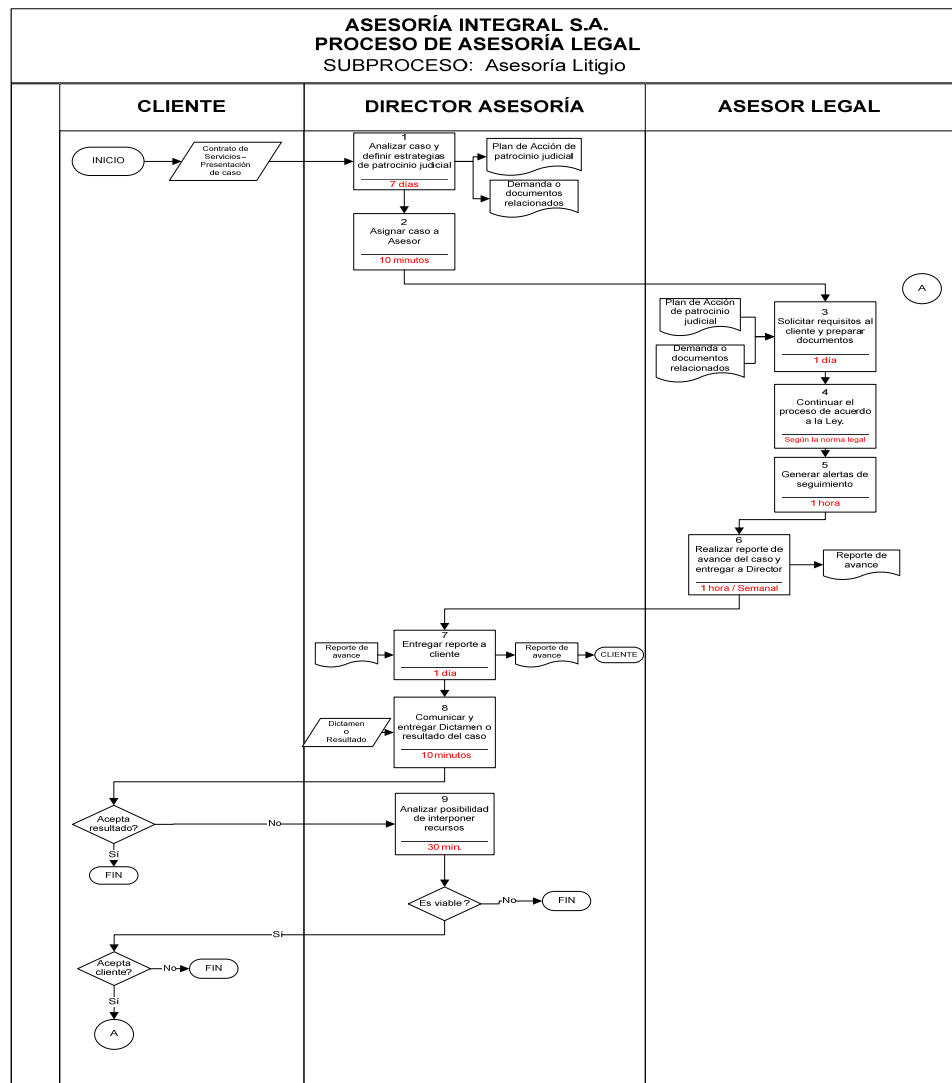
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

### Asesoría Legal Litigio

Brindar asesoría integral a empresas y personas naturales en distintas áreas legales en temas de índole societario, de propiedad intelectual, laboral, mercado de capitales, comercial, contractual y tributario, con el objetivo de lograr resultados satisfactorios en cada caso para proteger su patrimonio e intereses particulares, proporcionando seguridad jurídica en sus trámites o negocios.

Gráfico N° 11



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

## **Consultoría Gobierno Corporativo**

El propósito de este proceso es Diagnosticar e implementar “in company” las mejores prácticas de gobierno empresarial, con énfasis en la disminución de riesgo y en una potenciación a mediano y largo plazo del valor de la acción, de acuerdo con los lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo.

Es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: Accionistas, Directorio y la Alta Administración. Un buen gobierno corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorear la creación de valor y el uso eficiente de los recursos.<sup>14</sup>

El Buen Gobierno Corporativo es una nueva herramienta para disminuir e incluso resolver en muchos casos los problemas de dirección de las compañías y proyecta con más fuerza la responsabilidad empresarial de la economía global. Este concepto (Corporate Governance) tiene una vigencia de más de 10 años y surgió como una manera de evitar que se repitan problemas graves en el manejo de las empresas en los países desarrollados, hay ejemplos en el mundo y en la Región Andina sobre los efectos positivos de la aplicación de normas que regulan el gobierno de una empresa y que han demostrado ser eficientes para que las mismas

---

<sup>14</sup> Cfr. WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org>]. *Definición Gobierno Corporativo.*

alcancen estándares internacionales; mejoren los niveles de gestión, dirección y administración; transparenten su información y disminuyan el riesgo.

En el Ecuador, país con una institucionalidad débil, el Buen Gobierno Corporativo es fundamental tanto para fortalecer el quehacer empresarial como un blindaje y para tener acceso a mejores fuentes de financiamiento, sobre todo en el mercado de valores. El Programa de Buen Gobierno Corporativo está en Ecuador para iniciar una nueva era en la gestión empresarial.<sup>15</sup>

Para el departamento de Responsabilidad Social Universitaria de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Gobierno Corporativo es el conjunto de principios y normas de actuación que guía la forma de relacionarse con los distintos grupos de interés. Un buen gobierno corporativo persigue fortalecer la facultad de supervisión sobre la gestión de la compañía. Además, persigue reforzar la exigencia de lealtad de los miembros. Busca mejorar la transparencia y la fluidez en la información que se proporciona a los grupos de interés.<sup>16</sup>

Del Editorial de la abogada Ana María Torres Chedraui, se desprende que un buen gobierno corporativo se traduce básicamente en el establecimiento de un Código de Ética en el seno de cada empresa, que

---

<sup>15</sup> Cfr. [www.gobiernocorporativo.com.ec]. *Programa de Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Quito, Definición de Buen Gobierno Corporativo.*

<sup>16</sup> Cfr. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. [http://rsu.pucp.edu.pe/node]. *Responsabilidad Social Universitaria: Definición Gobierno Corporativo.*

alberga los intereses de los terceros, entendiéndose por tales, a los beneficiarios de partes relacionadas u obligaciones; a los empleados de la compañía; a los consumidores o proveedores; y, finalmente al propio Estado; e incluso, protege los intereses de los mismos accionistas frente a los administradores de la compañía. Tendencia esta última cada vez más generalizada en los países en que la red empresarial surge del verdadero deseo de unir capitales para poner en marcha un negocio que de manera consiguiente será administrada por quien ha sido inteligenciado en la dirección de empresas.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Cfr. A., CHEDRAUI. [[www.ortegaabogados-ec.com/aldia/boletines](http://www.ortegaabogados-ec.com/aldia/boletines)]. *Editorial “El Gobierno Corporativo en el Ecuador.*



de la empresa, implementando prácticas que impulsen el desarrollo sostenible al interior de su organización.

La Responsabilidad Social Corporativa, también llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE); puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar la situación competitiva y su valoración.

La Responsabilidad Social Corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por sentado su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSC si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

La Responsabilidad Social Corporativa pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo de manera especial a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.<sup>18</sup>

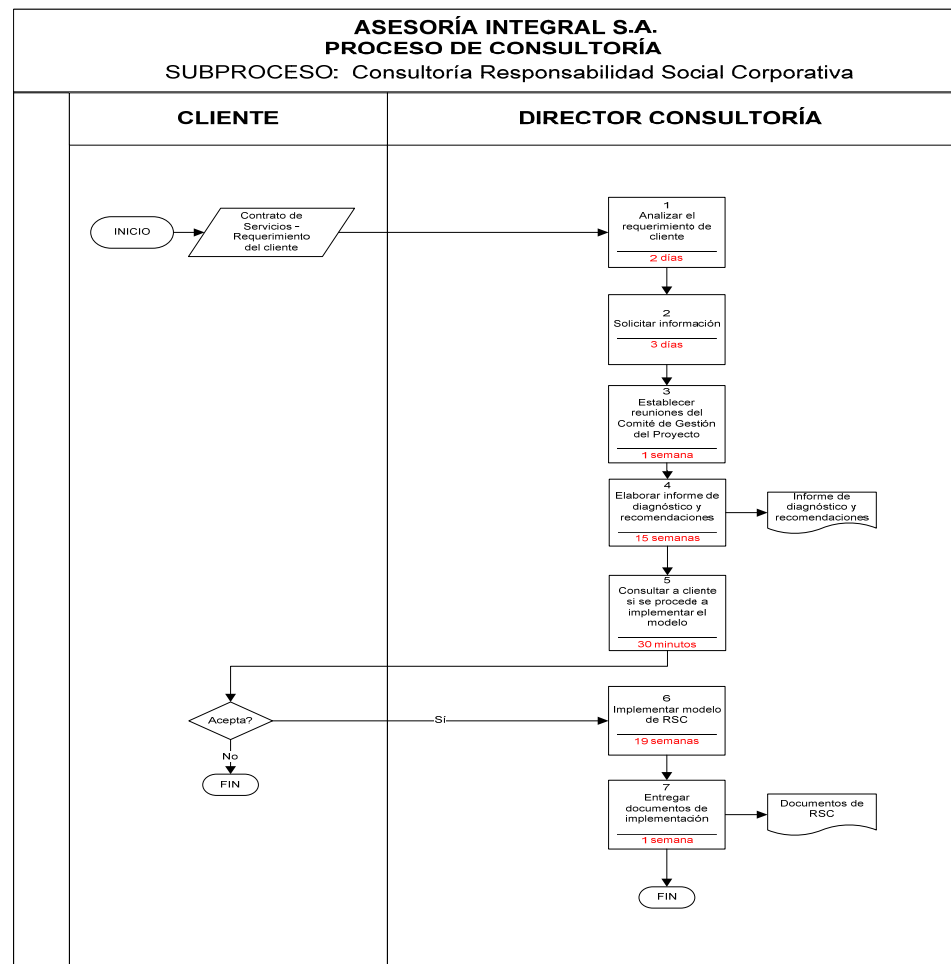
---

<sup>18</sup> WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki>]. *Definición Responsabilidad Social Corporativa.*

Es un concepto por el que las empresas integran voluntariamente la preocupación por temas sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y en sus interacciones con terceros.

Es el modo de añadir valor a su empresa mediante un análisis más detenido de algunos de los aspectos sociales y medioambientales de las actividades empresariales.<sup>19</sup>

**Gráfico N° 13**



**Fuente:** Investigación realizada.

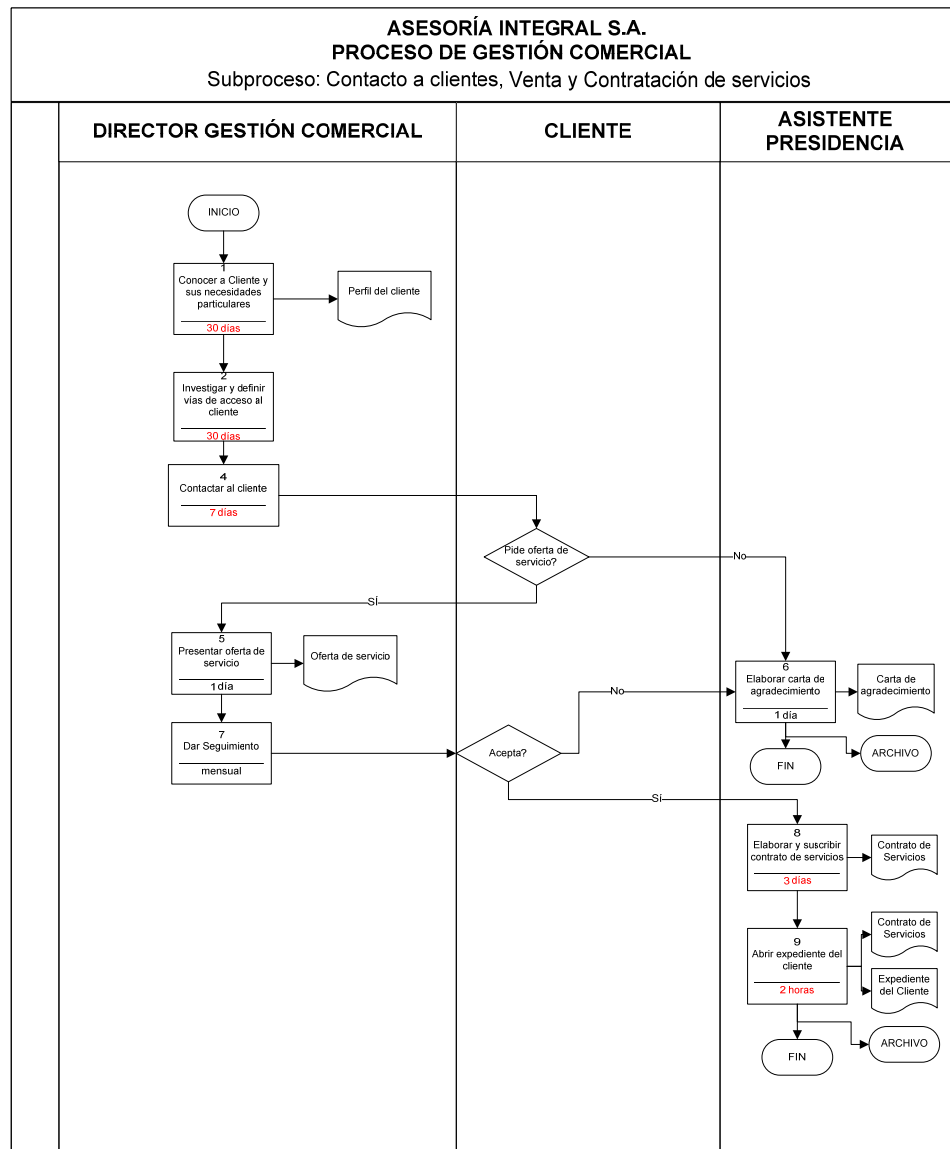
**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

<sup>19</sup> COMISIÓN EUROPEA. [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\_es.htm]. *Empresa e Industria: ¿En qué consiste la Responsabilidad Empresarial?*

**Gestión Comercial**

El propósito es realizar los contactos necesarios con el objetivo de captar clientes y construir con ellos una relación comercial a largo plazo, dando a conocer el portafolio de servicios que presta la compañía a fin de concretar formalmente el cierre de ventas.

**Gráfico N° 14**



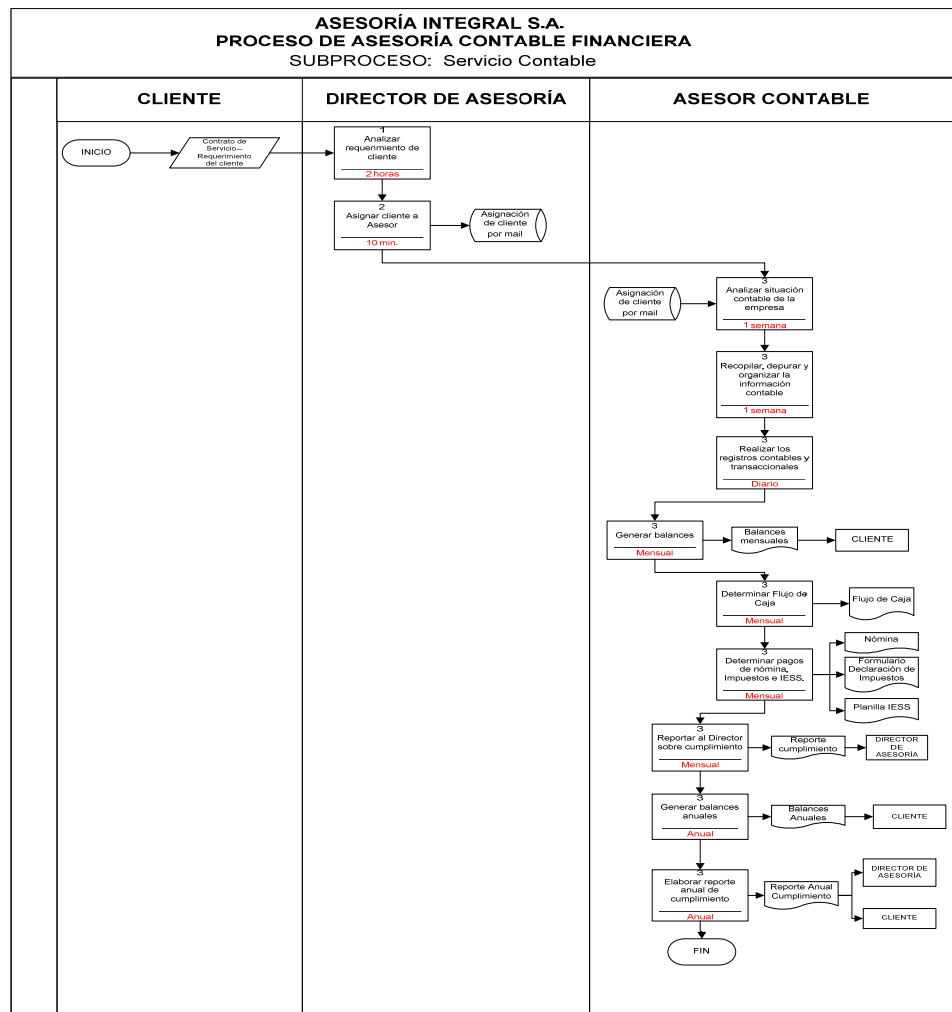
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

### Servicio Contable Tributario

Administrar los procesos contables de la entidad o negocio al que prestamos nuestro servicio, mediante un adecuado registro de las operaciones financieras, utilizando tecnología adecuada a fin de proporcionar información actualizada y oportuna para la toma de decisiones, presentar balances financieros; y, mantener al día las obligaciones tributarias y de Seguridad Social.

Gráfico N° 15



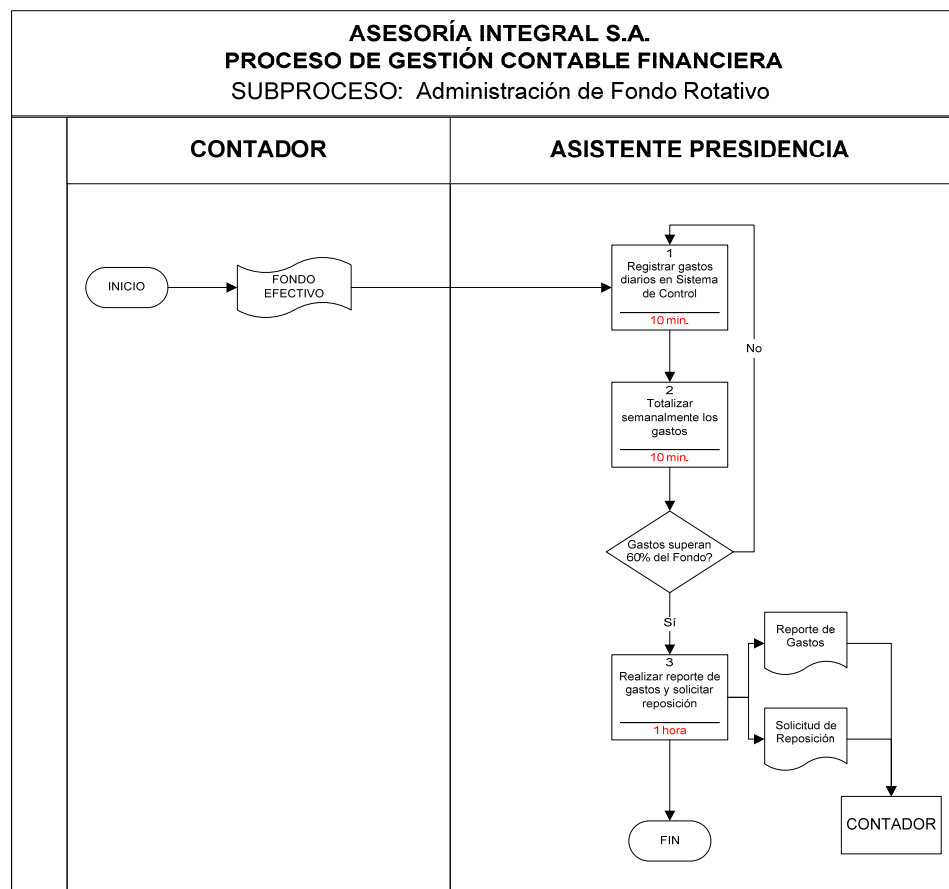
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

## 2.1.5.3 Propósitos de los Procesos de Apoyo

**Administración Fondo Rotativo**

Disponer de un fondo en efectivo que permita cubrir gastos menores y de gestión en el momento que se precisen.

**Gráfico N° 16**

**Fuente:** Investigación realizada.

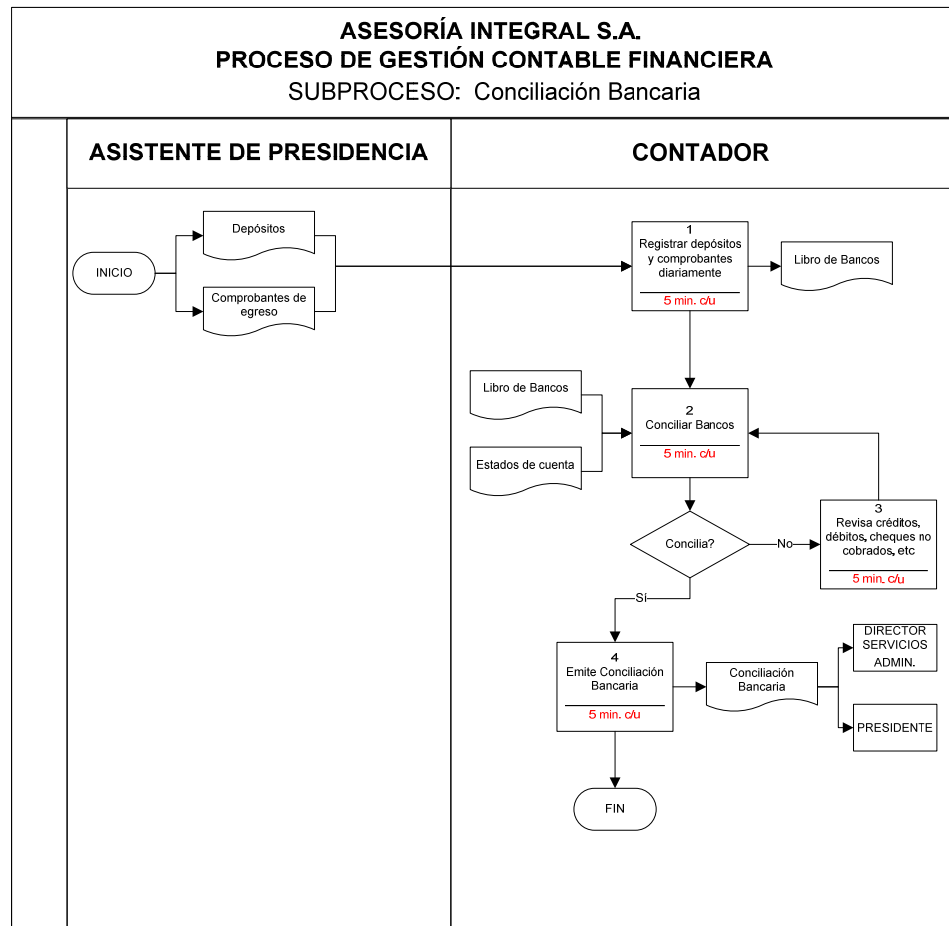
**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

**Conciliación Bancaria**

Permite confrontar o compaginar los valores que ASESORÍA INTEGRAL S.A. tiene registrados en el Libro Auxiliar de Bancos, de

su(s) cuenta(s) corriente(s), con los valores que las entidades bancarias suministran por medio de los estados de cuenta, a fin de tener los saldos debidamente actualizados.

**Gráfico N° 17**



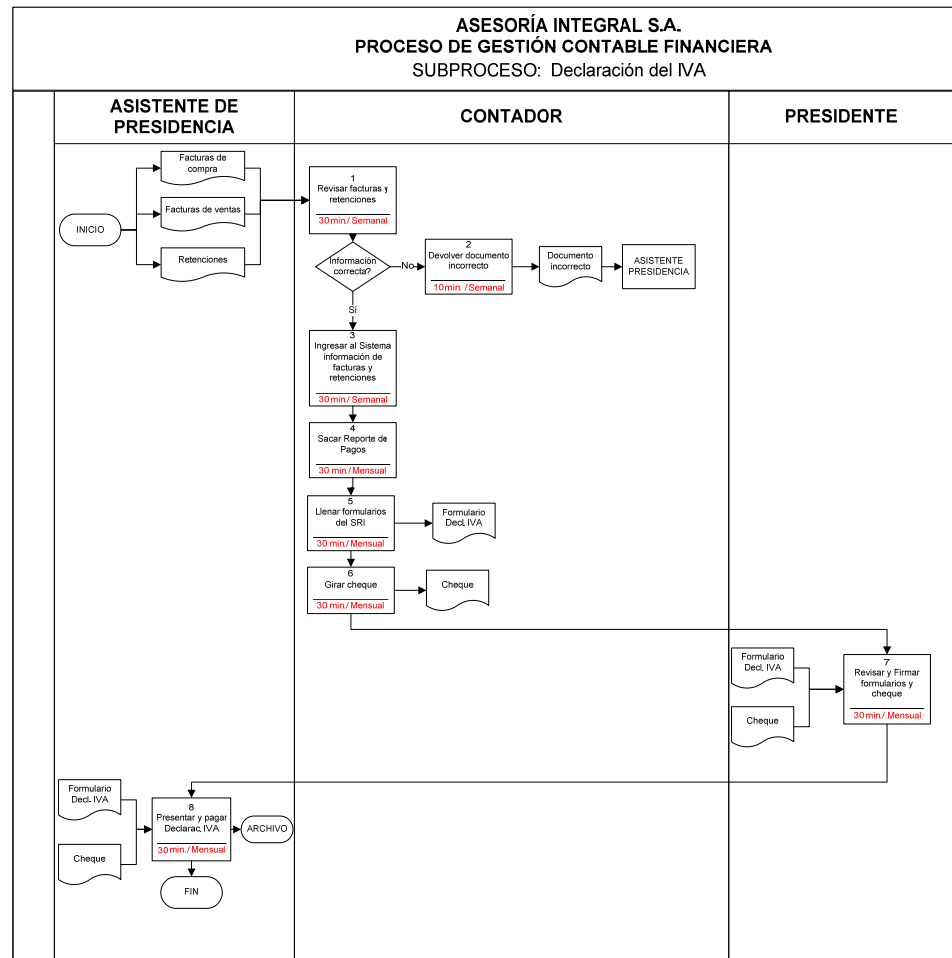
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

### Declaración IVA Mensual

Cumplir de forma oportuna y correcta las obligaciones con el Estado, manteniendo al día los pagos del Impuesto al Valor Agregado a fin de evitar multas y sanciones.

**Gráfico N° 18**



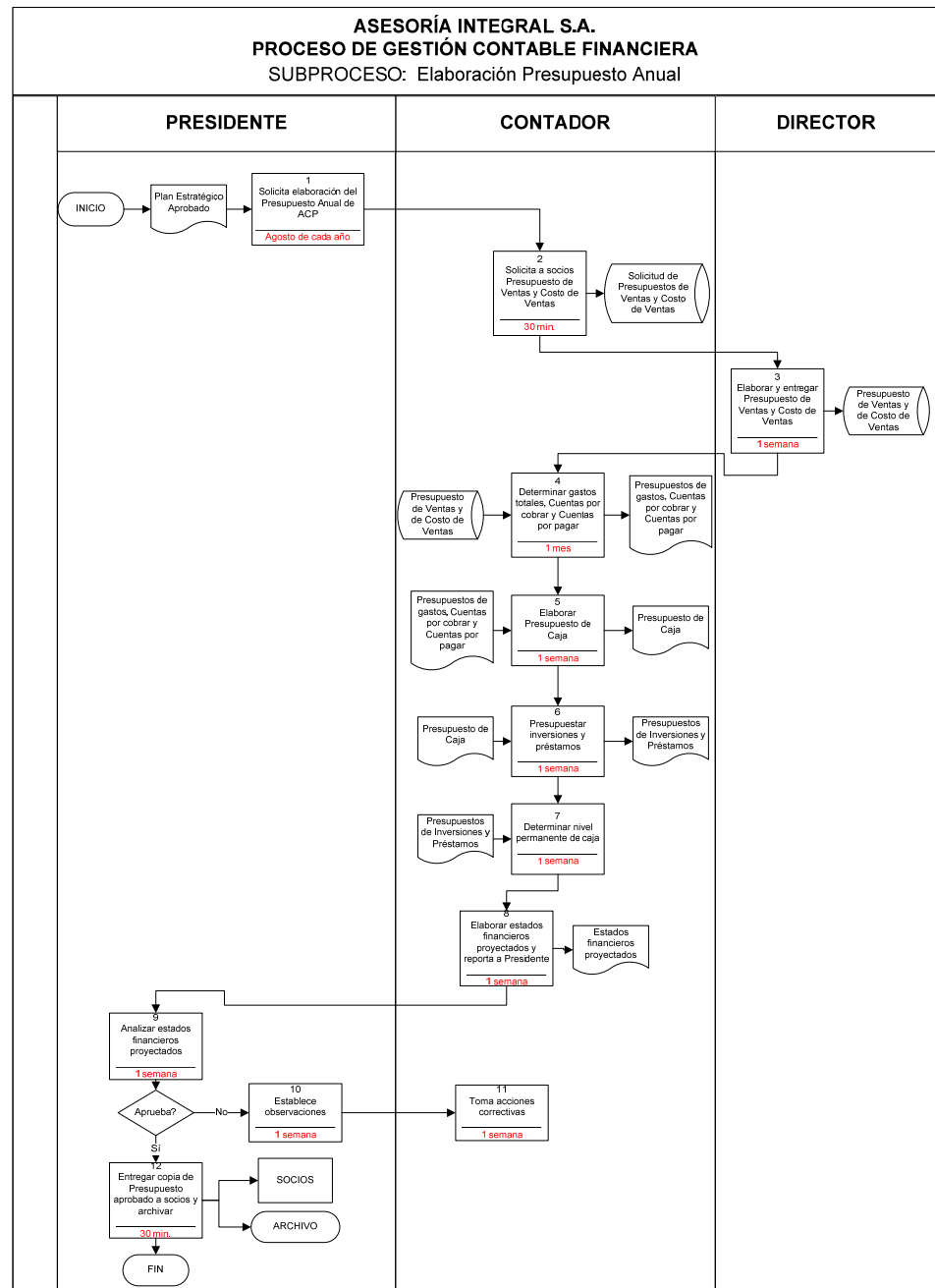
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

### Elaboración Presupuesto Anual

Controlar las finanzas de la compañía, programando anualmente las actividades y las inversiones a desarrollar; proyectando los ingresos y gastos; y, estableciendo los posibles resultados financieros de la operación organizacional.

**Gráfico N° 19**



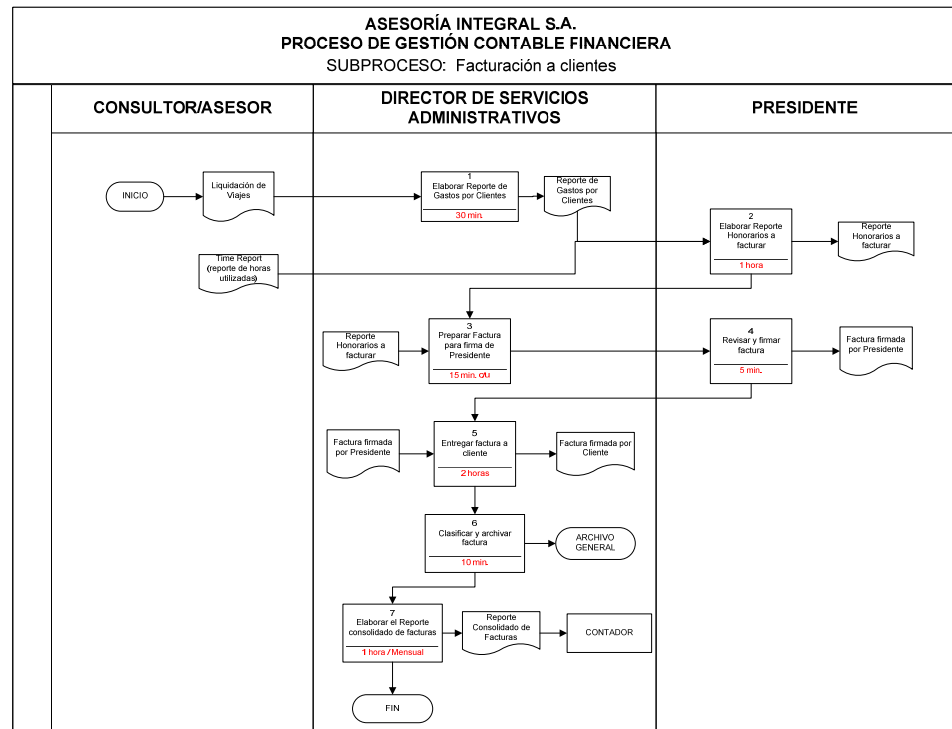
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

**Facturación a Clientes**

Registrar, a través de facturas, la venta de los servicios que presta ASESORÍA INTEGRAL S.A., en las que se incluyen el precio fijado, los impuestos de Ley y los descuentos, si existieren.

Gráfico N° 20



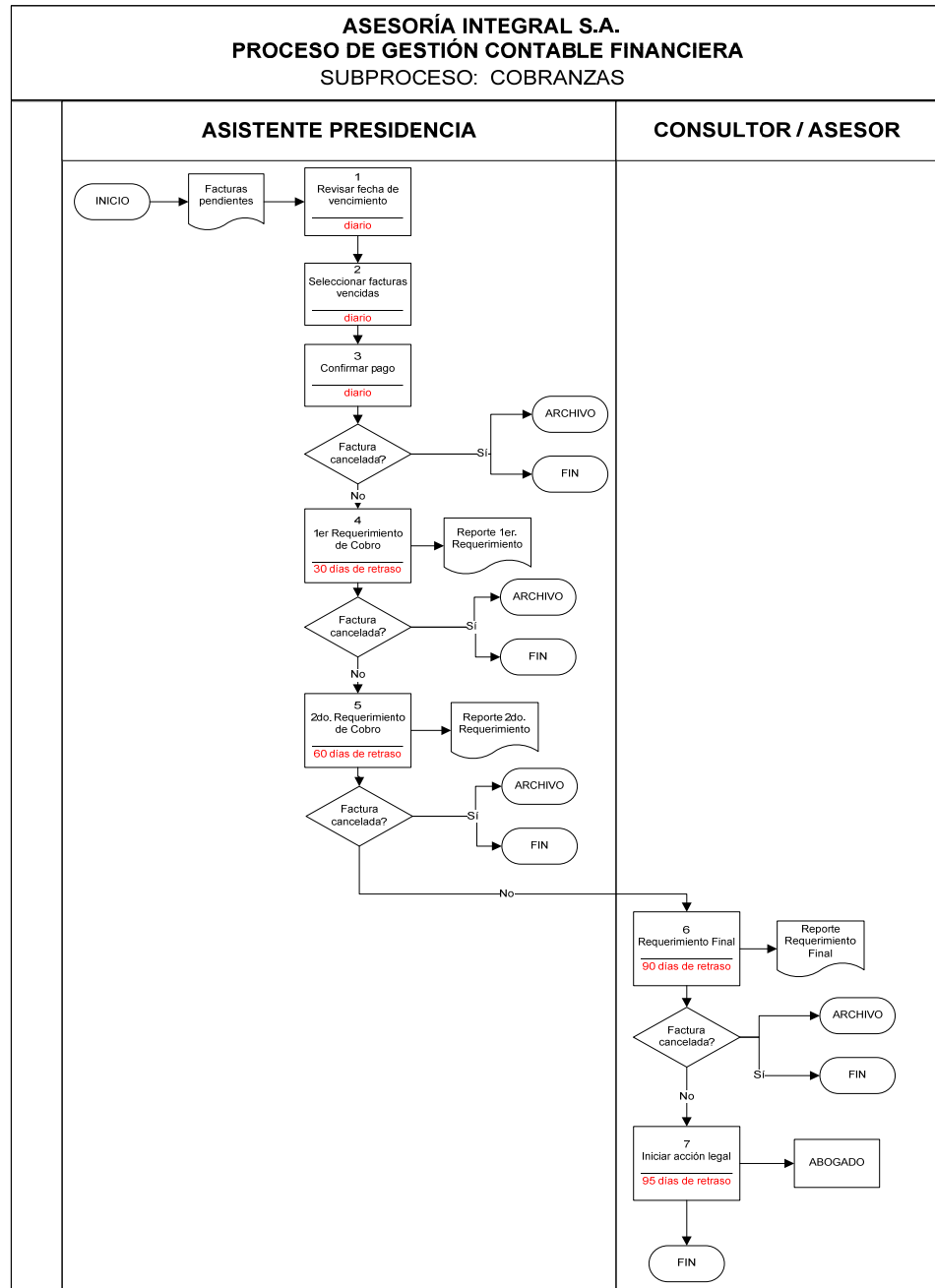
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

## Gestión de Cobranzas

Administrar los flujos de procesos e información de las facturas por cobrar y los créditos otorgados a los clientes, cobrando todo en el menor tiempo posible, sin perder la visión de la importancia de conservar la relación comercial con los clientes.

Gráfico N° 21



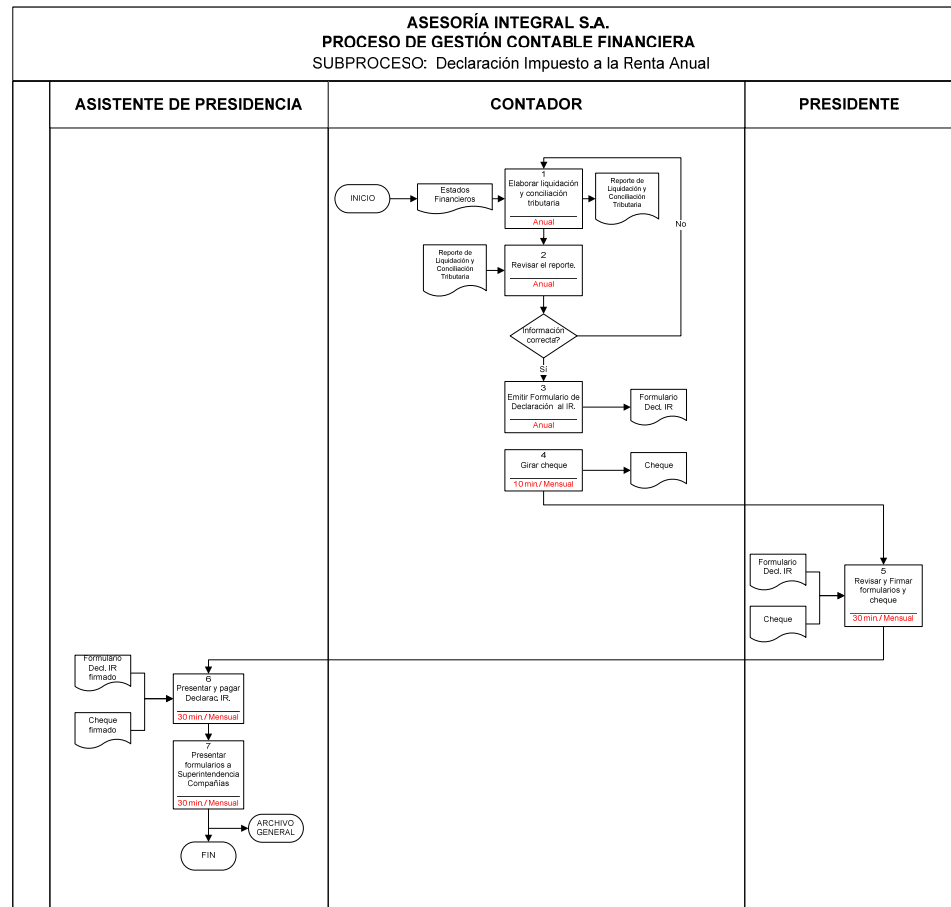
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

### Declaración Impuesto a la Renta Anual

Cumplir de forma oportuna y correcta las obligaciones con el Estado, manteniendo al día los pagos del Impuesto a la Renta Anual a fin de evitar multas y sanciones.

Gráfico N° 22



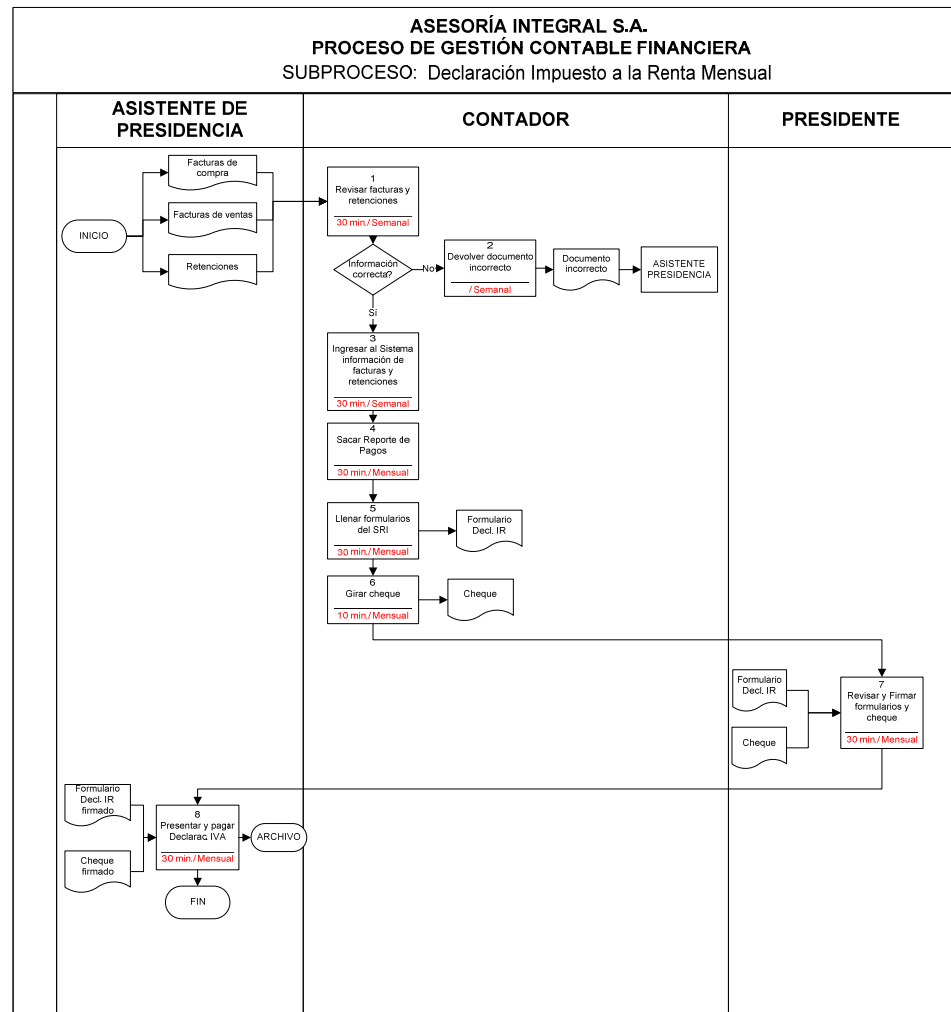
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

## Declaración Impuesto a la Renta Mensual

Cumplir de forma oportuna y correcta las obligaciones con el Estado, manteniendo al día los pagos del Impuesto a la Renta Mensual a fin de evitar multas y sanciones.

Gráfico N° 23



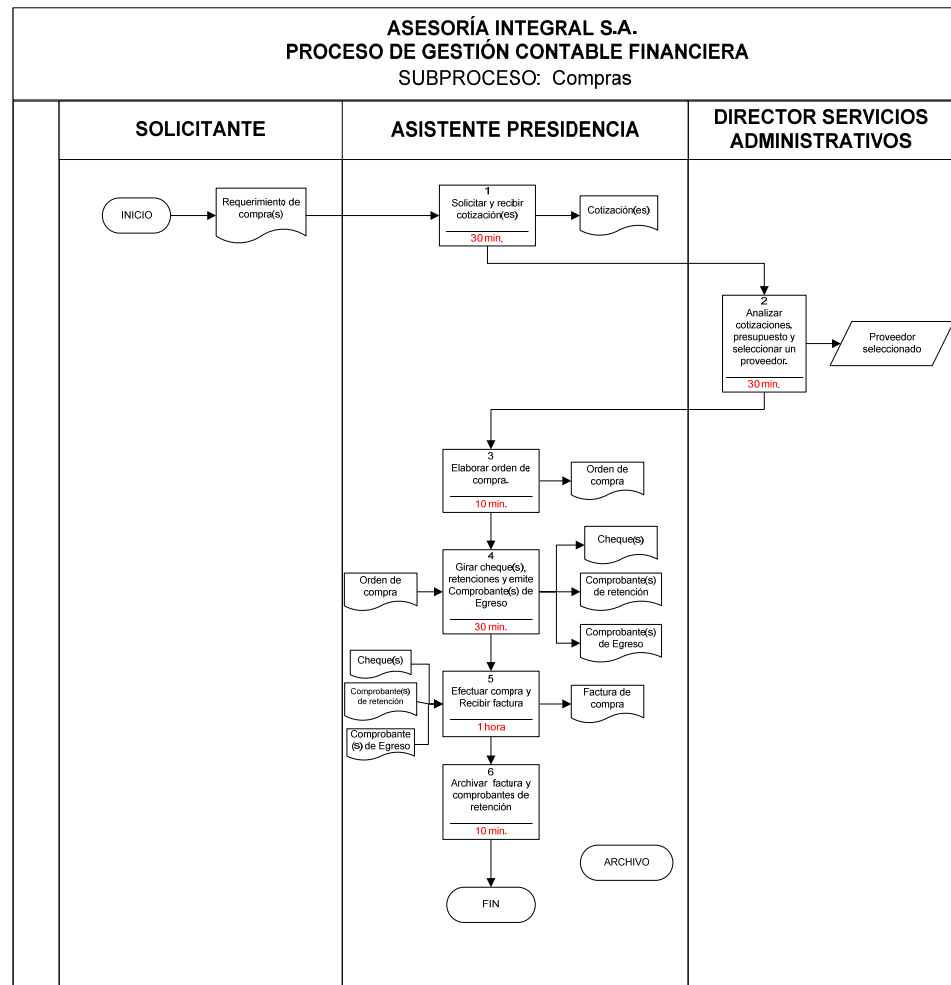
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

## Compras

Gestionar de una manera eficiente y eficaz las adquisiciones de los diferentes bienes y servicios que se requieran para un normal y oportuno funcionamiento de la Compañía.

Gráfico N° 24



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

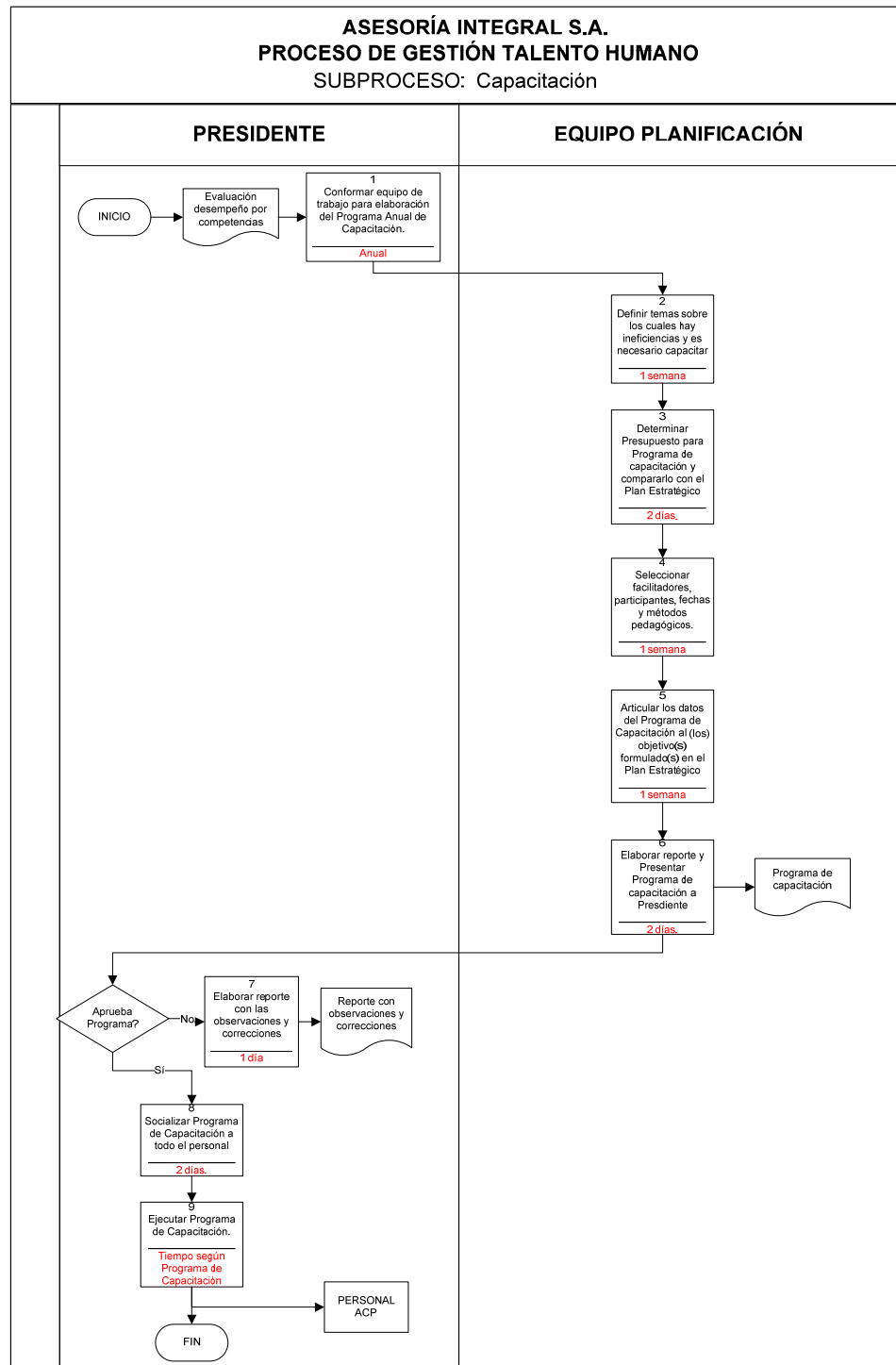
### Recepción, Clasificación, Registro y Envío de Documentos

Mantener un control y registro adecuados de todos los documentos físicos tanto de entrada y salida, así como contar con información clara sobre el estado del trámite de cada uno de ellos, estableciendo formatos que permitan optimizar la gestión documental, mediante una administración centralizada del archivo.



permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen; y, lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar el ambiente laboral.

**Gráfico N° 26**



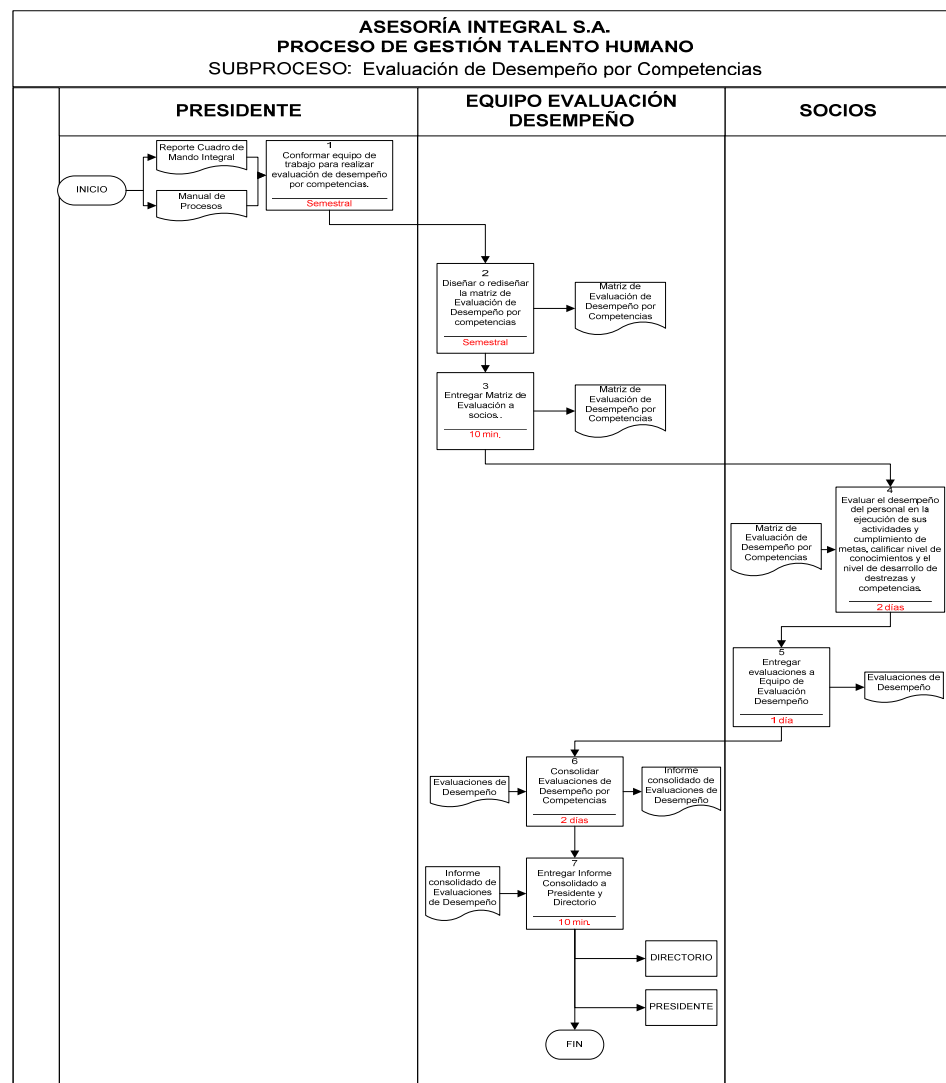
**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

## Evaluación del Desempeño por Competencias

Proporcionar a la alta dirección información para la toma de decisiones con respecto al talento humano, tales como ascensos, despidos, etc.; identificando los requerimientos de capacitación y desarrollo de acuerdo a las habilidades y aptitudes del empleado para ofrecer la retroalimentación necesaria con el objeto de contar con personal altamente capacitado en la consecución de los objetivos organizacionales.

Gráfico N° 27



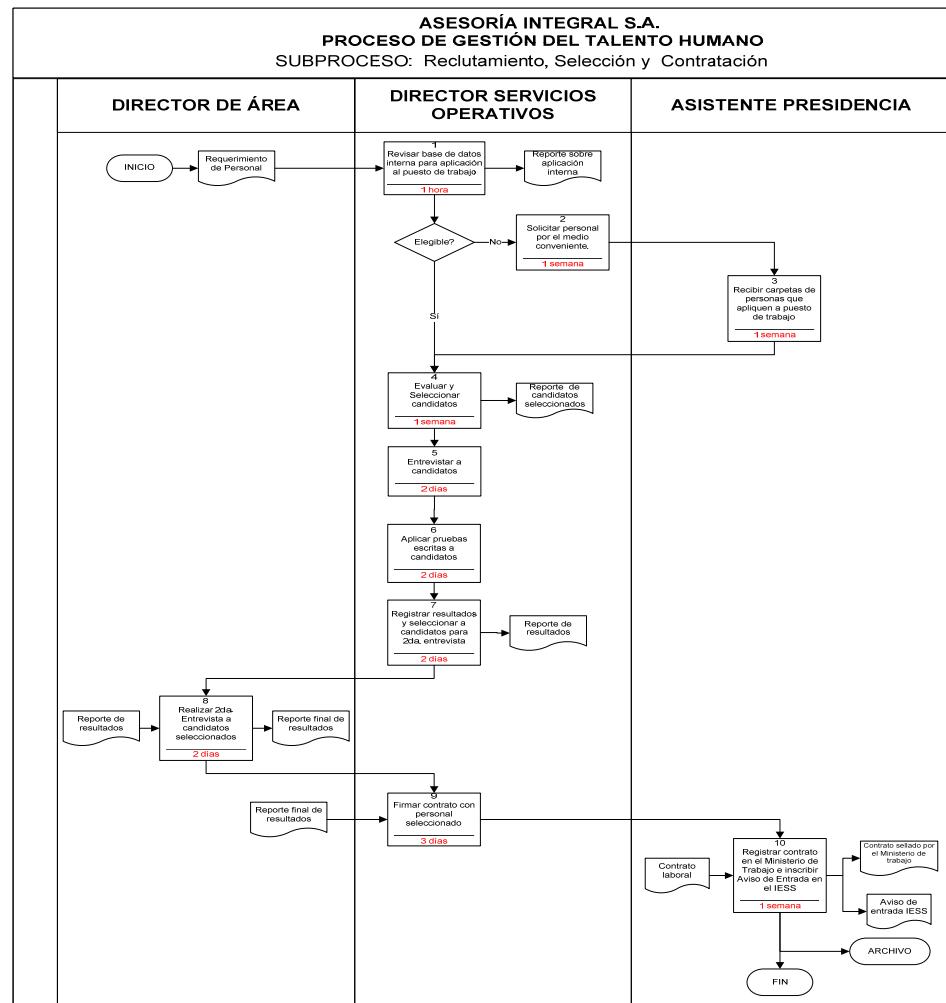
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

## Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

Tener el mayor número de candidatos disponibles que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la compañía, mediante la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de postulantes a las personas más adecuadas para ocupar los puestos existentes; y, proceder a la contratación, formalizando con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la compañía.

Gráfico N° 28



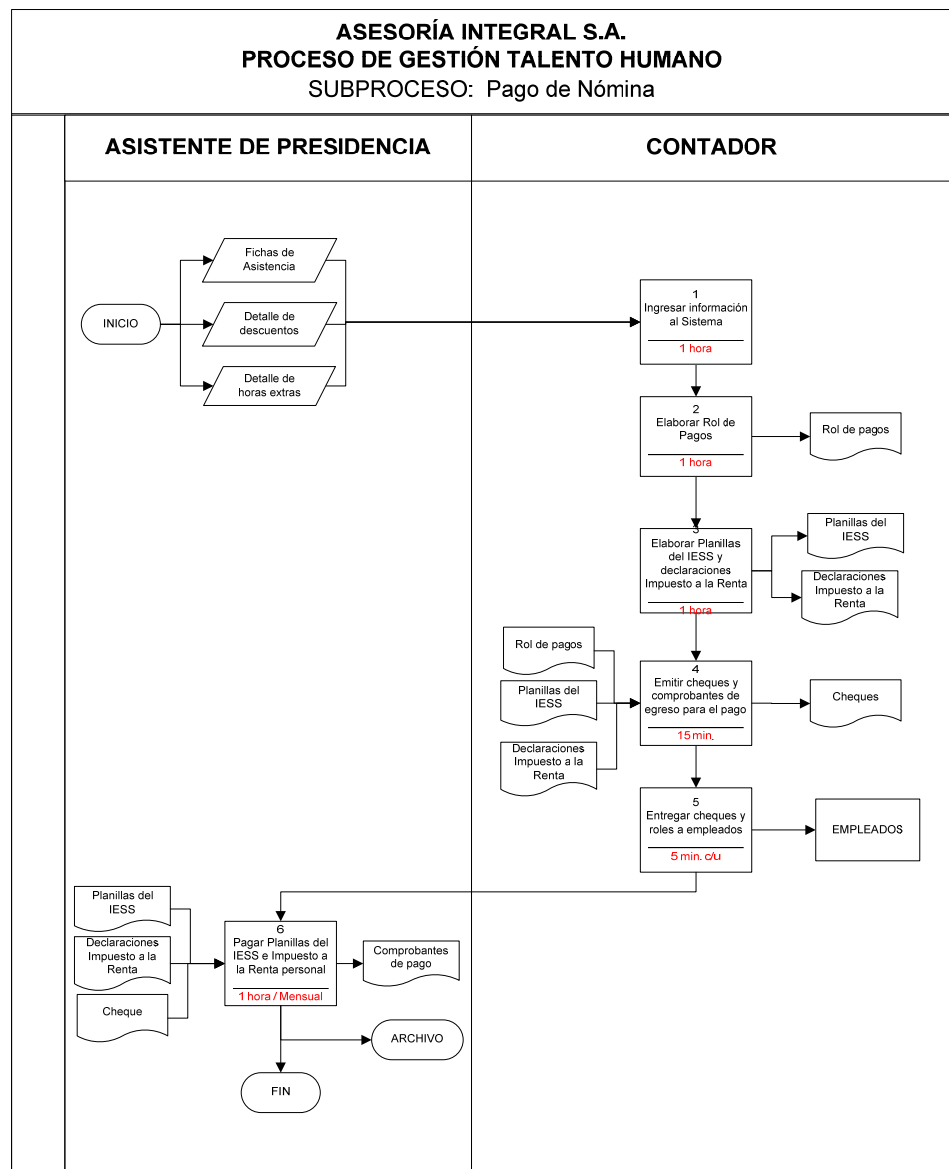
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

## Pago de Nómina

Contar con los pasos y mecanismos necesarios para la elaboración de la Nómina de la compañía, el pago de remuneraciones al personal y el pago de aportes al Seguro Social, de acuerdo a lo establecido en la Ley.

**Gráfico N° 29**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

### 3 PROPUESTA DEL BALANCED SCORECARD “ASESORÍA INTEGRAL”

#### 3.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) – BALANCED SCORECARD (BSC)

Es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

El BSC es un concepto que ayudará a traducir la estrategia en acción. El BSC empieza en la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudarán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida de rendimiento, derivado de la misión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio. El concepto de Balanced Scorecard soporta la planificación estratégica, ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

Podremos decir que los indicadores de gestión son variables que nos permiten controlar la organización y que nos ayudan a minimizar los riesgos en la toma de decisiones, de tal manera que los datos se convierten en información la cual debe ser útil para la empresa con el fin de determinar sus proyecciones en base a los indicadores obtenidos en cada una de sus categorías.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Cfr. ECUADOR. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. *Manual del BSC. Curso de Administración de la Productividad*. Quito: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. p. 1.

Un indicador de gestión se define como un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas.

Al encontrar los indicadores claves que ayuden al giro del negocio nosotros estamos en la capacidad de poder controlar de mejor manera los procesos que ayudan a mejorar la calidad de productos y servicios que brinda Asesoría Integral S.A., ganar más clientes y liderar de esta manera el mercado mejorando la rentabilidad.

Una vez comprendida la importancia y definición clara de lo que es un indicador es hora de iniciar con la metodología y análisis del BSC.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la Financiera, la del Cliente, la del Proceso Interno y la de Aprendizaje y Crecimiento.

El Cuadro de Manto Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos, que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Manto Integral captura las actividades críticas de creación de valor.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Cfr. R., KAPLAN. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Gestión 2000. p. 21.

### 3.2 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BALANCED SCORECARD

Esta propuesta del BSC contiene un cuadro de indicadores en el cual se desglosan los procesos, estableciendo los factores críticos de éxito con sus respectivos indicadores, la fórmula de cálculo, la dimensión administrativa, el estado de cada factor crítico, el umbral, las frecuencias de medición, análisis y sus responsables.

Los factores críticos de éxito son aquellos aspectos claves del proceso que necesariamente han de darse para lograr el cumplimiento de las líneas estratégicas de la compañía.<sup>22</sup> Son aquellos aspectos dentro de la organización en los que se deben poner mayor atención, esfuerzo y recursos a corto, mediano y largo plazo.<sup>23</sup>

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es la herramienta de Gestión que permite dirigir una Empresa en forma pro-activa consolidando los dos aspectos fundamentales de toda organización: La Dirección Estratégica y La Evaluación de Desempeño.<sup>24</sup>

Muchos autores han definido al BSC como la herramienta que permite traducir la estrategia del negocio en acciones medibles que permitan cumplir los objetivos y así llegar a la Visión Organizacional; de tal manera que, para poder convertir en acción las estrategias planteadas, debemos encontrar los factores críticos de éxito que hagan que nuestros objetivos se cumplan y estos alimenten a otros con el fin de incrementar la rentabilidad de nuestra organización.

---

<sup>22</sup> Cfr. MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO DE ESPAÑA. [www.ipyme.org/es]. *Glosario de términos*.

<sup>23</sup> Cfr. ECUADOR. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. *Op. Cit.* Quito: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. p. 16.

<sup>24</sup> Cfr. A., DÁVILA. (2003). *Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral*. Quito.

Aunque virtualmente, todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales en sus operaciones de cara al cliente. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio o inferior. Sin embargo, el Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Los empleados de primera línea deben comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores de éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del CMI se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio para transformarlos en objetivos e indicadores tangibles.

Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes; y, los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. El enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral permite llevar a cabo los siguientes procesos de gestión:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.<sup>25</sup>

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral se han tomado en cuenta los siguientes pasos:<sup>26</sup>

1. Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.
2. Establecer la visión de la empresa.
3. Establecer las perspectivas.
4. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular objetivos estratégicos.
5. Identificar los factores críticos para tener éxito.
6. Desarrollar indicadores.
7. Establecer el Cuadro de Mando Global.

---

<sup>25</sup> Cfr. R., KAPLAN. (1997). *Op. Cit.* p. 23.

<sup>26</sup> Cfr. N., OLVE, R., GÖRAN; R., WETTER, M. (1998). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Gestión 2000. p. 63-93.

8. Desglose del Cuadro de Mando e indicadores por proceso.

9. Formular metas.

### 3.3 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 3.3.1 La Perspectiva Financiera<sup>27</sup>

Tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de crecimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

El CMI no deja de lado los indicadores financieros, pues estos muestran en términos monetarios los resultados de la organización y si estos fueron o no satisfactorios. En esta perspectiva, se han considerado factores como Rentabilidad financiera e incremento de ventas.

#### 3.3.2 La Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o la empresa le plantee.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Cfr. ECUADOR. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. *Op. Cit.* Quito: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. p. 3.

<sup>28</sup> Cfr. *Ibidem*.

Si los clientes no están satisfechos, entonces eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades. De tal manera que contar con indicadores satisfactorios en esta perspectiva, pueden determinar el éxito de la empresa ayudando que los indicadores financieros también mejoren. Esta perspectiva responde a las exigencias de los clientes con respecto a los servicios que presta la compañía y como ellos nos perciben. En esta perspectiva, se han considerado factores como generación de herramientas de interacción con clientes y posicionamiento de la marca.

### **3.3.3 La Perspectiva de Procesos Internos**

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Es recomendable que como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor, luego se establecerán los objetivos estratégicos que serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios. <sup>29</sup>

De esta perspectiva depende el cumplimiento de las expectativas de los clientes y accionistas, puesto que aquí se muestra el desempeño de los procesos, además de la eficacia y eficiencia del desarrollo de los mismos. Estas medidas tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que conocen más

---

<sup>29</sup> Cfr. *Ibidem*.

íntimamente estos procesos. En esta perspectiva, se han considerado factores como la elaboración del Manual de Procesos y la adecuada gestión de la compañía.

### **3.3.4 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**<sup>30</sup>

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. La consideración de esta perspectiva, dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o de nuevos equipos, que sin duda son importantes pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Esta perspectiva incluye el entrenamiento del empleado y las actitudes culturales corporativas en relación con el crecimiento profesional y corporativo del mismo. Estos indicadores se convierten en la base del desempeño puesto que los empleados son quienes realizan los procesos internos que ayudan para la generación de servicios de la compañía, lo que generará rentabilidad en los accionistas. En esta perspectiva, se han considerado factores como evaluación y capacitación del talento humano.

---

<sup>30</sup> Cfr. *Ibidem*.



### 3.5 GENERACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Posteriormente a la especificación de los Factores Críticos de Éxito, es necesario asignar para cada uno indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. Un indicador es un punto en que una estadística simple o compuesta refleja algún rasgo importante de un sistema. Debe ser medible, relevante y vinculante.

El proceso por el cual se obtienen los indicadores de gestión determina de manera importante su legitimidad y aplicabilidad. Dicho proceso debe garantizar que los indicadores resultantes satisfagan los requisitos de interés, viabilidad y mínimo costo. El desarrollo de indicadores de gestión debe ser abordado con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación, ya que el proceso mediante el cual se obtengan los indicadores determinará de manera importante su legitimidad y aplicabilidad.<sup>31</sup>

#### **3.5.1 Dimensión Administrativa**

##### 3.5.1.1 Viabilidad Financiera

Este concepto se relaciona con la capacidad de una organización para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. La administración de recursos exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos, cuando ésta no interfiere con la misión institucional.

---

<sup>31</sup> Cfr. *Ibidem*.

Algunos indicadores de viabilidad financiera de una organización pueden ser: su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto o su nivel de recuperación de préstamos.

#### 3.5.1.2 Viabilidad de Eficiencia

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física con su costo.

Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados en su producción, con los gastos administrativos incurridos por la organización.

#### 3.5.1.3 Viabilidad de Eficacia

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la organización como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la organización.

#### 3.5.1.4 Viabilidad de Relevancia o Calidad del Servicio

La Relevancia o Calidad del Servicio es una dimensión específica del concepto de la eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para responder de forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son elementos de la calidad factores tales como oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas periódicas a los usuarios. Un factor que refleja este concepto es, por ejemplo, la satisfacción al cliente.

### 3.6 CUADRO DE INDICADORES

Cuadro N° 2

PROCESO	SUBPROCESO	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	INDICADOR	DIMENSION ADMINISTRATIVA	FORMA DE CALCULO
PLANIFICACION	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	PLAN ESTRATÉGICO PREPARADO	% AVANCE PREPARACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	EFICACIA RELEVANCIA	# DE FASES EJECUTADAS (CRONOGRAMA) TOTAL FASES PROGRAMADAS
		INCREMENTO DE VENTAS	% INCREMENTO VENTAS	EFICIENCIA VIABILIDAD	MONTO VENTAS 2014 MONTO VENTAS 2009
		POSICIONAMIENTO DE MARCA E IMAGEN ORGANIZACIONAL	% POSICIONAMIENTO DE MARCA E IMAGEN ORGANIZACIONAL	RELEVANCIA EFICACIA	# MEDIOS ESPECIALIZADOS CONTRATADOS TOTAL MEDIOS ESPECIALIZADOS
		SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	% SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	RELEVANCIA	ANEXO SATISFACCIÓN CLIENTES
		INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA	% INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA	RELEVANCIA EFICACIA	# PAÍSES EN OPERACIÓN TOTAL PAÍSES PROGRAMADOS PARA OPERAR
		GENERACIÓN DE HERRAMIENTA TECNOLÓGICA PARA CLIENTES	% DESARROLLO HERRAMIENTA TECNOLÓGICA	RELEVANCIA EFICACIA	# DE FASES EJECUTADAS (CRONOGRAMA) TOTAL FASES PROGRAMADAS
		IMPLEMENTACIÓN SISTEMA CONTABLE INTERNO	% AVANCE IMPLEMENTACIÓN SISTEMA CONTABLE	EFICIENCIA VIABILIDAD	# DE FASES EJECUTADAS (CRONOGRAMA) TOTAL FASES PROGRAMADAS
		PLAN ESTRATÉGICO COMUNICADO	% AVANCE COMUNICACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	EFICACIA	# DE PERSONAS COMUNICADAS TOTAL PERSONAL
		BALANCED SCORECARD ACTUALIZADO	% ACTUALIZACIÓN BSC	EFICIENCIA RELEVANCIA	# AJUSTES REALIZADOS AL CMI TOTAL AJUSTES PROGRAMADOS
	FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL	PLAN OPERATIVO PREPARADO	% AVANCE ELABORACIÓN PLAN OPERATIVO	EFICACIA	# FASES EJECUTADAS (CRONOGRAMA) TOTAL FASES PROGRAMADAS
		PLAN OPERATIVO COMUNICADO	% AVANCE COMUNICACIÓN PLAN OPERATIVO	EFICACIA RELEVANCIA	# PERSONAL COMUNICADO TOTAL PERSONAL
		BALANCED SCORECARD ACTUALIZADO	% ACTUALIZACIÓN BSC	EFICACIA RELEVANCIA	# AJUSTES REALIZADOS AL CMI (ANUAL) TOTAL AJUSTES PROGRAMADOS
	GESTION DE CALIDAD	SEGUIMIENTO EJECUCIÓN DE PROCESOS Y OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PROGRAMADOS	% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS PROGRAMADOS	EFICACIA, EFICIENCIA RELEVANCIA
EFICACIA EJECUCIÓN DE PROCESOS			% EFICACIA EJECUCIÓN PROCESOS	EFICACIA RELEVANCIA	# FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN UMBRAL TOTAL FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
ACCIONES CORRECTIVAS REALIZADAS			% ACCIONES CORRECTIVAS REALIZADAS	EFICACIA RELEVANCIA	# ACCIONES CORRECTIVAS REALIZADAS TOTAL ACCIONES CORRECTIVAS DISPUESTAS POR DIRECTORIO
MEJORAMIENTO CONTÍNUO, ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS Y AJUSTE DEL CMI		CUADRO DE MANDO INTEGRAL AJUSTADO	% CMI AJUSTADO	EFICACIA RELEVANCIA	# PROCESOS AJUSTADOS EN CMI TOTAL PROCESOS (IDENTIFICADOS PARA AJUSTE) CMI
		PROCESOS MEJORADOS IMPLEMENTADOS	% PROCESOS MEJORADOS IMPLEMENTADOS	EFICACIA RELEVANCIA	# PROCESOS MEJORADOS IMPLEMENTADOS TOTAL PROCESOS MEJORADOS

PROCESO	SUBPROCESO	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	INDICADOR	DIMENSION ADMINISTRATIVA	FORMA DE CALCULO
CONSULTORÍA	CONSULTORÍA EN GOBIERNO CORPORATIVO	DIAGNÓSTICOS EN BGC REALIZADOS	% DIAGNÓSTICOS EN BGC REALIZADOS	EFICACIA RELEVANCIA	<u># DIAGNÓSTICOS EN BGC REALIZADOS</u> TOTAL CONSULTORÍAS REQUERIDAS
		PRÁCTICAS DE BGC IMPLEMENTADAS	% PRÁCTICAS DE BGC IMPLEMENTADAS	EFICACIA RELEVANCIA	<u># CONSULTORÍAS BGC IMPLEMENTADAS</u> TOTAL CONSULTORÍAS BGC DIAGNOSTICADAS
	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	DIAGNÓSTICOS EN RSC REALIZADOS	% DIAGNÓSTICOS EN RSC REALIZADOS	EFICACIA RELEVANCIA	<u># DIAGNÓSTICOS EN RSC REALIZADOS</u> TOTAL CONSULTORÍAS REQUERIDAS
		PRÁCTICAS RSC IMPLEMENTADAS	% PRÁCTICAS RSC IMPLEMENTADAS	EFICACIA RELEVANCIA	<u># CONSULTORÍAS RSC IMPLEMENTADAS</u> TOTAL CONSULTORÍAS RSC DIAGNOSTICADAS
ASESORÍA	LEGAL LITIGIO	LITIGIOS GANADOS	% LITIGIOS GANADOS	EFICACIA RELEVANCIA	<u># LITIGIOS GANADOS</u> TOTAL LITIGIOS PRESENTADOS
		ASESORÍAS EFECTUADAS OPORTUNAMENTE	% ASESORÍAS EFECTUADAS OPORTUNAMENTE	EFICACIA RELEVANCIA	<u># ASESORÍAS EFECTUADAS OPORTUNAMENTE</u> TOTAL ASESORÍAS EFECTUADAS
		ASESORÍAS REALIZADAS	% ASESORÍAS REALIZADAS	RELEVANCIA EFICACIA	<u># ASESORÍAS EFECTUADAS</u> TOTAL ASESORÍAS REQUERIDAS
	LEGAL CORPORATIVA	ASESORÍAS EFECTUADAS OPORTUNAMENTE	% ASESORÍAS EFECTUADAS OPORTUNAMENTE	EFICACIA RELEVANCIA	<u># ASESORÍAS EFECTUADAS OPORTUNAMENTE</u> TOTAL ASESORÍAS EFECTUADAS
		ASESORÍAS REALIZADAS	% ASESORÍAS REALIZADAS	RELEVANCIA EFICACIA	<u># ASESORÍAS EFECTUADAS</u> TOTAL ASESORÍAS REQUERIDAS
		RESULTADOS FINALES VERIFICADOS (POR DIRECTOR)	% RESULTADOS FINALES VERIFICADOS	EFICACIA	<u># RESULTADOS FINALES VERIFICADOS</u> TOTAL RESULTADOS FINALES PRESENTADOS
	CONTABLE FINANCIERA	SOLUCIONES APLICADAS	% SOLUCIONES APLICADAS	EFICACIA RELEVANCIA	<u># SOLUCIONES APLICADAS</u> TOTAL SOLUCIONES SUGERIDAS
		ASESORÍAS REALIZADAS	% ASESORÍAS REALIZADAS	RELEVANCIA EFICACIA	<u># ASESORÍAS EFECTUADAS</u> TOTAL ASESORÍAS REQUERIDAS
		PROPUESTAS DE SOLUCIÓN VERIFICADAS	% PROPUESTAS DE SOLUCIÓN VERIFICADAS	RELEVANCIA EFICACIA	<u># DE PROPUESTAS VERIFICADAS</u> TOTAL PROPUESTAS DE SOLUCIÓN PRESENTADAS
	SERVICIO CONTABLE TRIBUTARIO	SERVICIO CONTABLE TRIBUTARIO	BALANCES ENTREGADOS OPORTUNAMENTE	% BALANCES ENTREGADOS OPORTUNAMENTE	RELEVANCIA EFICACIA
REPORTES ENTREGADOS OPORTUNAMENTE			% REPORTES ENTREGADOS OPORTUNAMENTE	EFICACIA RELEVANCIA	<u># REPORTES ENTREGADOS OPORTUNAMENTE</u> TOTAL REPORTES REALIZADOS
DECLARACIONES ENTREGADAS OPORTUNAMENTE		% DECLARACIONES ENTREGADAS OPORTUNAMENTE	EFICACIA RELEVANCIA	<u># DECLARACIONES ENTREGADAS OPORTUNAMENTE</u> TOTAL DECLARACIONES ENTREGADAS	
GESTIÓN COMERCIAL	CONTACTO A CLIENTES, VENTAS Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	EXPEDIENTES ABIERTOS	% EXPEDIENTES ABIERTOS	EFICACIA	<u># EXPEDIENTES ABIERTOS</u> TOTAL VENTAS CONCRETADAS
		VENTAS CONCRETADAS	% VENTAS CONCRETADAS	EFICACIA	<u># VENTAS CONCRETADAS</u> TOTAL CONTACTOS REALIZADOS

PROCESO	SUBPROCESO	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	INDICADOR	DIMENSION ADMINISTRATIVA	FORMA DE CALCULO
GESTIÓN	COMPRAS	COMPRAS PRESUPUESTADAS	% COMPRAS PRESUPUESTADAS	EFICIENCIA VIABILIDAD	MONTO COMPRAS REALIZADAS TOTAL PRESUPUESTO COMPRAS
		COMPRAS AUTORIZADAS	% COMPRAS AUTORIZADAS	EFICACIA VIABILIDAD	# COMPRAS AUTORIZADAS TOTAL COMPRAS REALIZADAS
	COBRANZAS	CARTERA VENCIDA	% CARTERA VENCIDA	VIABILIDAD	# FACTURAS VENCIDAS TOTAL FACTURAS GENERADAS
		FACTURAS COBRADAS A TIEMPO	% FACTURAS COBRADAS A TIEMPO	EFICACIA VIABILIDAD	# FACTURAS COBRADAS A TIEMPO TOTAL FACTURAS GENERADAS
		CARTERA RECUPERADA	% CARTERA RECUPERADA	EFICACIA VIABILIDAD	# FACTURAS COBRADAS VENCIDAS TOTAL FACTURAS VENCIDAS
	FACTURACIÓN A CLIENTES	FACTURAS EMITIDAS OPORTUNAMENTE	% FACTURAS EMITIDAS OPORTUNAMENTE	EFICACIA VIABILIDAD	# FACTURAS EMITIDAS OPORTUNAMENTE TOTAL FACTURAS EMITIDAS
		SERVICIOS FACTURADOS	% SERVICIOS FACTURADOS	EFICACIA VIABILIDAD	# SERVICIOS FACTURADOS TOTAL SERVICIOS TERMINADOS
		TIME REPORTS ENTREGADOS OPORTUNAMENTE	% TIME REPORTS ENTREGADOS OPORTUNAMENTE	EFICACIA VIABILIDAD	# DE T.R. ENTREGADOS OPORTUNAMENTE TOTAL DE T.R. ENTREGADOS
		LIQUIDACIONES DE VIAJE ENTREGADAS OPORTUNAMENTE	% LIQUIDACIONES DE VIAJE ENTREGADAS OPORTUNAMENTE	EFICACIA VIABILIDAD	# DE L.V. ENTREGADAS OPORTUNAMENTE TOTAL L.V. ENTREGADAS
	PRESUPUESTO ANUAL	RENTABILIDAD FINANCIERA	UTILIDAD	VIABILIDAD	TOTAL DE INGRESOS - TOTAL DE EGRESOS
		CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO VENTAS	% CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO DE VENTAS	EFICIENCIA VIABILIDAD	VENTAS REALES VENTAS PRESUPUESTADAS
		CUMPLIMIENTO COSTO DE VENTAS	% CUMPLIMIENTO COSTO DE VENTAS	EFICIENCIA VIABILIDAD	COSTO DE VENTAS REAL COSTO DE VENTAS PRESUPUESTADO
CUMPLIMIENTO DE GASTOS		% CUMPLIMIENTO DE GASTOS	EFICIENCIA VIABILIDAD	GASTOS REALES GASTOS PRESUPUESTADOS	
CONCILIACIÓN BANCARIA	CONCILIACIONES REALIZADAS	% CONCILIACIONES REALIZADAS	EFICACIA	# CONCILIACIONES REALIZADAS TOTAL CONCILIACIONES PROGRAMADAS	
	CONCILIACIONES PRESENTADAS	% CONCILIACIONES PRESENTADAS	EFICACIA	# CONCILIACIONES PRESENTADAS TOTAL CONCILIACIONES REALIZADAS	
DECLARACIÓN DE IMPUESTOS	DECLARACIONES CORRECTAS	% DECLARACIONES CORRECTAS	EFICACIA	DECLARACIONES REALIZADAS CORRECTAMENTE TOTAL DECLARACIONES REALIZADAS	
	DECLARACIONES OPORTUNAS	% DECLARACIONES OPORTUNAS	EFICIENCIA	DECLARACIONES PRESENTADAS OPORTUNAMENTE TOTAL DECLARACIONES PRESENTADAS	
ADMINISTRACIÓN FONDO ROTATIVO	GASTOS REGISTRADOS	% GASTOS REGISTRADOS	EFICACIA	GASTOS REGISTRADOS GASTOS REALIZADOS	
	GASTOS JUSTIFICADOS	% GASTOS JUSTIFICADOS	EFICIENCIA	MONTO JUSTIFICADO MONTO UTILIZADO	

PROCESO	SUBPROCESO	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	INDICADOR	DIMENSION ADMINISTRATIVA	FORMA DE CALCULO
GESTIÓN DOCUMENTAL	RECEPCIÓN, CLASIFICACIÓN, REGISTRO Y ENVÍO DE DOCUMENTOS	DOCUMENTOS REGISTRADOS	% DOCUMENTOS REGISTRADOS	EFICACIA	$\frac{\# \text{ DOCUMENTOS REGISTRADOS}}{\text{TOTAL DOCUMENTOS RECIBIDOS Y ENVIADOS}}$
		DOCUMENTOS ARCHIVADOS	% DOCUMENTOS ARCHIVADOS	EFICACIA	$\frac{\# \text{ DOCUMENTOS ARCHIVADOS}}{(\text{TOTAL DOCUMENTOS RECIBIDOS Y ENVIADOS}) - (\text{TOTAL DOCUMENTOS EN TRÁMITE})}$
TALENTO HUMANO	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	CUMPLIMIENTO PERFIL	% PERSONAL QUE CUMPLE PERFIL	EFICIENCIA	$\frac{\# \text{ PERSONAS QUE CUMPLEN PERFIL}}{\text{TOTAL PERSONAL CONTRATADO}}$
		PERSONAL SELECCIONADO	% PERSONAL SELECCIONADO	EFICIENCIA	$\frac{\# \text{ PERSONAS SELECCIONADAS (PROCESO SELECCIÓN)}}{\text{TOTAL PERSONAL}}$
		CONTRATOS LEGALIZADOS	% CONTRATOS LEGALIZADOS	EFICACIA	$\frac{\# \text{ CONTRATOS DE PERSONAL LEGALIZADOS}}{\text{TOTAL CONTRATOS FIRMADOS}}$
	PAGO DE NÓMINA	NÓMINA PAGADA OPORTUNAMENTE	% CUMPLIMIENTO PAGO DE NÓMINA	EFICIENCIA	$\frac{\# \text{ NÓMINAS PAGADAS OPORTUNAMENTE}}{\text{TOTAL NÓMINAS PAGADAS}}$
		APORTES AL IESS PAGADOS OPORTUNAMENTE	% APORTES AL IESS PAGADOS OPORTUNAMENTE	EFICACIA	$\frac{\# \text{ APORTES PAGADOS OPORTUNAMENTE}}{\text{TOTAL APORTES PAGADOS AL IESS}}$
		DECLARACIONES DEL IR PAGADAS OPORTUNAMENTE	% DECLARACIONES DEL IR PAGADAS OPORTUNAMENTE	EFICACIA	$\frac{\# \text{ DECLARACIONES (PERSONAL) PAGADAS OPORTUNAMENTE}}{\text{TOTAL DECLARACIONES PAGADAS (PERSONAL SUJETO A IR)}}$
	CAPACITACIÓN	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EJECUTADO	% EJECUCIÓN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	EFICIENCIA	$\frac{\# \text{ HORAS CAPACITACIÓN IMPARTIDAS}}{\# \text{ TOTAL HORAS CAPACITACIÓN PROGRAMADAS}}$
		PERSONAL CAPACITADO	% PERSONAL CAPACITADO	EFICIENCIA	$\frac{\# \text{ PERSONAS CAPACITADAS}}{\text{TOTAL PERSONAL A CAPACITAR}}$
EVALUACIÓN DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PERSONAL EVALUADO	% PERSONAL EVALUADO	EFICIENCIA	$\frac{\# \text{ PERSONAS EVALUADAS}}{\text{TOTAL PERSONAL}}$	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Fabián Zamora / Abrahán Cisneros

Finalmente, es importante indicar que el concepto de Cuadro de Mando Integral no es garantía de visión ni de estrategia de éxito. La gran fuerza del concepto radica en el propio proceso de crear un cuadro de mando, un proceso que es una forma efectiva de expresar la estrategia y la visión de la compañía en términos tangibles; y, de obtener apoyo para ambas en todos los niveles de la organización.

Poder ver la empresa desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales, proporciona una comprensión única del negocio en general. Se establecen un lenguaje y una base comunes para la discusión en toda la organización, y de esta forma los empleados pueden ver cuál es su aporte en el todo, algo completamente necesario para que la compañía alcance sus objetivos y su visión global.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> N., OLVE, R., GÖRAN; R., WETTER, M. (1998). *Op. Cit.* p. 99.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- La alta dirección de ASESORÍA INTEGRAL S.A. dejó de ejecutar acciones cortoplacistas que conllevaban un ingente desperdicio de recursos, construyendo dentro de los miembros de la organización un pensamiento estratégico que permita crear una cultura organizacional de acción.
- Se ha concientizado en la necesidad de llevar a cabo la gestión organizacional de una manera planificada, basada en procesos y utilizando indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos y la visión.
- El Negocio de ASESORÍA INTEGRAL S.A. es factible porque cuenta con un horizonte claro, fundamentado en una visión basada en objetivos estratégicos, procesos agregadores de valor, y herramientas que permiten un control adecuado de la gestión.
- La aplicación de los procesos y del Cuadro de Mando Integral será factible debido al respaldo por parte de la alta dirección de ASESORÍA INTEGRAL S.A., lo que contribuirá a maximizar la rentabilidad y la sostenibilidad de procesos agregadores de valor en el tiempo.

- El CMI al mantener información actualizada y generar alertas tempranas, se convierte en una herramienta preventiva que evita que algún inconveniente se vuelva a futuro en un problema costoso de resolver.
- La aplicación del Manual de Procesos y del CMI traslada la estrategia en acciones del diario vivir, que lleven a cumplir las expectativas de nuestro mercado objetivo y nos mantenga en el camino de la excelencia.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

- Iniciar la fase de Implementación del Modelo de Administración por Procesos y del Cuadro de Mando Integral elaborado para ASESORÍA INTEGRAL S.A.
- La alta dirección deberá encargarse de socializar entre todo el personal el Manual de Procesos y los aspectos pertinentes sobre la planificación estratégica, con el fin de ejecutar sinérgicamente los objetivos organizacionales.
- La actualización del manual de procesos y del CMI deberán hacerse de forma periódica y según las necesidades de la organización para que su beneficio pueda ser claro y contribuya a la consecución de los objetivos.
- La alta dirección deberá mantener su apoyo a la consecución de los procesos organizacionales, en especial de los procesos de planificación estratégica.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALTIER, W. (1994). *Procesos para la efectiva resolución de problemas y toma de decisiones*. México: Oxford University Press.
2. CHEDRAUI, A. [[www.ortegaabogados-ec.com/aldia/boletines](http://www.ortegaabogados-ec.com/aldia/boletines)]. *El Gobierno Corporativo en el Ecuador*.
3. COMISIÓN EUROPEA. [[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_es.htm)]. *Empresa e Industria: ¿En qué consiste la Responsabilidad Empresarial?*
4. CÓRDOBA, C. [<http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com>]. *Mapeo de Procesos*.
5. DÁVILA, A. (2003). *Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral*. Quito.
6. ECUADOR. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. *Manual del BSC. Curso de Administración de la Productividad*. Quito: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
7. GRUPO CONSULTOR TBM. [[www.tbmcg.com/es/about/terminology.php#67](http://www.tbmcg.com/es/about/terminology.php#67)]. *Terminología. Esbelta*.
8. HARRINTONG, V. (1999). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá: McGraw Hill. Calidad Total.
9. HELLRIEGEL, J. (2007). *Administración un enfoque basado en competencias*. 9na. Edición.
10. JIMÉNEZ, J. *Introducción a la gestión por procesos*. [[www.gestionempresarial.info](http://www.gestionempresarial.info)]
11. KAPLAN, R. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Gestión 2000.
12. KRAJEWSKI, L. (2000). *Administración de Operaciones” Procesos y Cadenas de Valor*. México: Pearson Education. 5ta. Edición.
13. MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO DE ESPAÑA. [[www.ipyme.org/es](http://www.ipyme.org/es)]. *Glosario de términos*.
14. OLVE, N., GÖRAN, R. y WETTER, M. (1998). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Gestión 2000.

15. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. [<http://rsu.pucp.edu.pe>]. ***Responsabilidad Social Universitaria: Definición Gobierno Corporativo.***
16. UNIVERSITAS. [<http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>]. ***Manual de Diseño de Procesos.***
17. [<http://es.wikipedia.org/wiki>]. ***Definición Gobierno Corporativo.***
18. [<http://es.wikipedia.org/wiki>]. ***Definición Responsabilidad Social Corporativa.***
19. [<http://es.wikipedia.org/wiki>]. ***Reingeniería de Procesos.***
20. [[www.12manage.com/methods\\_business\\_simulation\\_modeling\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_business_simulation_modeling_es.html)]. ***12 Manage Fast Track, Modelamiento de Procesos Empresariales.***
21. [[www.eclap.es/contenidos/calidad](http://www.eclap.es/contenidos/calidad)]. ***Glosario de Términos.***
22. [[www.gobiernocorporativo.com.ec](http://www.gobiernocorporativo.com.ec)]. ***Programa de Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Quito, Definición de Buen Gobierno Corporativo.***

# **ANEXOS**

## PROCESOS ESTRATÉGICOS

<b>MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.</b>					
<b>Código:</b> P.E.G.C.	<b>PROCESO ESTRATÉGICO</b>		<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>		
<b>Código:</b> P.E.G.C.A.P.	<b>SUBPROCESO</b>		MEJORAMIENTO CONTÍNUO / ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS Y AJUSTE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Página 1 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

### 1.- PROPÓSITO

Establecer los pasos a seguir a fin de contar con procesos claros y actualizados, procurando el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, la optimización de los recursos, la reducción de costos y tiempos de trabajo; y, el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

### 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra a la Presidencia de Asesoría Integral S.A. y al equipo de trabajo encargado de realizar el mismo, el cual debe estar conformado por profesionales externos y/o internos que conozcan su desarrollo y de consultores debidamente capacitados sobre mejoramiento de procesos, gestión de calidad y Cuadro de Mando Integral. En la ejecución del subproceso participa el Directorio al aprobar la implementación de los procesos organizacionales, así como la emisión del Manual correspondiente.

### 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Manual de Procesos
2. Cuadro de Mando Integral
3. Plan Estratégico
4. Reporte Actualización de Procesos

### 4.- DEFINICIONES

#### *Análisis de Procesos:*

Inicia definiendo el diagnóstico de los procesos vigentes, verificando si los mismos son necesarios para generar los productos o servicios y si contribuyen a los requerimientos de los clientes o a las funciones del negocio.

#### *Cuadro de Mando Integral, (BSC):*

Es una herramienta metodológica desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia organizacional.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.G.C.	PROCESO ESTRATÉGICO		GESTIÓN DE CALIDAD		
Código: P.E.G.C.A.P.	SUBPROCESO		MEJORAMIENTO CONTINUO / ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS Y AJUSTE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Página 2 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

El BSC empieza en la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudarán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida de rendimiento, derivado de la misión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio.

*Equipo de Procesos:*

Equipo de trabajo encargado de realizar el levantamiento o mejora de los procesos organizacionales, el mismo que está conformado por profesionales que deben conocer sobre el desarrollo de los procesos a ser analizados; y, por consultores debidamente capacitados sobre mejoramiento de procesos, gestión de calidad y Cuadro de Mando Integral.

*Manual de Procesos:*

Es una recopilación textual que recoge de forma minuciosa y detallada todas las instrucciones y pasos que se deben seguir para realizar determinados procesos agregadores de valor.

*Plan Estratégico:*

Documento que resulta de la planificación de largo plazo. Cubre un periodo de 5 años, plantea la visión, misión, objetivos y metas organizacionales, fija prioridades y acciones clave para la ejecución de las estrategias; y, formula la base financiera para lograr los objetivos.

*Procesos:*

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas (información, materiales, salidas de otros procesos), dan lugar a una o varias salidas (información, productos, salidas a otros procesos) con un valor añadido. Es un conjunto de operaciones conectadas por un flujo de materiales e información que combina y transforma insumos en productos.

## 5.- POLÍTICAS

1. Los procesos deben ser actualizados por lo menos una vez al año.
2. El Equipo de Procesos será conformado por el Presidente de Asesoría Integral S.A.

<b>MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.</b>					
<b>Código:</b> P.E.G.C.	<b>PROCESO ESTRATÉGICO</b>		<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>		
<b>Código:</b> P.E.G.C.A.P.	<b>SUBPROCESO</b>		MEJORAMIENTO CONTINUO / ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS Y AJUSTE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Página 3 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

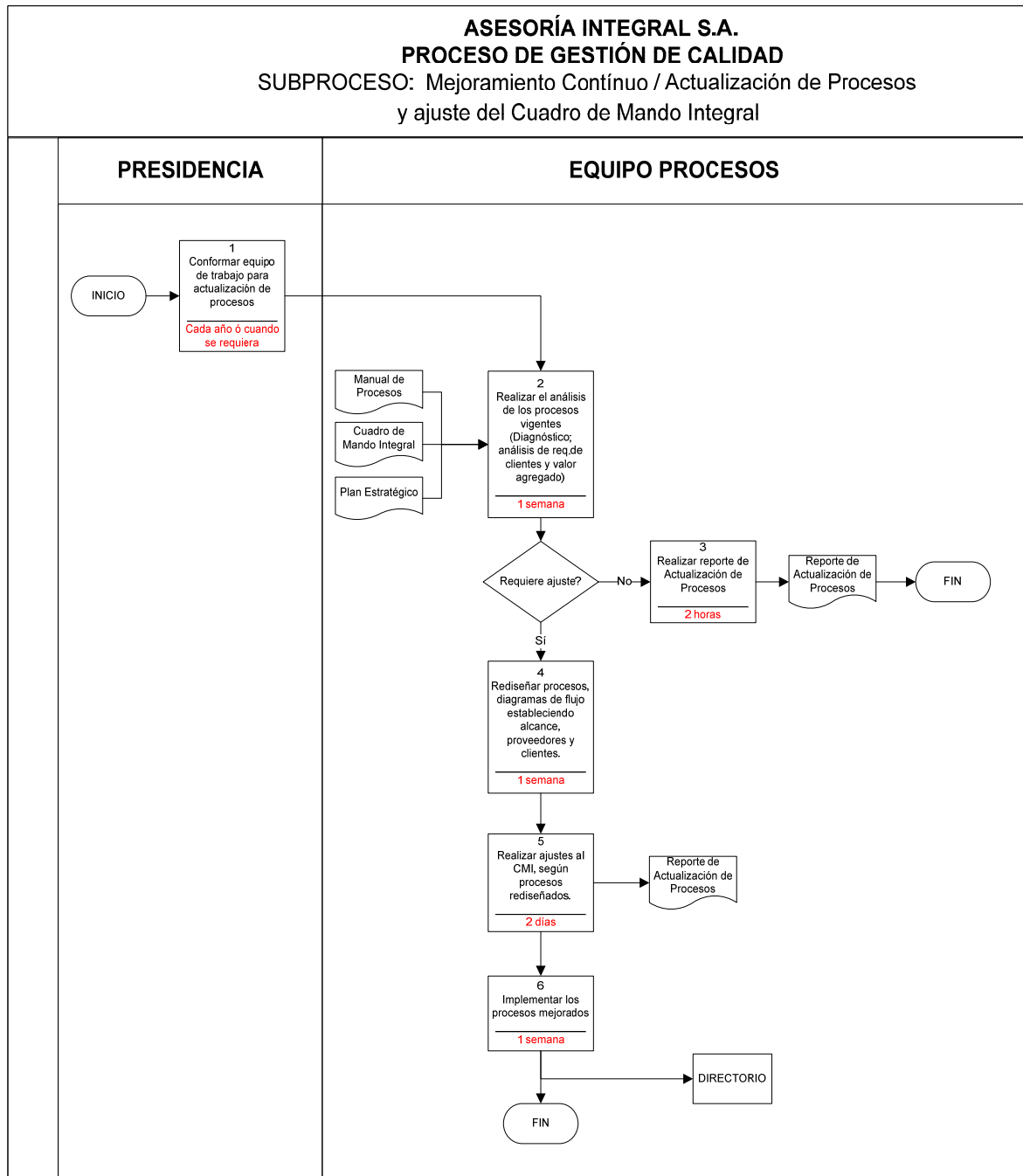
3. El Presidente de Asesoría Integral S.A. será el responsable de la ejecución del proceso.
4. La implementación de los procesos mejorados deberán ser aprobados obligatoriamente por el Directorio de Asesoría Integral S.A.

## **6.- INDICADORES**

<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR</b>
Cuadro de Mando Integral ajustado	% avance ajuste CMI
Procesos mejorados implementados	% procesos implementados

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.E.G.C.	<b>PROCESO ESTRATÉGICO</b>		<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>		
<b>Código:</b> P.E.G.C.A.P.	<b>SUBPROCESO</b>		MEJORAMIENTO CONTINUO / ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS Y AJUSTE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Página 4 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.G.C.	PROCESO ESTRATÉGICO		GESTIÓN DE CALIDAD		
Código: P.E.S.E.P.	SUBPROCESO		SEGUIMIENTO EJECUCIÓN DE PROCESOS Y OBJETIVOS		
Página 1 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Dar seguimiento y control a la ejecución adecuada de los procesos organizacionales, potenciando aquellos que tengan un desempeño eficaz y eficiente; y, tomando acciones correctivas sobre los que no alcancen el nivel de resultados programados, a través de la utilización del Cuadro de Mando Integral diseñado para el efecto.

## 2.- ALCANCE

Este proceso involucra a los responsables de la ejecución de cada subproceso y a la Presidencia de Asesoría Integral S.A., quienes generan y revisan, respectivamente, el Reporte a la ejecución de los subprocesos en base a las especificaciones establecidas en el Cuadro de Mando Integral, para finalmente dar a conocer al Directorio las acciones que refuercen el desempeño adecuado o corrijan las posibles falencias que existan en la ejecución de los subprocesos.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Manual de Procesos
2. Cuadro de Mando Integral
3. Reporte CMI
4. Informe de Acciones Correctivas

## 4.- DEFINICIONES

*Cuadro de Mando Integral:*

Es una herramienta metodológica desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones. El BSC empieza en la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudarán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida de rendimiento, derivado de la misión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.G.C.	PROCESO ESTRATÉGICO		GESTIÓN DE CALIDAD		
Código: P.E.S.E.P.	SUBPROCESO		SEGUIMIENTO EJECUCIÓN DE PROCESOS Y OBJETIVOS		
Página 2 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Informe de Acciones Correctivas:*

Es un informe mediante el cual se reporta las acciones realizadas a fin de corregir las falencias encontradas en la gestión organizacional, diagnosticadas en el Reporte del Cuadro de Mando Integral. Este Informe será presentado al Directorio, instancia que aprobará la aplicación de dichas acciones.

*Manual de Procesos:*

Es una recopilación textual que recoge de forma minuciosa y detallada todas las instrucciones y pasos que se deben seguir para realizar determinados procesos agregadores de valor.

*Reporte Cuadro de Mando Integral:*

Es un reporte realizado por los responsables de cada subprocesos, que evidencia la ejecución de sus objetivos. Son medidos a través de indicadores de gestión, establecidos en el Cuadro de Mando Integral,

*Reporte Consolidado del Cuadro de Mando Integral:*

Es un reporte consolidado, realizado por Presidencia, que evidencia la ejecución de todos los objetivos organizacionales. Son medidos a través de indicadores de gestión establecidos en el Cuadro de Mando Integral.

*Responsables Asignados en CMI:*

Es el personal responsable de la ejecución de cada subproceso, quienes miden el avance de los indicadores establecidos en el Cuadro de Mando Integral, verificando el cumplimiento de los objetivos programados.

## 5.- POLÍTICAS

1. El seguimiento a la ejecución de procesos y objetivos se deben realizar conforme la frecuencia establecida en el Cuadro de Mando Integral.
2. Presidencia debe elaborar el Reporte Consolidado del Cuadro de Mando Integral y presentarlo al Directorio por lo menos una vez cada trimestre.
3. En el caso de que se hayan incumplido los objetivos programados, se deberán tomar acciones correctivas bajo la responsabilidad de Presidencia, cuya implementación será aprobada por el Directorio de Asesoría Integral S.A.

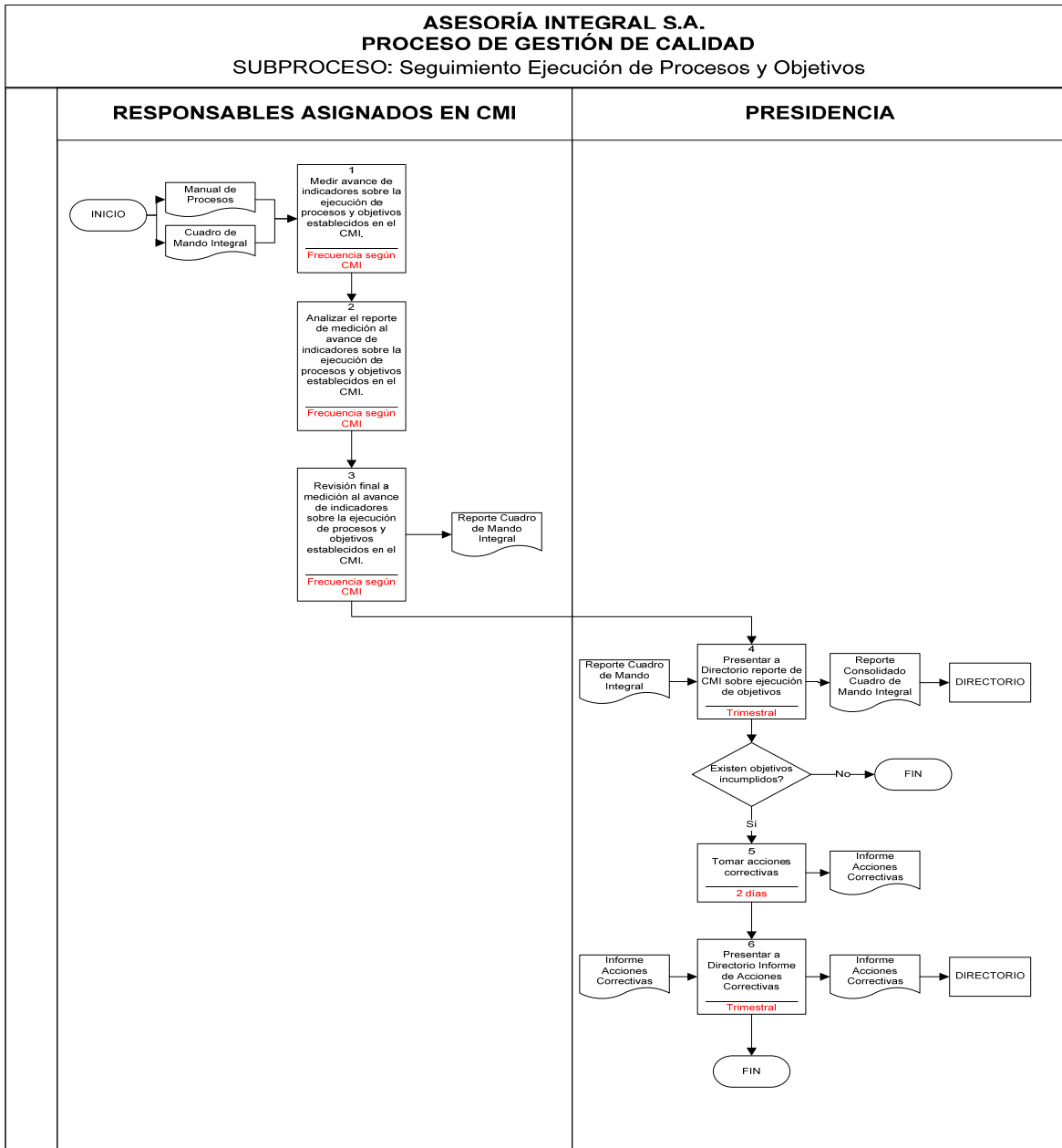
<b>MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.</b>					
<b>Código:</b> P.E.G.C.	<b>PROCESO ESTRATÉGICO</b>		<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>		
<b>Código:</b> P.E.S.E.P.	<b>SUBPROCESO</b>		<b>SEGUIMIENTO EJECUCIÓN DE PROCESOS Y OBJETIVOS</b>		
Página 3 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 6.- INDICADORES

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO</b>
Cumplimiento de objetivos programados	# objetivos ejecutados/Total objetivos formulados
Eficacia ejecución de procesos	# factores críticos de éxito en umbral / Total factores críticos de éxito
Acciones correctivas realizadas	# Acciones correctivas realizadas/Total acciones correctivas dispuestas por Directorio

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.G.C.	PROCESO ESTRATÉGICO		GESTIÓN DE CALIDAD		
Código: P.E.S.E.P.	SUBPROCESO		SEGUIMIENTO EJECUCIÓN DE PROCESOS Y OBJETIVOS		
Página 4 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
EDICIÓN No. 1					

7.- DIAGRAMA DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.P.	PROCESO ESTRATÉGICO		PLANIFICACIÓN		
Código: P.E.P.P.E.	SUBPROCESO		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
Página 1 de 5	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Proporcionar a la alta gerencia de Asesoría Integral S.A información útil y de calidad para la toma de decisiones, sustentada en el desarrollo armonioso y estratégico de la organización, en el cumplimiento de sus objetivos a fin de generar mayor rentabilidad, eliminar cuellos de botella y potenciar los procesos que tengan un desempeño adecuado.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra a la Presidencia de Asesoría Integral S.A. y al equipo de trabajo encargado de realizar el mismo, el cual debe estar conformado por profesionales externos y/o internos que conozcan su desarrollo y por consultores debidamente capacitados sobre planificación estratégica, programación de proyectos, gestión de calidad y Cuadro de Mando Integral. En la ejecución del subproceso participa el Directorio al autorizar la elaboración del Plan Estratégico organizacional y finalmente al aprobar la propuesta presentada por el Equipo de Planificación.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Reporte de Diagnóstico, Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, Políticas y Líneas de Acción.
2. Plan Estratégico Preliminar.
3. Reporte con observaciones y correcciones de Directorio.
4. Plan Estratégico Aprobado.

## 4.- DEFINICIONES

*Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, BSC):*

Es una herramienta metodológica desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones. El BSC empieza en la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudarán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida de rendimiento, derivado de la misión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.P.	PROCESO ESTRATÉGICO		PLANIFICACIÓN		
Código: P.E.P.P.E.	SUBPROCESO		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
Página 2 de 5	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Diagnóstico:*

Estudio o investigación de la situación o realidad organizacional vigente, tomada como punto de partida para planificar y establecer las estrategias a futuro.

*Equipo de Planificación:*

Equipo de trabajo encargado de realizar el proceso de planificación estratégica organizacional, estableciendo aspectos internos y externos preliminares; y, organizando talleres y reuniones de trabajo a fin de determinar una propuesta técnica. El Equipo de Planificación está conformado por profesionales que deben conocer su desarrollo y por consultores debidamente capacitados sobre planificación estratégica, programación de proyectos, gestión de calidad y Cuadro de Mando Integral.

*Identificación de Actores:*

Determinar el personal externo y/o interno que interviene en la consecución de la visión y de los objetivos estratégicos de la organización desde sus áreas de competencia, funciones y actividades agregadoras de valor.

*Identificación de Viabilidad Económica y Operativa:*

Determinar el posible escenario económico-financiero y operativo que prevé la organización permita ejecutar adecuadamente los objetivos, metas y acciones claves establecidos en el Plan Estratégico de Asesoría Integral S.A.

*Líneas de Acción:*

Son las principales orientaciones o caminos a seguir para el logro de los objetivos organizacionales.

*Misión:*

Es el propósito, la razón de ser de la organización, es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos, socios; y, accionistas.

*Normas legales:*

Es el marco legal vigente que sustenta y viabiliza la ejecución de los objetivos, metas y acciones claves establecidos en el Plan Estratégico.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.P.	PROCESO ESTRATÉGICO		PLANIFICACIÓN		
Código: P.E.P.P.E.	SUBPROCESO		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
Página 3 de 5	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Objetivos Estratégicos:*

Son los propósitos que se desean obtener al final del período de duración del Plan Estratégico, mediante la aplicación de los recursos y las acciones previstas.

*Objetivos Específicos:*

Son los resultados y beneficios que se esperan obtener al final del periodo de duración del Plan, los cuales se deben establecer en base a los objetivos estratégicos formulados. El conjunto de objetivos específicos permitirá cumplir el objetivo estratégico mediante la aplicación de los recursos y las acciones previstas.

*Plan Estratégico:*

Documento que resulta de la planificación de largo plazo. Cubre un periodo de 5 años, plantea la visión, misión, objetivos y metas organizacionales, fija prioridades y acciones clave para la ejecución de las estrategias; y, formula la base financiera para lograr los objetivos.

*Políticas:*

Directrices, orientaciones, criterios, lineamientos y principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de la organización para alcanzar sus objetivos.

*Programación Presupuestaria:*

Es el valor de recursos monetarios que se requieren utilizar en cada objetivo para el total del periodo y por cada año de ejecución. Se ingresará el presupuesto referencial que se requiere utilizar para cada objetivo, el cual además debe corresponder al horizonte temporal de la programación de las metas. El detalle presupuestario no será ingresado en este instrumento.

*Reglamento:*

Es la instrucción escrita establecida como complemento sobre una acción, actividad o norma específica, la cual debe regir dentro de la organización.

*Visión:*

Declaración que indica hacia donde se dirige la organización en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. Contesta las preguntas: ¿qué queremos ser?, ¿qué queremos lograr?. Sirve como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.P.	PROCESO ESTRATÉGICO		PLANIFICACIÓN		
Código: P.E.P.P.E.	SUBPROCESO		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
Página 4 de 5	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 5.- POLÍTICAS

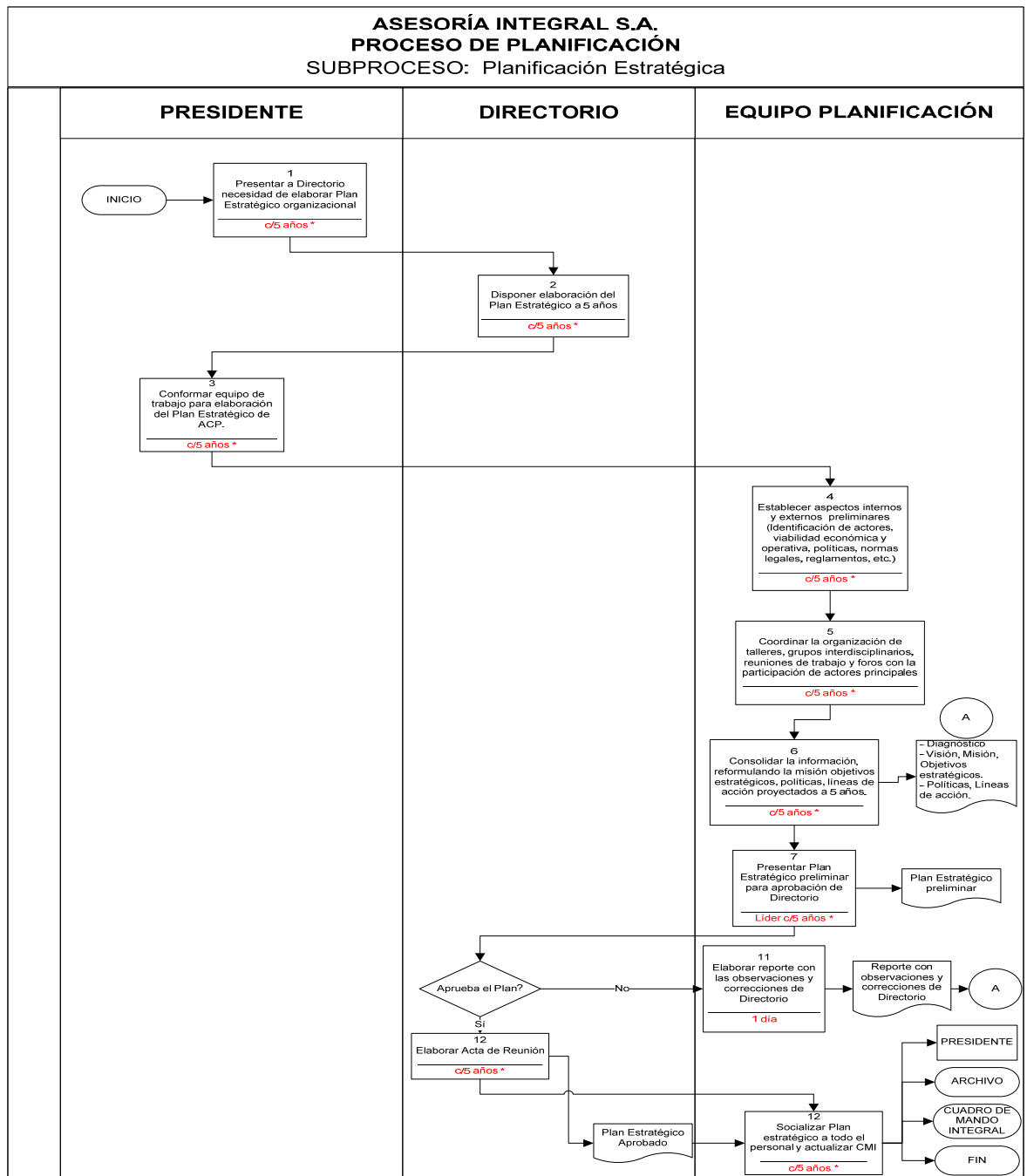
1. El Plan Estratégico se realizará para los próximos 5 años de gestión, utilizando la metodología y herramientas necesarias que permitan una adecuada programación, seguimiento y control al cumplimiento de la visión y de los objetivos formulados.
2. La información contenida en el Plan Estratégico es reservada y de propiedad exclusiva de Asesoría Integral S.A.; se prohíbe su reproducción o divulgación no autorizada por Presidencia.
3. La información contenida en el Plan Estratégico es de exclusivo conocimiento interno de la compañía. El personal de cada área conocerá los objetivos estratégicos y específicos que persigue, así como las soluciones y acciones que debe emprender para alcanzarlos.
4. La visión y misión de Asesoría Integral S.A. deberá ser expuesta en un lugar visible de la oficina para conocimiento de clientes, proveedores y público en general.
5. El Presidente de Asesoría Integral S.A. será el encargado de presentar al Directorio, para su aprobación, la propuesta de elaboración del Plan Estratégico organizacional al menos con 6 meses de anticipación al inicio del primer año de ejecución del Plan.
6. El Equipo de Planificación será seleccionado y establecido por el Presidente de Asesoría Integral S.A., quien elegirá de entre sus miembros al líder del equipo en referencia.
7. El Directorio de Asesoría Integral S.A. será la instancia que apruebe el Plan Estratégico organizacional y disponga su ejecución.
8. Luego de aprobado el Plan Estratégico, Gerencia Operativa se encargará de actualizar el Cuadro de Mando Integral.

## 6.- INDICADORES

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Plan Estratégico preparado	# fases preparadas / Total fases programadas
Plan Estratégico comunicado	# de personas comunicadas / Total personal
Ejecución Plan Estratégico	# de objetivos ejecutados / Total objetivos
Balanced Scorecard actualizado	# de ajustes realizados al CMI / Total ajustes programados

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.P.	PROCESO ESTRATÉGICO		PLANIFICACIÓN		
Código: P.E.P.P.E.	SUBPROCESO		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
Página 5 de 5	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.P.	PROCESO ESTRATÉGICO		PLANIFICACIÓN		
Código: P.E.P.P.O.	SUBPROCESO		FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL		
Página 1 de 5	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	19-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Orientar la ejecución de los objetivos estratégicos en el periodo anual, estableciendo pasos (acciones) claros y metas evaluables a corto plazo. El Plan Operativo busca reajustar los objetivos, metas y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos. Se concibe como la desagregación del Plan Estratégico en objetivos, indicadores, metas y acciones que se impulsarán en el periodo anual en base a la visión y misión organizacionales.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra a la Presidencia de Asesoría Integral S.A. y al equipo de trabajo encargado de realizar el mismo, el cual debe estar conformado preferiblemente por el mismo equipo de trabajo que realizó el Plan Estratégico. En la ejecución del subproceso participa el Directorio al autorizar la elaboración del Plan Estratégico organizacional y finalmente al aprobar la propuesta presentada por el Equipo de Planificación.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Plan Estratégico Organizacional aprobado por Directorio.
2. Resultados parciales, Evaluación trimestral a ejecución del Plan Operativo del año anterior.
3. Reporte Cuadro de Mando Integral.
4. Reporte de líneas de base (año anterior), metas anuales, acciones y actividades clave.
5. Reporte con observaciones y correcciones de Directorio.

## 4.- DEFINICIONES

*Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, BSC):*

Es una herramienta metodológica desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones. El BSC empieza en la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudarán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida de

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.P.	PROCESO ESTRATÉGICO		PLANIFICACIÓN		
Código: P.E.P.P.O.	SUBPROCESO		FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL		
Página 2 de 5	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	19-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

rendimiento, derivado de la misión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio.

*Equipo de Planificación Operativa:*

Equipo de trabajo encargado de realizar el proceso de planificación operativa anual, mediante la organización de talleres y reuniones de trabajo a fin de determinar una propuesta técnica. El Equipo de Planificación Operativa está conformado por profesionales que deben conocer su desarrollo y por consultores debidamente capacitados sobre planificación estratégica, programación de proyectos, gestión de calidad y Cuadro de Mando Integral.

*Identificación de Actores:*

Determinar el personal externo y/o interno que interviene en la consecución de la visión y de los objetivos estratégicos de la organización desde sus áreas de competencia, funciones y actividades agregadoras de valor.

*Identificación de Viabilidad Económica y Operativa:*

Determinar el posible escenario económico-financiero y operativo que prevé la organización, en el próximo año, permita ejecutar adecuadamente los objetivos, metas y acciones claves establecidos en el Plan Operativo de Asesoría Integral S.A.

*Líneas de Acción:*

Son las principales orientaciones o caminos a seguir para el logro de los objetivos organizacionales.

*Línea de Base:*

Es el punto de partida o estado inicial de una situación determinada, establecida en el diagnóstico realizado en el Plan Estratégico Organizacional. La línea de base se determina en función del indicador de gestión del objetivo. En el caso de los planes operativos que se realicen después del primer año de formulación del Plan Estratégico, la línea de base se derivará del dato cerrado al 31 de diciembre del año anterior.

*Misión:*

Es el propósito, la razón de ser de la organización, es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos, socios; y, accionistas.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.P.	PROCESO ESTRATÉGICO		PLANIFICACIÓN		
Código: P.E.P.P.O.	SUBPROCESO		FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL		
Página 3 de 5	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	19-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Objetivos Específicos:*

Son los resultados y beneficios que se esperan obtener al final del periodo de duración del Plan, los cuales se deben establecer en base a los objetivos estratégicos formulados. El conjunto de objetivos específicos permitirá cumplir el objetivo estratégico mediante la aplicación de los recursos y las acciones previstas.

*Objetivos Estratégicos:*

Son los propósitos que se desean obtener al final del periodo de duración del Plan Estratégico, mediante la aplicación de los recursos y las acciones previstas.

*Plan Estratégico:*

Documento que resulta de la planificación de largo plazo. Cubre un periodo de 5 años, plantea la visión, misión, objetivos y metas organizacionales, fija prioridades y acciones clave para la ejecución de las estrategias; y, formula la base financiera para lograr los objetivos.

*Plan Operativo Anual:*

Se concibe como la desagregación del Plan Estratégico en objetivos, indicadores, metas y acciones que se impulsarán en el periodo anual en base a la visión y misión organizacionales.

*Programación Presupuestaria:*

Es el valor de recursos monetarios que se requieren utilizar en cada objetivo para el año de ejecución. Se ingresará el presupuesto referencial que se requiere utilizar para cada objetivo, el cual además debe corresponder al horizonte temporal de programación de las metas. El detalle presupuestario no será ingresado en este instrumento.

*Visión:*

Declaración formulada en el Plan Estratégico, que indica hacia donde se dirige la organización en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. Contesta las preguntas: ¿qué queremos ser?, ¿qué queremos lograr?. Sirve como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.P.	PROCESO ESTRATÉGICO		PLANIFICACIÓN		
Código: P.E.P.P.O.	SUBPROCESO		FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL		
Página 4 de 5	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	19-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 5.- POLÍTICAS

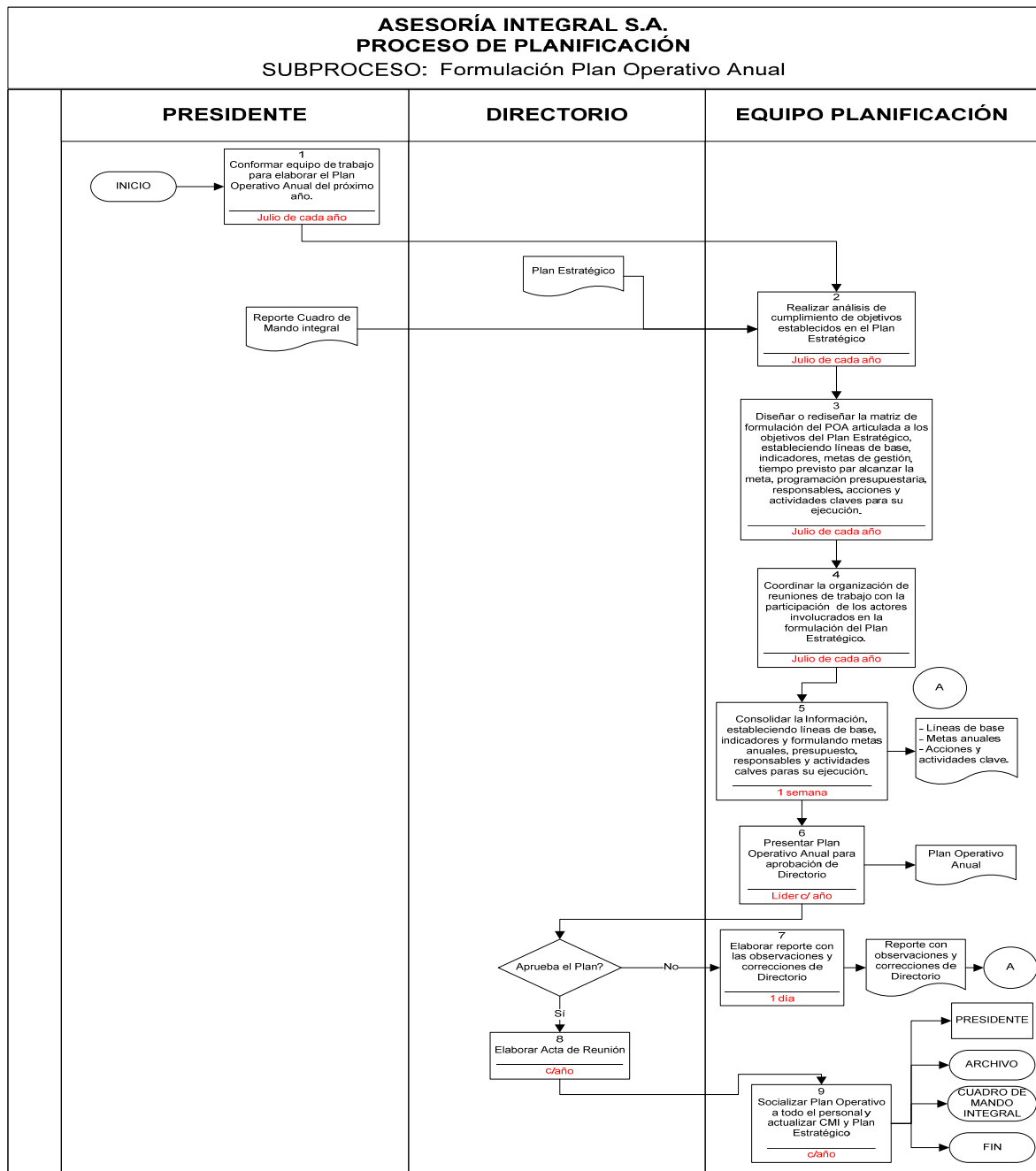
1. El Plan Operativo se realizará para el periodo anual de gestión, desde el mes de julio del año anterior, en base al Plan Estratégico Organizacional, utilizando la metodología y herramientas necesarias que permitan una adecuada programación, seguimiento y control al cumplimiento de la visión y de los objetivos formulados.
2. La información contenida en el Plan Operativo es reservada y de propiedad exclusiva de Asesoría Integral S.A.; se prohíbe su reproducción o divulgación no autorizada por Presidencia.
3. La información contenida en el Plan Operativo es de exclusivo conocimiento interno de la compañía. El personal de cada área conocerá los objetivos y metas anuales que persigue, así como las soluciones y acciones que debe emprender para alcanzarlos.
4. El Equipo de Planificación Operativa será seleccionado y establecido por el Presidente de Asesoría Integral S.A., quien elegirá de entre sus miembros al líder del equipo en referencia.
5. El Equipo de Planificación Operativa, por medio de su líder, será el encargado de presentar al Directorio, para su aprobación, el Plan Operativo Anual, al menos con 4 meses de anticipación al inicio del año de ejecución del Plan.
6. El Directorio de Asesoría Integral S.A. será la instancia que apruebe el Plan Operativo Anual y disponga su ejecución.
7. Luego de aprobado el Plan Operativo Anual, Gerencia Operativa se encargará de actualizar el Cuadro de Mando Integral.

## 6.- INDICADORES

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
Plan Operativo preparado	% avance elaboración Plan Operativo
Plan Operativo comunicado	% avance comunicación del Plan Operativo
Balanced Scorecard actualizado	% actualización Balanced Scorecard

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.E.P.	PROCESO ESTRATÉGICO		PLANIFICACIÓN		
Código: P.E.P.P.O.	SUBPROCESO		FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL		
Página 5 de 5	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	19-08-09	DIRECTORIO		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



## PROCESOS DE REALIZACIÓN

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.G.C.	PROCESO REALIZACIÓN	GESTIÓN COMERCIAL			
Código: P.R.G.C.V.C.	SUBPROCESO	CONTACTO A CLIENTES, VENTA Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS			
Página 1 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	01-12-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

### 1.- PROPÓSITO

Realizar los contactos necesarios con el objetivo de captar clientes y construir con ellos una relación comercial a largo plazo, dando a conocer el portafolio de servicios que presta la compañía a fin de concretar formalmente el cierre de ventas.

### 2.- ALCANCE

Este proceso inicia con el Director de Gestión Comercial, quien establece contacto con los clientes potenciales a fin de conocer sus necesidades; ofrecer los servicios que cumplan sus expectativas y dar el seguimiento correspondiente. Finalmente, el proceso involucra a la Asistente de Presidencia, quien se encarga de preparar el contrato de servicios y la documentación con el expediente del cliente.

### 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Perfil del Cliente
2. Oferta de Servicios
3. Carta de Agradecimiento
4. Contrato de Servicios
5. Expediente del Cliente

### 4.- DEFINICIONES

#### *Perfil del Cliente:*

Documento que contiene los siguientes datos sobre el cliente: Datos personales, necesidades, preferencias, segmento del mercado al que pertenece, giro del negocio, ocupación, etc. El perfil nos permitirá determinar la potencialidad del cliente.

#### *Vías de Acceso al Cliente:*

Son las diferentes alternativas mediante las cuales se puede establecer contacto con el cliente, tales como: reuniones de trabajo, desayunos de trabajo, teléfono, correo electrónico, medios de comunicación, etc.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.G.C.	PROCESO REALIZACIÓN		GESTIÓN COMERCIAL		
Código: P.R.G.C.V.C.	SUBPROCESO		CONTACTO A CLIENTES, VENTA Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS		
Página 2 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	01-12-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Oferta de Servicios:*

Documento mediante el cual la compañía ofrece formalmente su portafolio de servicios, los cuales estarán orientados a satisfacer las necesidades del cliente. Se debe desglosar las características del servicio, el costo, el tiempo, las bondades, los posibles resultados, etc.

*Carta de Agradecimiento:*

Documento que contiene un mensaje de cordial agradecimiento por la atención brindada al ejecutivo que realizó el acercamiento con el potencial cliente.

*Seguimiento:*

Es la acción de tomar contacto con el cliente a fin de obtener la aceptación de la oferta de servicios presentada.

*Contrato de Servicios:*

Es el documento mediante el cual el cliente y la compañía formalizan el requerimiento y prestación de servicios.

*Expediente del cliente:*

Es un archivo que contiene toda la información del cliente y los documentos relacionados con la prestación de servicios.

**5.- POLÍTICAS**

1. La gestión de venta de servicios debe estar formalizada por el Director de Gestión Comercial y en caso de ausencia, por el Presidente de la compañía.
2. Toda gestión de ventas debe estar respaldada por el respectivo contrato de servicios.
3. En caso de no concretarse la venta, la Asistente de Presidencia deberá enviar una Carta de Agradecimiento por la atención brindada.
4. Al momento en que la venta se concrete, se procederá a abrir el expediente del cliente.

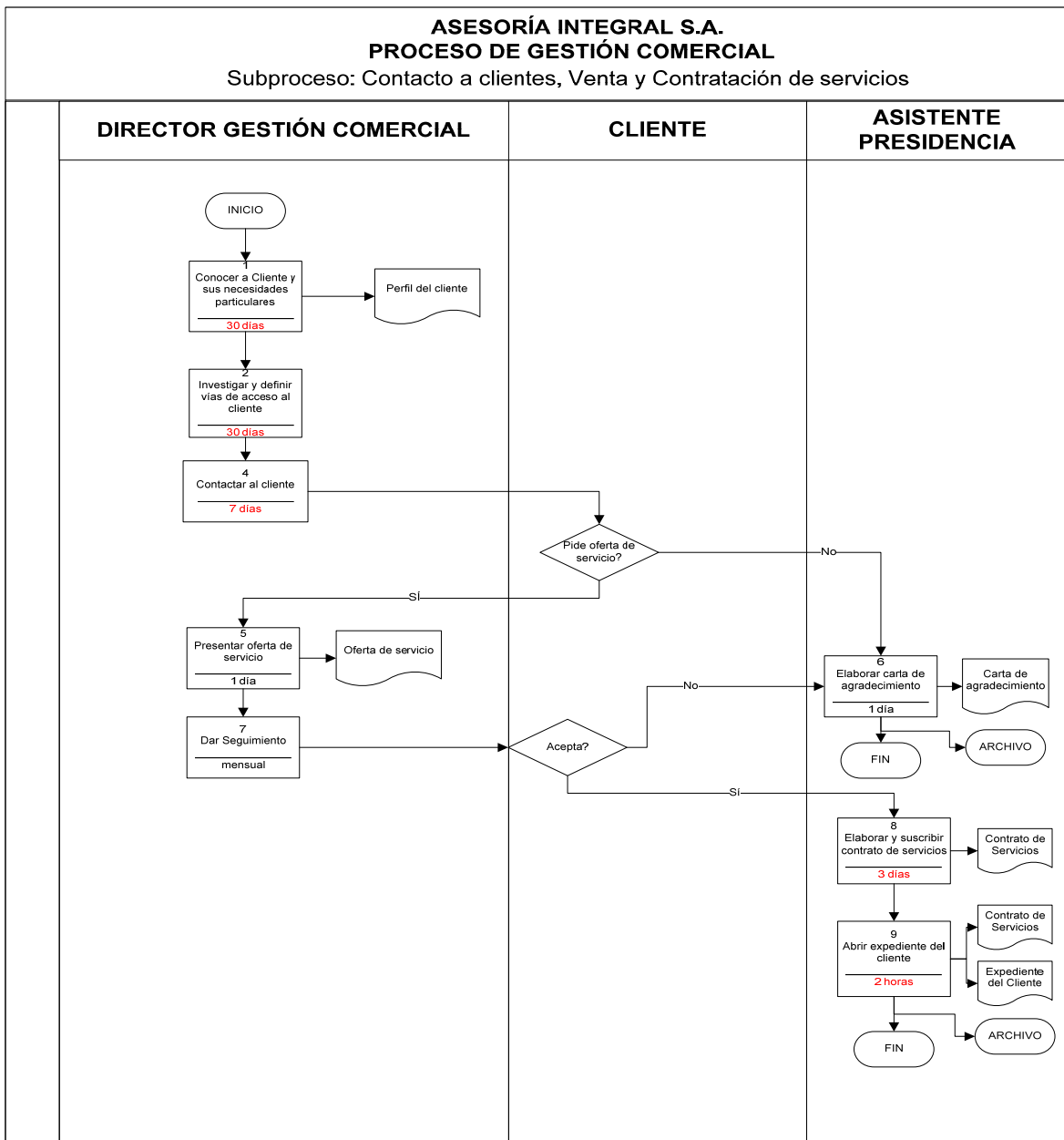
<b>MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.</b>					
<b>Código:</b> P.R.G.C.	<b>PROCESO REALIZACIÓN</b>		<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>		
<b>Código:</b> P.R.G.C.V.C.	<b>SUBPROCESO</b>		<b>CONTACTO A CLIENTES, VENTA Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS</b>		
Página 3 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	01-12-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 6.- INDICADORES

<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR</b>
Ventas concretadas	# Ventas concretadas / Total contactos realizados
Expedientes abiertos	# expediente abiertos / Total ventas concretadas

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.G.C.	PROCESO REALIZACIÓN		GESTIÓN COMERCIAL		
Código: P.R.G.C.V.C.	SUBPROCESO		CONTACTO A CLIENTES, VENTA Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS		
Página 4 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	01-12-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.A.	PROCESO REALIZACIÓN		ASESORÍA		
Código: P.R.A.L.C.	SUBPROCESO		ASESORÍA LEGAL CORPORATIVA		
Página 1 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	20-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Brindar asesoría integral a empresas en distintas áreas legales en temas de índole societario, de propiedad intelectual, laboral, mercado de capitales, comercial, contractual y tributario, con el objetivo de lograr resultados satisfactorios en cada caso para proteger su patrimonio e intereses particulares, proporcionando seguridad jurídica en sus trámites o negocios.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra al cliente, quien requiere el servicio; al Director del Proceso de Asesoría, quien será el responsable de analizar el caso y asignar al Asesor Legal para que realice la propuesta de solución, la cual será verificada y presentada al cliente.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Requerimiento de Asesoría.
2. Asignación de Caso.
3. Propuesta de Solución.
4. Reporte de Gestión.
5. Comunicación Final.

## 4.- DEFINICIONES

*Contrato de Servicios (Requerimiento de Asesoría):*

Es un documento mediante el cual el cliente formaliza el requerimiento de Asesoría.

*Asignación de Caso:*

Es una actividad, mediante la cual el Director de Asesoría asigna el caso, vía electrónica, al(los) asesor(es) en el ámbito legal corporativo.

*Propuesta de Solución:*

Es el documento en el que constan la(s) solución(es) inicial(es) sugerida(s) por el Asesor Legal Corporativo, con respecto al caso.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.A.	PROCESO REALIZACIÓN		ASESORÍA		
Código: P.R.A.L.C.	SUBPROCESO		ASESORÍA LEGAL CORPORATIVA		
Página 2 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	20-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Reporte de Gestión:*

Es un reporte en el que se informa sobre los avances del trabajo realizado con respecto al caso.

*Comunicación Final:*

Es un documento, mediante el cual se informa al cliente el resultado final sobre su requerimiento.

**5.- POLÍTICAS**

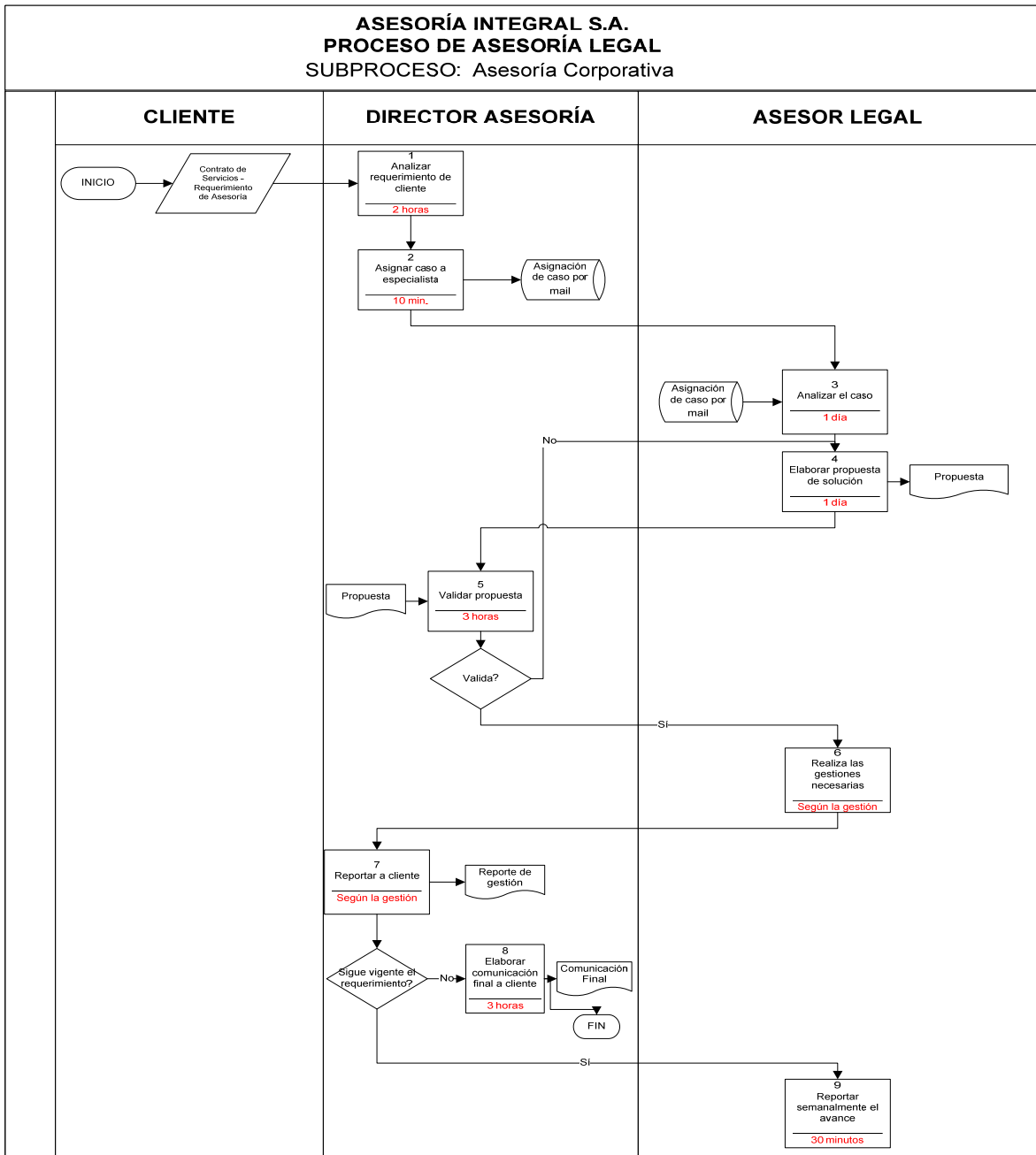
1. Todo requerimiento de servicio de asesoría deberá ser analizado por el Director de Asesoría, quien asignará el caso al Asesor en éste ámbito, tomando en cuenta su carga laboral, cartera de clientes, entre otros factores.
2. La comunicación final de resultados deberá ser verificada previamente por el Director del proceso de Asesoría, quien se encargará de presentarla al cliente.

**6.- INDICADORES**

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Asesorías efectuadas oportunamente	# asesorías efectuadas oportunamente/ Total asesorías efectuadas
Asesorías Realizadas	# asesorías efectuadas / Total asesorías requeridas
Resultados finales verificados (por Director)	# de resultados finales verificados / Total resultados finales presentados

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.A.	PROCESO REALIZACIÓN		ASESORÍA		
Código: P.R.A.L.C.	SUBPROCESO		ASESORÍA LEGAL CORPORATIVA		
Página 3 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	20-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.A.	PROCESO REALIZACIÓN		ASESORÍA		
Código: P.R.A.L.L.	SUBPROCESO		ASESORÍA LEGAL LITIGIO		
Página 1 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	23-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Brindar asesoría integral a empresas y personas naturales en distintas áreas legales en temas de índole societario, de propiedad intelectual, laboral, mercado de capitales, comercial, contractual y tributario, con el objetivo de lograr resultados satisfactorios en cada caso para proteger su patrimonio e intereses particulares, proporcionando seguridad jurídica en sus trámites o negocios.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra al cliente, quien requiere el servicio y presenta el caso; al Director del Proceso de Asesoría, quien será el responsable de analizarlo, definir la estrategia a seguir y asignar al Asesor para que solicite los requisitos al cliente, inicie la acción legal correspondiente, dé seguimiento al proceso y reporte su avance al Director, quien a su vez recibirá el dictamen y comunicará el resultado final al cliente.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Requerimiento de Asesoría o Presentación del Caso.
2. Plan de Acción de Patrocinio Judicial.
3. Demanda o documentos relacionados.
4. Reporte de Avance
5. Dictamen o Resultado del Caso.

## 4.- DEFINICIONES

*Contrato de Servicios (Requerimiento de Asesoría o Presentación del Caso):*

Es un documento mediante el cual el cliente formaliza el requerimiento de Asesoría, proporcionando la información con respecto al litigio.

*Asignación de Caso:*

Es una actividad, mediante la cual el Director de Asesoría asigna el caso, vía electrónica, al(los) asesor(es) en el ámbito legal corporativo.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.A.	PROCESO REALIZACIÓN		ASESORÍA		
Código: P.R.A.L.L.	SUBPROCESO		ASESORÍA LEGAL LITIGIO		
Página 2 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	23-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Plan de Acción de Patrocinio Judicial:*

Es el documento en el que consta la estrategia legal a seguir para sustentar el litigio.

*Demanda o documentos relacionados:*

Escrito que se presenta a un juzgado para iniciar formalmente un litigio, al mismo que podrá adjuntarse los documentos que sustenten el caso.

*Reporte de Avance:*

Reporte que refleja las diligencias realizadas y el estado actual del caso.

*Dictamen o Resultado del Caso:*

Es el documento que refleja el resultado o la sentencia emitida por la autoridad legal competente.

**5.- POLÍTICAS**

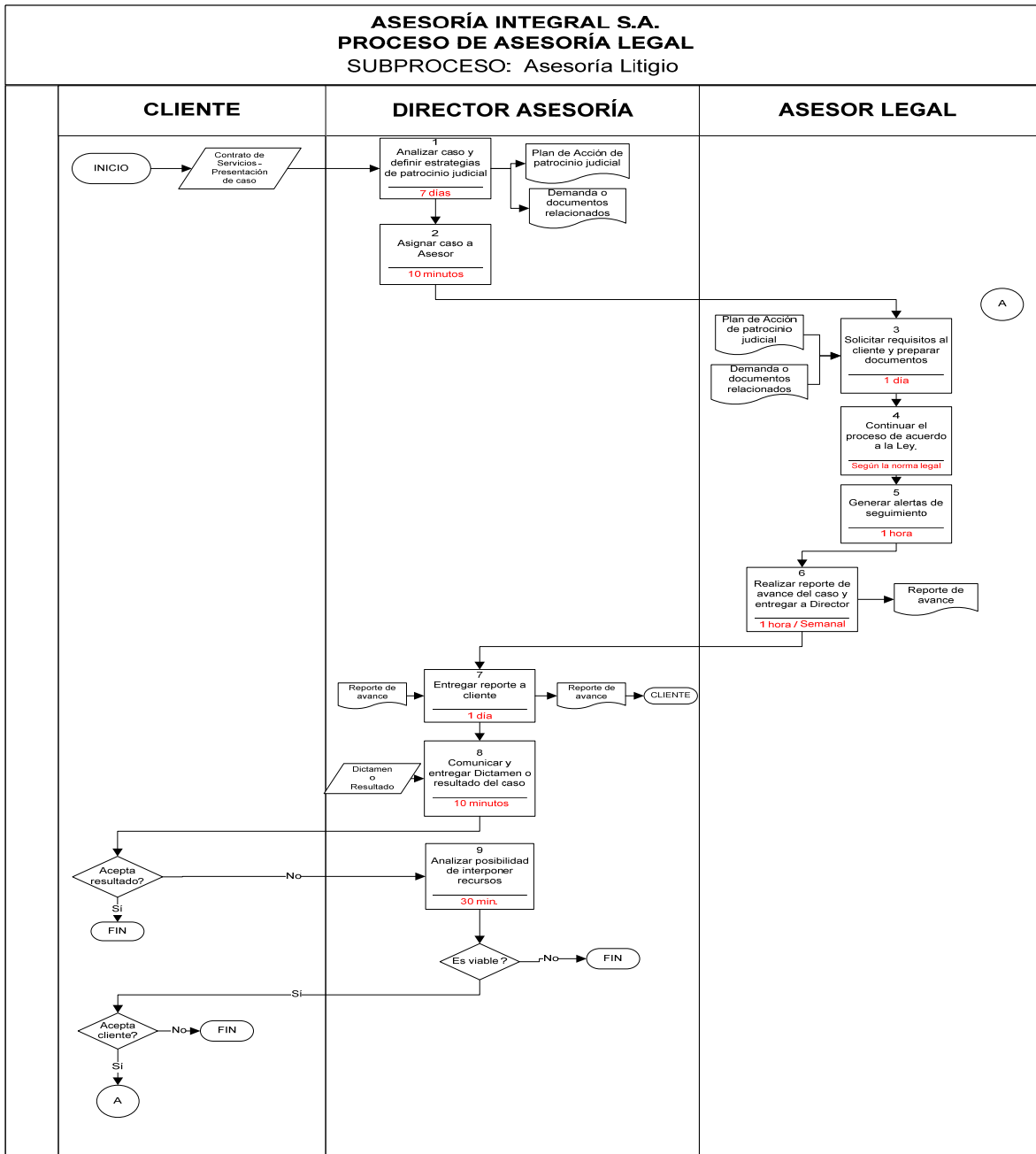
1. Todo requerimiento de servicio de asesoría deberá ser analizado por el Director de Asesoría, quien asignará el caso al Asesor en éste ámbito, tomando en cuenta su carga laboral, cartera de clientes, entre otros factores.
2. La comunicación final de resultados deberá ser verificada previamente por el Director del proceso de Asesoría, quien se encargará de presentarla al cliente.

**6.- INDICADORES**

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Litigios ganados	Litigios ganados / Total de litigios presentados
Asesorías efectuadas oportunamente	# asesorías efectuadas oportunamente/ Total asesorías efectuadas
Asesorías Realizadas	# asesorías efectuadas / Total asesorías requeridas

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.A.	PROCESO REALIZACIÓN		ASESORÍA		
Código: P.R.A.L.L.	SUBPROCESO		ASESORÍA LEGAL LITIGIO		
Página 3 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	23-11-09	PRESIDENTE		
EDICIÓN No. 1					

7.- DIAGRAMA DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.A.	PROCESO REALIZACIÓN		ASESORÍA		
Código: P.R.A.C.F.	SUBPROCESO		ASESORÍA CONTABLE FINANCIERA		
Página 1 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	18-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Proporcionar a nuestros clientes asesoría contable-financiera de calidad que les dé la posibilidad de adoptar medidas de orientación proactiva a fin de fortalecer los sistemas contables y la situación financiera de su(s) empresa(s). Desarrollar labores de carácter preventivo, complementadas con recomendaciones técnicas sobre hechos concretos, beneficiando con mayor acierto las operaciones.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra al cliente, quien requiere el servicio; al Director del Proceso de Asesoría, quien será el responsable de analizar el caso, asignar al Asesor y verificar la propuesta de solución; y, al Asesor Contable-Financiero, que elaborará y presentará la propuesta al cliente.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Requerimiento de Asesoría.
2. Asignación de caso.
3. Propuesta de Solución.
4. Solución sugerida.

## 4.- DEFINICIONES

*Contrato de Servicios (Requerimiento de Asesoría):*

Es un documento mediante el cual el cliente formaliza el requerimiento de Asesoría.

*Asignación de Caso:*

Es una actividad, mediante la cual el Director de Asesoría asigna el caso, vía electrónica, al(los) asesor(es) en el ámbito contable-financiero.

*Propuesta de Solución:*

Es el documento en el que constan la(s) solución(es) inicial(es) sugerida(s) por el Asesor Contable Financiero asignado, con respecto al caso en análisis.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.A.	PROCESO REALIZACIÓN		ASESORÍA		
Código: P.R.A.C.F.	SUBPROCESO		ASESORÍA CONTABLE FINANCIERA		
Página 2 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	18-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Solución Sugerida :*

Es el documento en el que consta la propuesta de solución sugerida por el Asesor Contable Financiero asignado, con respecto al caso en análisis, la misma que está validada por el Director de Asesoría.

## 5.- POLÍTICAS

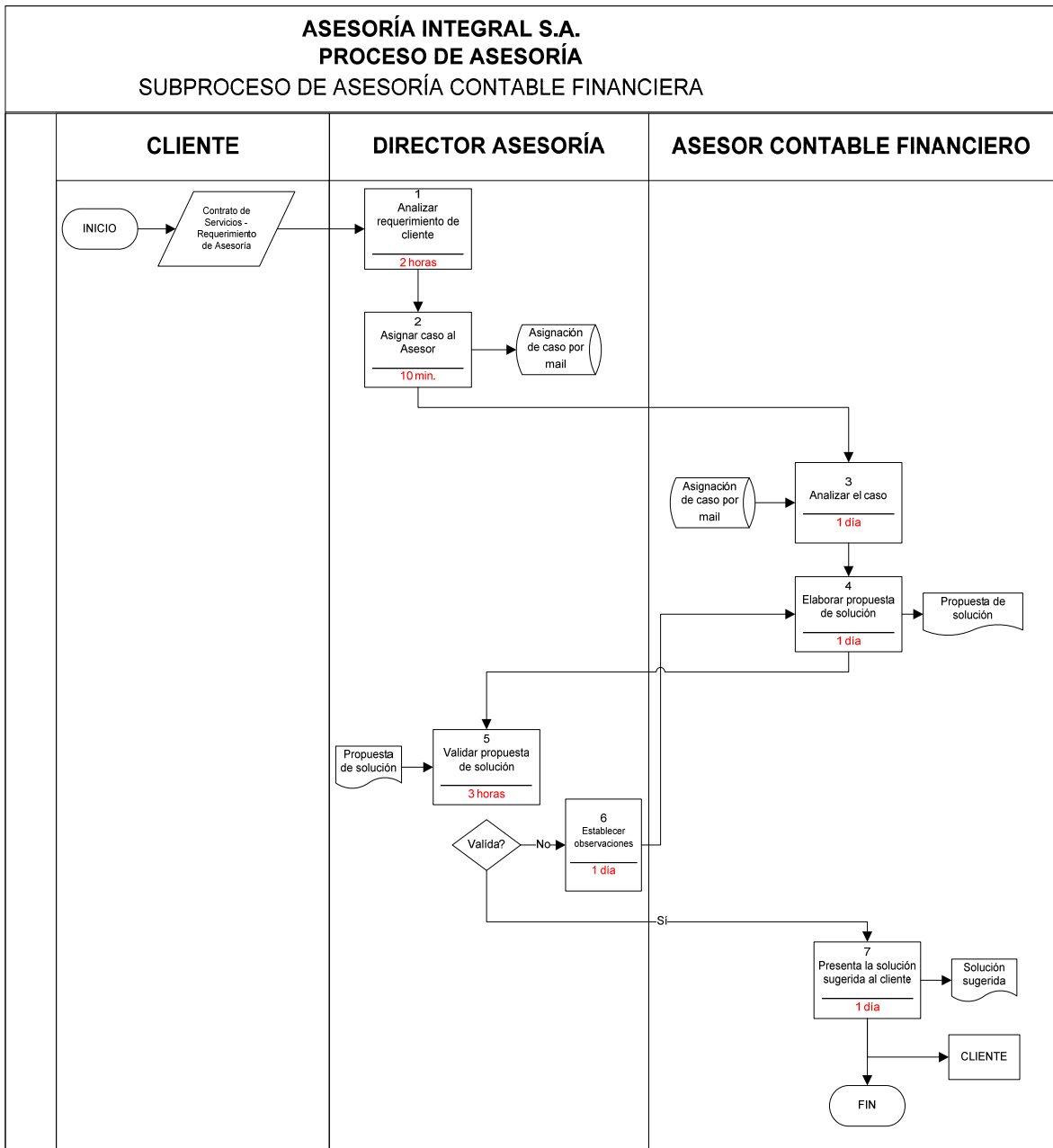
1. Todo requerimiento de servicio de asesoría deberá ser analizado por el Director de Asesoría, quien asignará el caso al Asesor en éste ámbito, tomando en cuenta su carga laboral, cartera de clientes, entre otros factores.
3. Toda propuesta de solución a los clientes, deberá ser verificada previamente por el Director del proceso de Asesoría.

## 6.- INDICADORES

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Soluciones Aplicadas	# de soluciones aplicadas / Total soluciones sugeridas
Asesorías Realizadas	# asesorías efectuadas / Total asesorías requeridas
Propuestas de solución verificadas	# de propuestas verificadas / Total propuestas de solución presentadas

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.A.	PROCESO REALIZACIÓN		ASESORÍA		
Código: P.R.A.C.F.	SUBPROCESO		ASESORÍA CONTABLE FINANCIERA		
Página 3 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	18-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.C.	PROCESO REALIZACIÓN		CONSULTORÍA		
Código: P.R.C.G.C.	SUBPROCESO		CONSULTORÍA GOBIERNO CORPORATIVO		
Página 1 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	23-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Diagnosticar e implementar “in company” las mejores prácticas de gobierno empresarial, con énfasis en la disminución de riesgo y en una potenciación a mediano y largo plazo del valor de la acción, de acuerdo con los lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra al cliente, quien requiere para su compañía los procesos de diagnóstico y/o implementación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo; al Director del Proceso de Consultoría, quien será el responsable de analizar el caso, solicitar los requisitos correspondientes y elaborar el Informe de Diagnóstico y Recomendaciones. Si este documento es aprobado por el cliente, el Director de Consultoría procederá a su implementación.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Requerimiento del Cliente
2. Informe de Diagnóstico y Recomendaciones.
3. Documentos de Gobierno Corporativo.

## 4.- DEFINICIONES

### *Gobierno Corporativo:*

Es el sistema por el cual las compañías son dirigidas, controladas y evaluadas, definiendo derechos, roles y responsabilidades de diferentes grupos: administradores, directorio, accionistas controladores y minoritarios al interior de una organización, con transparencia, objetividad, profesionalismo y equidad, con el fin de resguardar e incrementar exitosamente, a través del tiempo, el valor de la inversión y proteger los recursos de terceros.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.C.	PROCESO REALIZACIÓN		CONSULTORÍA		
Código: P.R.C.G.C.	SUBPROCESO		CONSULTORÍA GOBIERNO CORPORATIVO		
Página 2 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	23-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Contrato de Servicios (Requerimiento del Cliente):*

Es un documento mediante el cual el cliente formaliza el requerimiento de Consultoría relacionado con los procesos de Diagnóstico e Implementación de las prácticas de Gobierno Corporativo.

*Comité de Gestor del Proyecto:*

Equipo que tiene a su cargo las siguientes funciones: (i) Servir de contraparte, (ii) Liderar la discusión, (iii) Proveer información, (iv) Analizar informe preliminar, (v) Transmitir conclusiones; y, (vi) Compartir la información.

*Etapas de Diagnóstico:*

Refleja el estado actual de la empresa con respecto al cumplimiento de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, basando el análisis en los lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo, que concluye con la elaboración de un Informe que contiene las recomendaciones para que la empresa, con la asesoría correspondiente, puedan implementar las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

*Etapas de Implementación:*

Es aquella etapa de la consultoría cuyo objetivo es definir el programa de implementación, desarrollar las propuestas y elaborar los documentos correspondientes.

*Documentos de Gobierno Corporativo:*

Documentos que avalizan la implementación “in company” de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Son (i) Borrador de modificaciones a los estatutos sociales, (ii) Borrador de informe de Gobierno Corporativo, (iii) Borrador de Reglamento de Directorio, (iv) Borrador de Reglamento de la Junta de Accionistas y (v) Borrador de pactos entre accionistas, donde apliquen.

## 5.- POLÍTICAS

1. Todo requerimiento de Consultoría sobre los procesos de Diagnóstico e Implementación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, deberá ser analizado y desarrollado directamente por el Director de Consultoría.
2. Para los procesos de diagnóstico e implementación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo se utilizará la herramienta de evaluación desarrollada por la Corporación Andina de Fomento.
3. Los servicios de consultoría deben ser brindados por personal capacitado y calificado por el Programa “Desarrollo de la Oferta y la Demanda de Prácticas de Gobierno Corporativo”.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.C.	PROCESO REALIZACIÓN		CONSULTORÍA		
Código: P.R.C.G.C.	SUBPROCESO		CONSULTORÍA GOBIERNO CORPORATIVO		
Página 3 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	23-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

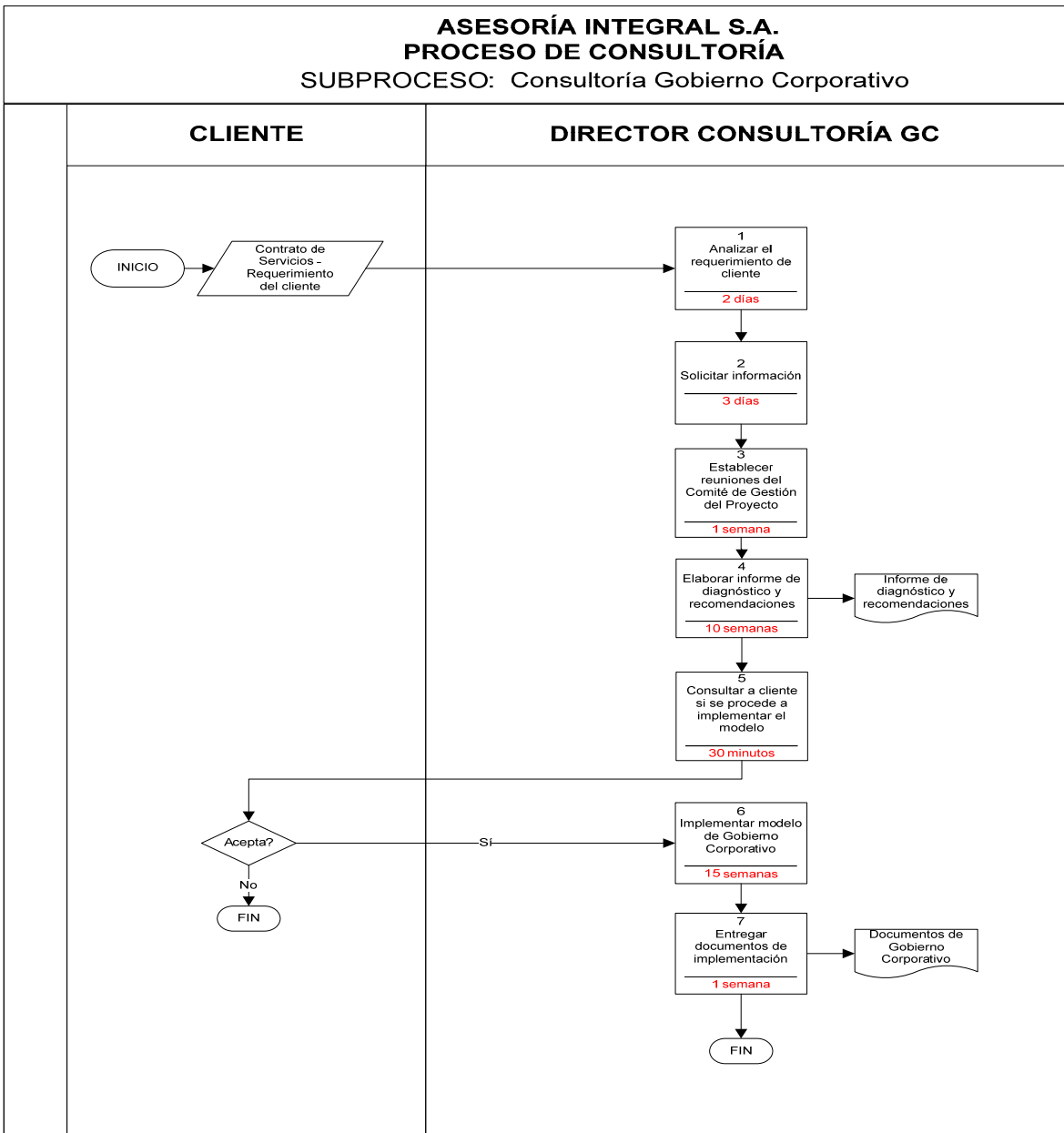
4. Se debe guardar absoluta confidencialidad respecto de toda información que se reciba de la empresa para el desarrollo de sus servicios.
5. Una vez finalizado el diagnóstico, Asesoría Integral S.A. deberá enviar una declaración corporativa a la Bolsa de Valores, en el formato establecido para el efecto, en la que declare:
  - a. Que ha obtenido de forma razonable la información (verbal y escrita) que haya solicitado a la empresa por considerarla necesaria para la realización del diagnóstico;
  - b. Que se ha definido un Comité Gestor del Proyecto, con el que se ha reunido al menos al inicio de la consultoría; y,
  - c. Que ha realizado y entregado un informe de Diagnóstico y Recomendaciones de Gobierno Corporativo, en el que ha abordado el diagnóstico de las prácticas corporativas en relación con las medidas y recomendaciones de Gobierno Corporativo contenidas en los lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo, y que han formulado propuestas de implementación para mejorar las prácticas de gobierno de la empresa beneficiaria.

## 6.- INDICADORES

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Prácticas de BGC implementadas	# Consultorías en BGC implementadas / Total consultorías en BGC diagnosticadas
Diagnósticos en BGC realizados	# Consultorías en BGC diagnosticadas / Total consultorías en BGC requeridas

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.C.	PROCESO REALIZACIÓN		CONSULTORÍA		
Código: P.R.C.G.C.	SUBPROCESO		CONSULTORÍA GOBIERNO CORPORATIVO		
Página 4 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	23-11-09	PRESIDENTE		
EDICIÓN No. 1					

7.- DIAGRAMA DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.C.	PROCESO REALIZACIÓN		CONSULTORÍA		
Código: P.R.C.R.S.	SUBPROCESO		CONSULTORÍA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA		
Página 1 de 5	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	25-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Asesorar al cliente en la creación de una unidad de Responsabilidad Social Corporativa, que precautele el gobierno de la sociedad, el medio ambiente, el entorno laboral, el marketing responsable y la contribución social, en todas las actividades de la empresa, implementando prácticas que impulsen el desarrollo sostenible al interior de su organización.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra al cliente, quien requiere para su compañía los procesos de diagnóstico y/o implementación de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa; al Director del Proceso de Consultoría, quien será el responsable de analizar el caso, solicitar los requisitos correspondientes y elaborar el Informe de Diagnóstico y Recomendaciones. Si este documento es aprobado por el cliente, el Director de Consultoría procederá a su implementación.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Requerimiento del Cliente
2. Informe de Diagnóstico y Recomendaciones.
3. Documentos de Responsabilidad Social Corporativa.

## 4.- DEFINICIONES

*Responsabilidad Social Corporativa (RSC):*

También llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.C.	PROCESO REALIZACIÓN		CONSULTORÍA		
Código: P.R.C.R.S.	SUBPROCESO		CONSULTORÍA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA		
Página 2 de 5	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	25-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

*Contrato de Servicios (Requerimiento del Cliente):*

Es un documento mediante el cual el cliente formaliza el requerimiento de Consultoría relacionado con los procesos de Diagnóstico e Implementación de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa.

*Comité de Gestor del Proyecto:*

Equipo que tiene a su cargo las siguientes funciones: (i) Servir de contraparte, (ii) Liderar la discusión, (iii) Proveer información, (iv) Analizar informe preliminar, (v) Transmitir conclusiones; y, (vi) Compartir la información.

*Etapas de Diagnóstico:*

Refleja el estado actual de la empresa con respecto al cumplimiento de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, basando el análisis en los siguientes estándares: Global Reporting Initiative, ISO 26.000 y el Pacto Global de las Naciones Unidas. Concluye con la elaboración de un Informe que contiene las recomendaciones para que la empresa, con la asesoría correspondiente, pueda implementar las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa.

*Etapas de Implementación:*

Es aquella etapa de la consultoría cuyo objetivo es definir el programa de implementación, desarrollar las propuestas y elaborar los documentos correspondientes, especialmente la Memoria de Sostenibilidad.

*Documentos de Gobierno Corporativo:*

Documentos que avalizan la implementación “in company” de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. Son los siguientes: (i) Borrador Memoria de Sostenibilidad, (ii) Borrador Código de Conducta, (iii) Borrador Código de Ética; y, (iv) Manual de Prácticas de Negocios con Responsabilidad Social Corporativa.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.C.	PROCESO REALIZACIÓN		CONSULTORÍA		
Código: P.R.C.R.S.	SUBPROCESO		CONSULTORÍA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA		
Página 3 de 5	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	25-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 5.- POLÍTICAS

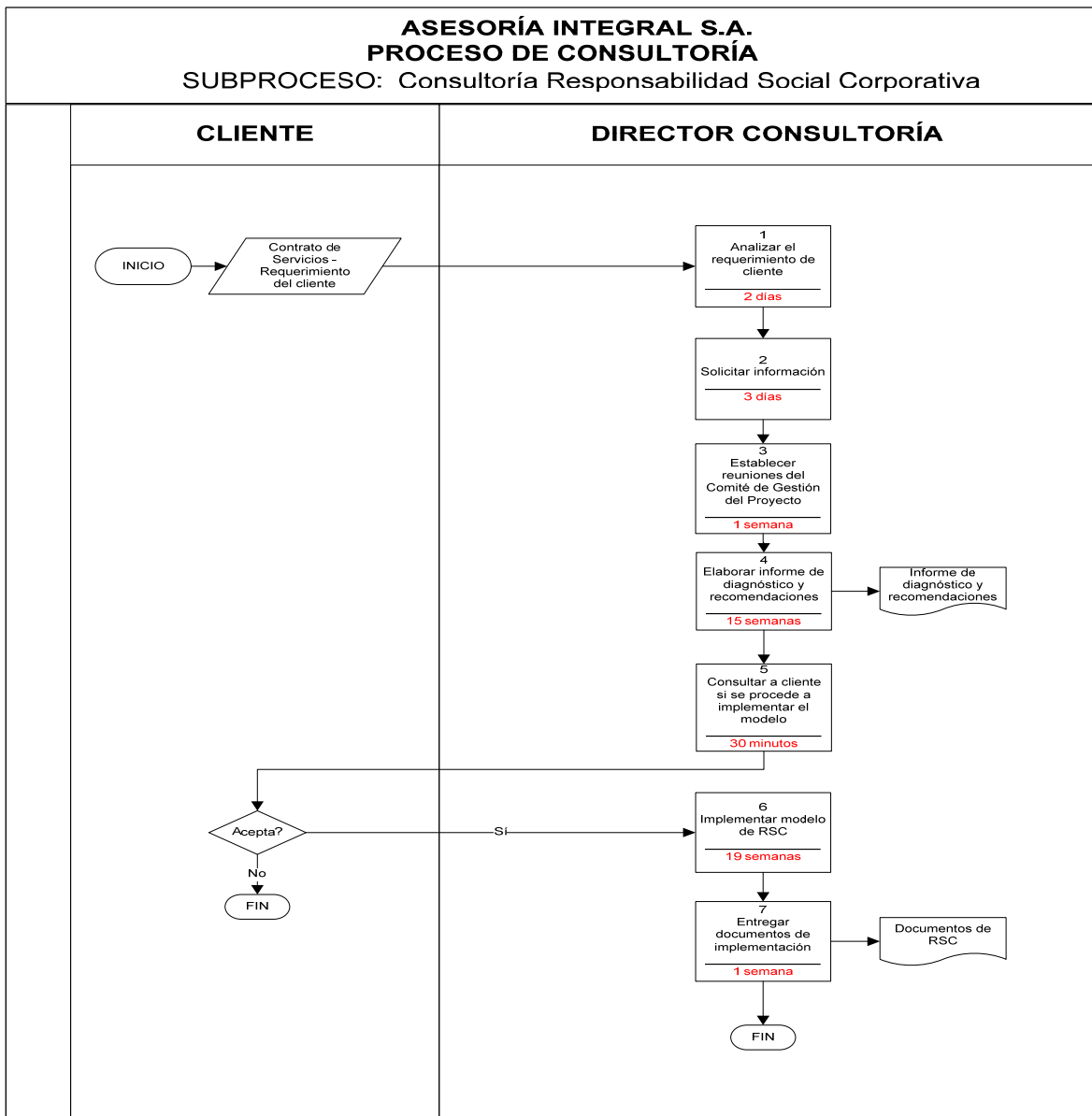
1. Todo requerimiento de Consultoría sobre los procesos de Diagnóstico e Implementación de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, deberá ser analizado y desarrollado directamente por el Director de Consultoría.
2. Para los procesos de diagnóstico e implementación de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa se utilizará las herramientas definidas en la etapa de Diagnóstico.
3. Los servicios de consultoría deben ser brindados por personal capacitado y calificado por la entidad autorizada para el efecto, de preferencia un organismo multilateral.
4. Se debe guardar absoluta confidencialidad respecto de toda información que se reciba de la empresa para el desarrollo de sus servicios.

## 6.- INDICADORES

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Prácticas de RSC implementadas	# Consultorías sobre RSC implementadas / Total consultorías en RSC diagnosticadas
Consultorías sobre RSC diagnosticadas	# consultorías en RSC diagnosticadas / Total consultorías en RSC requeridas

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.C.	PROCESO REALIZACIÓN		CONSULTORÍA		
Código: P.R.C.R.S.	SUBPROCESO		CONSULTORÍA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA		
Página 5 de 5	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	25-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.S.C.T.	PROCESO REALIZACIÓN		SERVICIO CONTABLE - TRIBUTARIO		
Página 1 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	03-12-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Administrar los procesos contables de la entidad o negocio al que prestamos nuestro servicio, mediante un adecuado registro de las operaciones financieras, utilizando tecnología adecuada a fin de proporcionar información actualizada y oportuna para la toma de decisiones, presentar balances financieros; y, mantener al día las obligaciones tributarias y de Seguridad Social.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra al cliente, quien requiere el servicio; al Director del Proceso de Asesoría, quien será el responsable de analizar el requerimiento y asignar al Asesor; y, al Asesor Contable-Financiero, que lleva a cabo todo el proceso contable y reporta al cliente y al Director sobre el cumplimiento del trabajo asignado.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Contrato de servicios (Requerimiento del cliente).
2. Asignación de caso.
3. Balances mensuales.
4. Flujo de Caja
5. Nómina
6. Declaración de Impuestos
7. Planilla IESS
8. Reporte de Cumplimiento
9. Balances anuales

## 4.- DEFINICIONES

*Contrato de Servicios (Requerimiento del Cliente):*

Es un documento mediante el cual el cliente formaliza el requerimiento del Servicio Contable.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.S.C.T.	PROCESO REALIZACIÓN		SERVICIO CONTABLE - TRIBUTARIO		
Página 2 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	03-12-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Asignación de Cliente:*

Es una actividad, mediante la cual el Director de Asesoría asigna el cliente vía electrónica al(los) asesor(es) en el ámbito contable-financiero.

*Balances mensuales:*

Son informes contables obligatorios que se realizan al final de cada mes y que reflejan la situación financiera y económica de la empresa. Son los siguientes: Balance General y Balance de Resultados.

*Flujo de Caja:*

Documento en el que se reflejan los ingresos y egresos del efectivo en un periodo determinado.

*Nómina o Rol de Pagos:*

Documento en el que se detallan todos los ingresos, egresos y el valor a recibir por concepto de sueldos y salarios de cada empleado de la compañía.

*Formulario de Declaración del Impuesto a la Renta:*

Documento emitido por el Servicio de Rentas Internas, en el que consta el saldo total a pagar por concepto de Impuesto a la Renta en base al resultado generado en el ejercicio económico de la empresa.

*Planillas del IESS:*

Planilla en la que constan los ingresos del personal de la empresa y el valor de su respectivo aporte mensual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

*Reporte de Cumplimiento:*

Documento en el cual se informa sobre el avance en el trabajo realizado en las diferentes empresas a las que se brinda el servicio contable.

*Balances anuales:*

Son informes contables obligatorios que se realizan al final de cada año y que reflejan la situación financiera y económica de la empresa. Son los siguientes: Balance General y Balance de Resultados.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.R.S.C.T.	PROCESO REALIZACIÓN		SERVICIO CONTABLE - TRIBUTARIO		
Página 3 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	03-12-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 5.- POLÍTICAS

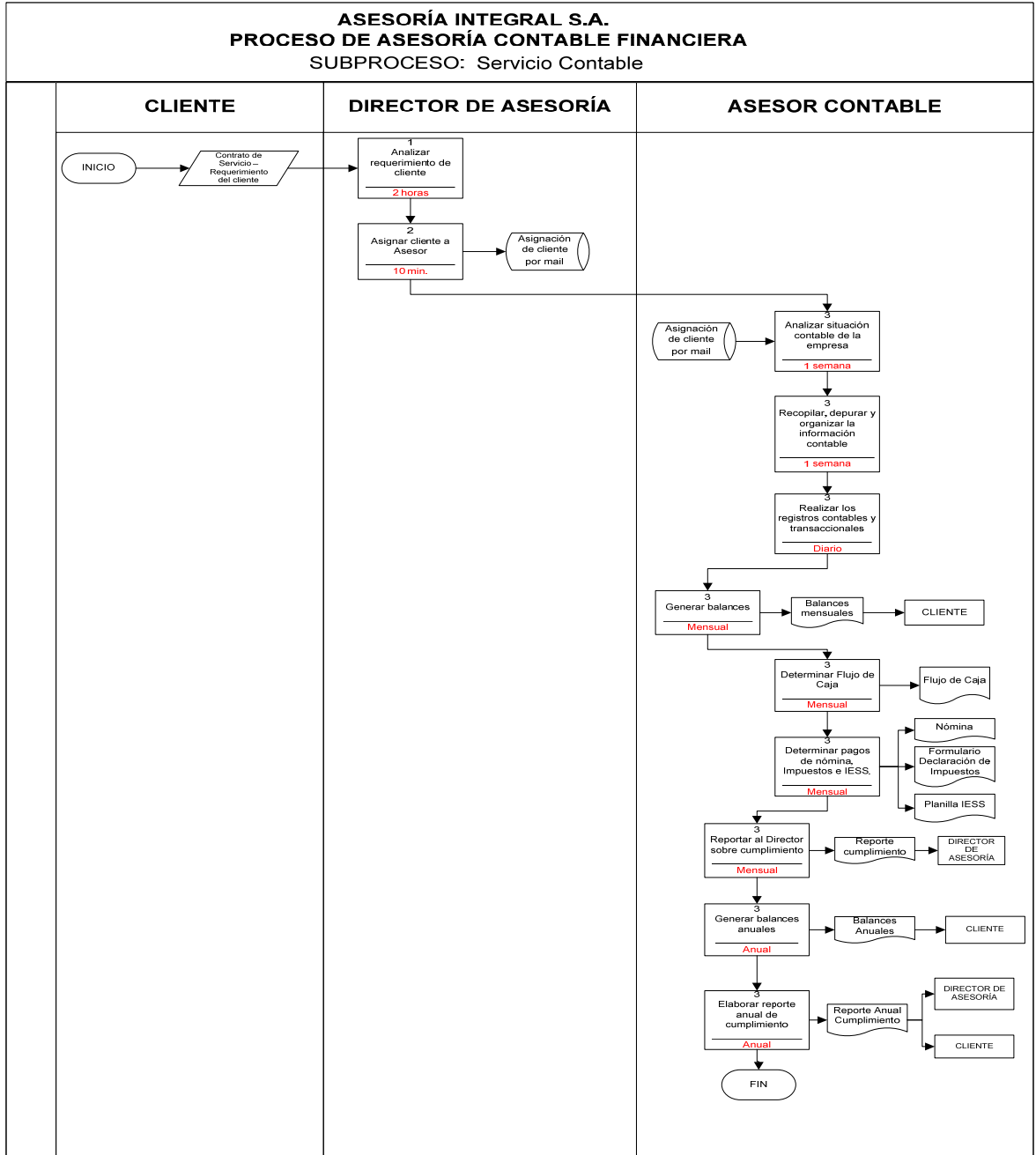
1. Todo requerimiento de servicio de contable deberá ser analizado por el Director de Asesoría, quien asignará el caso al Asesor en éste ámbito, tomando en cuenta su carga laboral, cartera de clientes, entre otros factores.
2. Los reportes de cumplimiento sobre el avance del trabajo realizado en las diferentes empresas, deberá ser enviado mensualmente al Director de Asesoría y de manera anual al Cliente.
3. Los estados financieros de las empresas a las que se presta el servicio contable, así como las declaraciones de impuestos y planillas del IESS, deberán ser presentadas de forma oportuna, conforme los establece la norma legal vigente.
4. Los servicios contables deben ser brindados por personal capacitado y calificado.
5. Se debe guardar absoluta confidencialidad respecto de toda información que se reciba de la empresa.

## 6.- INDICADORES

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Balances entregados oportunamente	# balances entregados oportunamente / Total balances entregados
Reportes entregados oportunamente	# reportes entregados oportunamente / Total reportes realizados
Declaraciones entregadas oportunamente	# declaraciones entregadas oportunamente / Total declaraciones entregadas

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.R.S.C.T.	<b>PROCESO REALIZACIÓN</b>		<b>SERVICIO CONTABLE - TRIBUTARIO</b>		
Página 4 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	03-12-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



**PROCESOS DE APOYO**  
**GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA**

<b>MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.</b>					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.P.A.	<b>SUBPROCESO</b>		<b>ELABORACIÓN PRESUPUESTO ANUAL</b>		
Página 1 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
		A. CISNEROS F. ZAMORA	16-11-09	PRESIDENTE	
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

### 1.- PROPÓSITO

Controlar las finanzas de la compañía, programando anualmente las actividades y las inversiones a desarrollar; proyectando los ingresos y gastos; y, estableciendo los posibles resultados financieros de la operación organizacional.

### 2.- ALCANCE

Este subproceso inicia con el requerimiento presupuestario del Presidente al Contador de la compañía, quien solicita como insumos los presupuestos de ventas y costo de ventas a cada uno de los directores a fin de determinar el nivel permanente de caja y elaborar los estados financieros proyectados, que serán entregados al Presidente para su respectivo análisis, aprobación y socialización.

### 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Plan Estratégico Aprobado
2. Solicitud de Presupuestos de Ventas y Costo de Ventas
3. Presupuestos de Ventas y Costo de Ventas
4. Presupuesto de Gastos, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
5. Presupuesto de Caja
6. Presupuesto de Inversiones y Préstamos
7. Estados Financieros Proyectados

### 4.- DEFINICIONES

*Plan Estratégico Aprobado:*

Documento que resulta de la planificación de largo plazo. Cubre un periodo de 5 años, plantea la visión, misión, objetivos y metas organizacionales, fija prioridades y acciones clave para la ejecución de las estrategias; y, formula la base financiera para lograr los objetivos. Es aprobado por el Directorio de la compañía.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.P.A.	<b>SUBPROCESO</b>		ELABORACIÓN PRESUPUESTO ANUAL		
Página 2 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	16-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Presupuestos de Ventas y Costo de Ventas:*

Documentos que reflejan los ingresos por ventas realizadas por la compañía y los egresos en los que se incurren por la prestación de los servicios.

*Presupuesto de Gastos:*

Documento que detalla los gastos en que incurre la compañía para su normal desempeño, sean estos administrativos, financieros y otros.

*Presupuesto de Cuentas por Cobrar:*

Documento que detalla los créditos otorgados por la compañía a sus clientes, considerando las políticas de cobro pertinentes.

*Presupuesto Cuentas por Pagar:*

Documento que detalla las obligaciones que tiene la compañía para con terceros, considerando las políticas de pago pertinentes.

*Presupuesto de Caja:*

Estimación formal y anticipada de los movimientos de efectivo en un periodo determinado a fin de conocer de antemano su superávit o déficit y en base a ello programar los préstamos e inversiones necesarias.

*Presupuesto de Inversiones y Préstamos:*

Documento que refleja la necesidad de acceder a créditos o realizar inversiones en efectivo, de acuerdo a los resultados obtenidos en el Presupuesto de Caja.

*Estados Financieros Proyectados:*

Es el Presupuesto General reflejado en los balances contables de la compañía en un periodo de tiempo predeterminado.

<b>MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.</b>					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.P.A.	<b>SUBPROCESO</b>		<b>ELABORACIÓN PRESUPUESTO ANUAL</b>		
Página 3 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	16-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 5.- POLÍTICAS

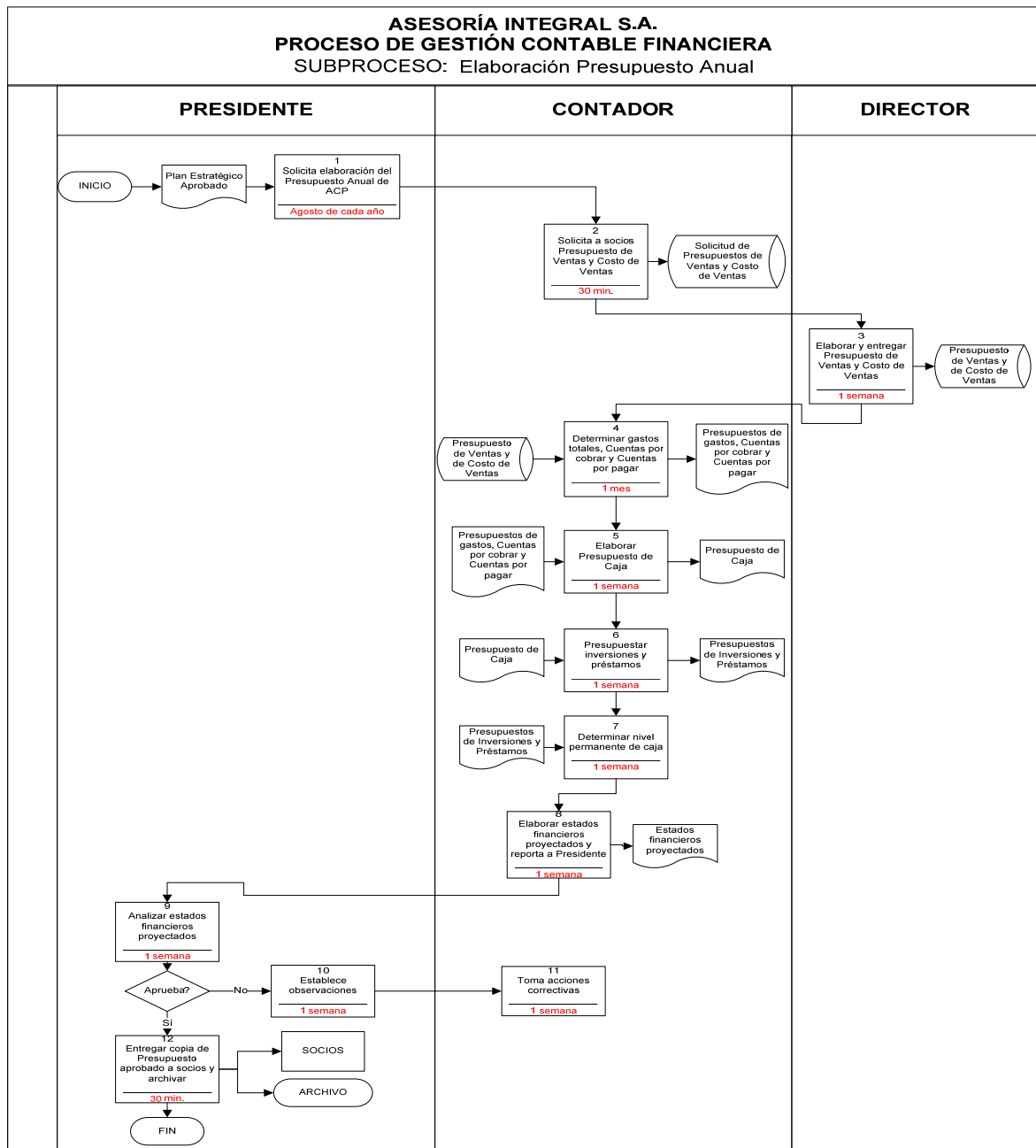
1. El Contador presentará el Presupuesto Anual del siguiente año, al Presidente de la compañía, hasta el último día del mes de noviembre de cada año.
2. El Presupuesto Anual deberá sujetarse a la Programación Presupuestaria de largo plazo, establecida en el Plan Estratégico de la compañía.
3. El presupuesto Anual, deberá ser revisado trimestralmente, y de ser necesario se lo modificará de acuerdo a los cambios en los entornos interno y externo de la compañía y a los resultados obtenidos del Proceso de Seguimiento a la Ejecución de los objetivos estratégicos.

## 6.- INDICADORES

<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR</b>
% Cumplimiento presupuesto Ventas	Ventas Reales / Ventas presupuestadas
% Cumplimiento Costo de Venas	Costo de Ventas Real / Costo de Ventas Presupuestado
% Cumplimiento Gastos	Gastos Reales / Gastos Presupuestados

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.P.A.	<b>SUBPROCESO</b>		<b>ELABORACIÓN PRESUPUESTO ANUAL</b>		
Página 4 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	16-11-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F.	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.F.	SUBPROCESO		FACTURACIÓN A CLIENTES		
Página 1 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Registrar, a través de facturas, la venta de los servicios que presta ASESORÍA INTEGRAL S.A., en las que se incluyen el precio fijado, los impuestos de Ley y los descuentos, si existieren.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra al Consultor/Asesor, quien entrega el Time Report y la Liquidación de Viajes al Director de Servicios Administrativos, encargado de elaborar y remitir la factura al cliente. El Presidente reportará los honorarios a facturar y con su firma, aprobará su contenido y emisión.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Liquidación de Viajes.
2. Time Report
3. Reporte de Gastos por cliente
4. Reporte de Honorarios a Facturar
5. Factura
6. Reporte Consolidado de Facturas

## 4.- DEFINICIONES

### *Time Report:*

Reporte en el que se detalla específicamente el tiempo utilizado en las diferentes actividades necesarias para la prestación de servicios a los clientes; así como también, los gastos por movilización y gestión.

### *Liquidación de viajes:*

Documento que registra los gastos efectuados por el Consultor/Asesor en viajes para actividades relacionadas con la prestación de los servicios que brinda la compañía.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F.	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.F.	SUBPROCESO		FACTURACIÓN A CLIENTES		
Página 2 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Reporte de Gastos por cliente:*

Documento que contiene en detalle los gastos realizados y el tiempo invertido en el caso de un cliente específico.

*Reporte de Honorarios a Facturar:*

Documento en el que se registran los valores totales a facturar a cada cliente.

*Factura:*

Documento que respalda la venta de bienes y/o servicios, en el cual se detalla su descripción, precio y los impuestos correspondientes.

*Reporte Consolidado de Facturas:*

Documento que contiene un detalle de las facturas emitidas en un tiempo determinado, clasificándolas en pagadas y pendientes.

## 5.- POLÍTICAS

1. El Consultor/Asesor debe presentar el Time Report diariamente al Director de Servicios Administrativos, quien a su vez se encargará de consolidarlo semanalmente.
2. El Consultor/Asesor debe presentar la Liquidación de Viajes máximo en 48 horas luego de realizado su viaje.
3. El Reporte de Gastos por Cliente debe elaborarse una vez haya finalizado la prestación del servicio. Este reporte servirá de insumo al Presidente para establecer los honorarios a facturar.
4. La factura debe ser emitida máximo en dos días hábiles, luego de haber finalizado la prestación del servicio.
5. El Reporte Consolidado de Facturas se debe realizar mensualmente y sirve de insumo para el proceso de cobranzas, así como para la contabilidad de la compañía.

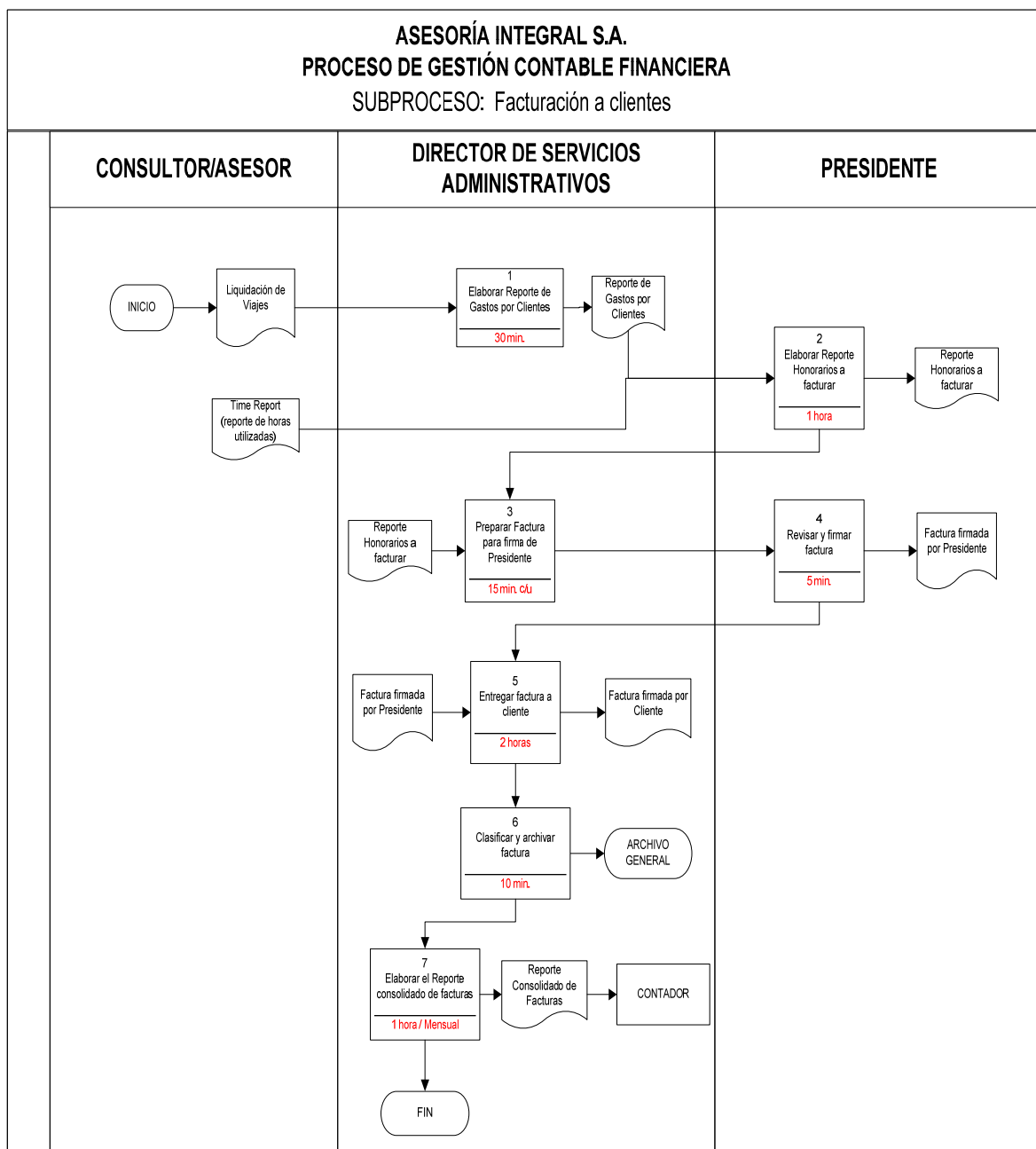
<b>MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.</b>					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.F.	<b>SUBPROCESO</b>		<b>FACTURACIÓN A CLIENTES</b>		
Página 3 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 6.- INDICADORES

<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR</b>
Facturas emitidas oportunamente	# facturas emitidas oportunamente / Total facturas emitidas
Servicios facturados	# de servicios facturados / Total servicios terminados
Time Reports (TR) entregados oportunamente	# de TR entregados oportunamente / Total TR entregados
Liquidaciones de viajes (LV) entregadas oportunamente	# de LV entregadas oportunamente / Total LV entregadas

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F.	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.F.	SUBPROCESO		FACTURACIÓN A CLIENTES		
Página 4 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	12-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.CO.	SUBPROCESO		COMPRAS		
Página 1 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Gestionar de una manera eficiente y eficaz las adquisiciones de los diferentes bienes y servicios que se requieran para un normal y oportuno funcionamiento de la Compañía.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso inicia con el requerimiento que realiza la persona que solicita el bien o servicio; además intervienen el Director de Servicios Administrativos, quien selecciona el proveedor adecuado y la Asistente de Presidencia, quien efectúa la compra.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Requerimiento de compra(s)
2. Cotización(es)
3. Orden de Compra
4. Cheque
5. Comprobante de Retención
6. Factura de Compra

## 4.- DEFINICIONES

*Requerimiento de Compra:*

Documento mediante el cual el personal solicita un bien o servicio.

*Cotización:*

Proformas comerciales que oferten el bien o servicio a ser adquirido por la empresa, en el que constan la descripción y sus respectivos precios.

*Proveedor:*

Persona natural o jurídica en capacidad de proveer el bien o servicio requerido.

*Orden de Compra:*

Documento mediante el cual se formaliza el pedido del bien o servicio.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.CO.	SUBPROCESO		COMPRAS		
Página 2 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Comprobante de Retención:*

Documento mediante el cual se efectúan las retenciones a los proveedores, según las normas tributarias vigentes.

*Comprobante de Egreso:*

Documento que respalda la salida de dinero de las cuentas de la compañía, el cual debe estar adecuadamente contabilizado.

*Factura de Compra:*

Documento que respalda la compra de bienes y/o servicios, en el cual se detalla su descripción, precio y los impuestos correspondientes.

**5.- POLÍTICAS**

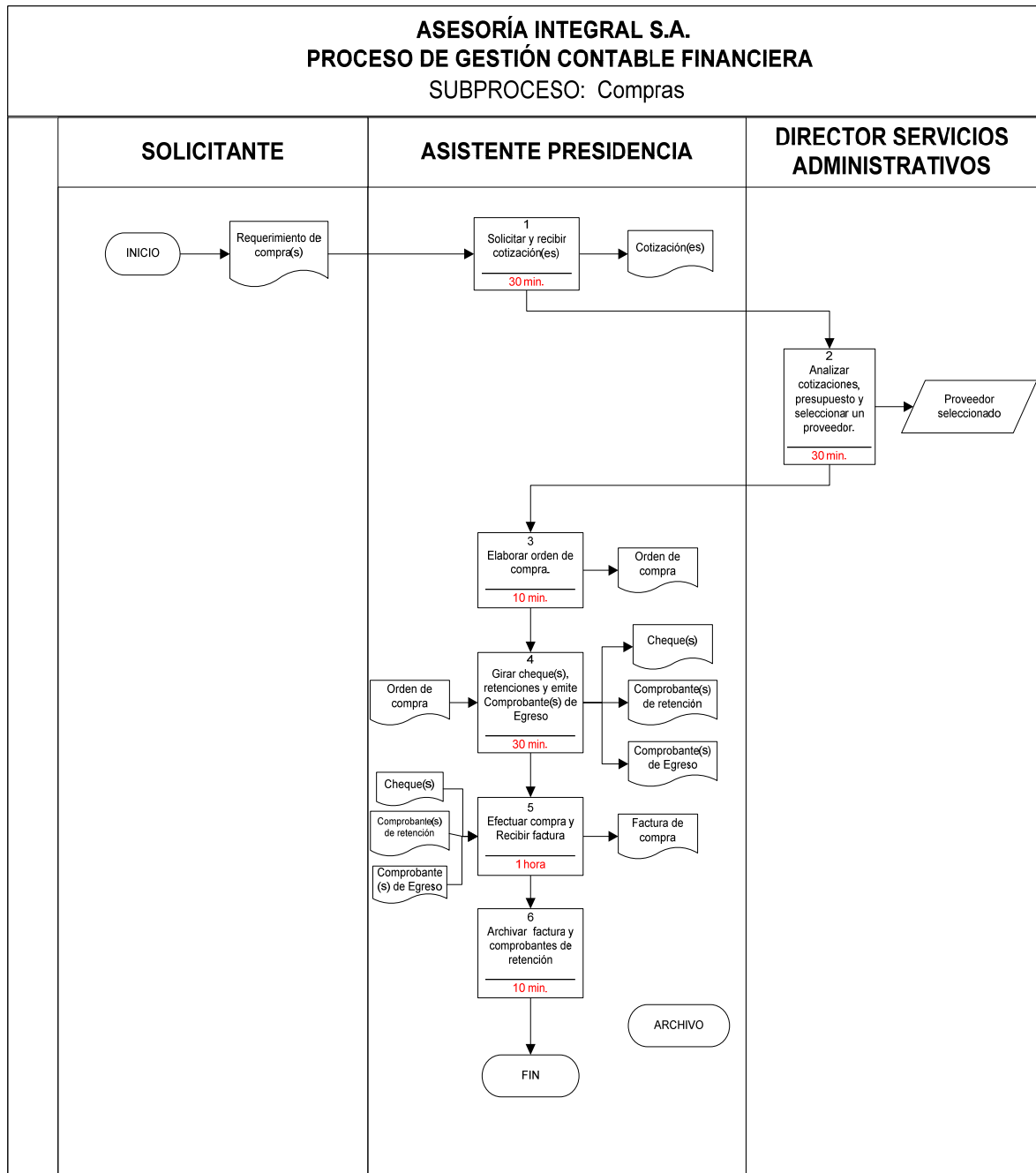
1. Los proveedores deben tener la capacidad legal para vender sus bienes o servicios.
2. La selección del proveedor la realizará el Director de Servicios Administrativos.
3. Las compras deberán ser consistentes con el Presupuesto de la Compañía.

**6.- INDICADORES**

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Compras presupuestadas	Monto de compras realizadas / Total presupuesto de compras
Compras autorizadas	# compras autorizadas / Total compras realizadas

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.CO.	<b>SUBPROCESO</b>		<b>COMPRAS</b>		
Página 3 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.C.B.	SUBPROCESO		CONCILIACIÓN BANCARIA		
Página 1 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Permite confrontar o compaginar los valores que ASSISTGLOBAL S.A. tiene registrados en el Libro Auxiliar de Bancos, de su(s) cuenta(s) corriente(s), con los valores que las entidades bancarias suministran por medio de los estados de cuenta, a fin de tener los saldos debidamente actualizados.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso inicia con la entrega de los depósitos y comprobantes de egreso por la Asistente de Presidencia al Contador, quien es el encargado de realizar la conciliación bancaria de la compañía.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Comprobantes de Depósito(s)
2. Comprobante(s) de Egreso
3. Libro de Bancos
4. Estados de Cuenta
5. Cheques
6. Conciliación Bancaria

## 4.- DEFINICIONES

*Comprobantes de Depósito:*

Documento que respalda el depósito realizado en las cuentas bancarias de la compañía.

*Comprobante de Egreso:*

Documento que respalda la salida de dinero de las cuentas de la compañía, el cual debe estar adecuadamente contabilizado.

*Libro de Bancos:*

Registro en el cual se reflejan todos los movimientos efectuados en las cuentas bancarias de la compañía.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.C.B.	SUBPROCESO		CONCILIACIÓN BANCARIA		
Página 2 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Estados de Cuenta Bancarios:*

Documento emitido por entidades financieras, en el que constan todos los movimientos efectuados en las cuentas bancarias de la compañía.

*Conciliación Bancaria:*

Documento que refleja los saldos conciliados tomando en cuenta los créditos y débitos efectuados en las cuentas bancarias.

*Créditos:*

Son todos los valores que ingresan a la cuenta de la compañía, sea por depósitos, transferencias, etc.

*Débitos:*

Son todos los valores que egresan de la cuenta de la compañía, sea por cheques pagados, transferencias, costos bancarios, etc.

**5.- POLÍTICAS**

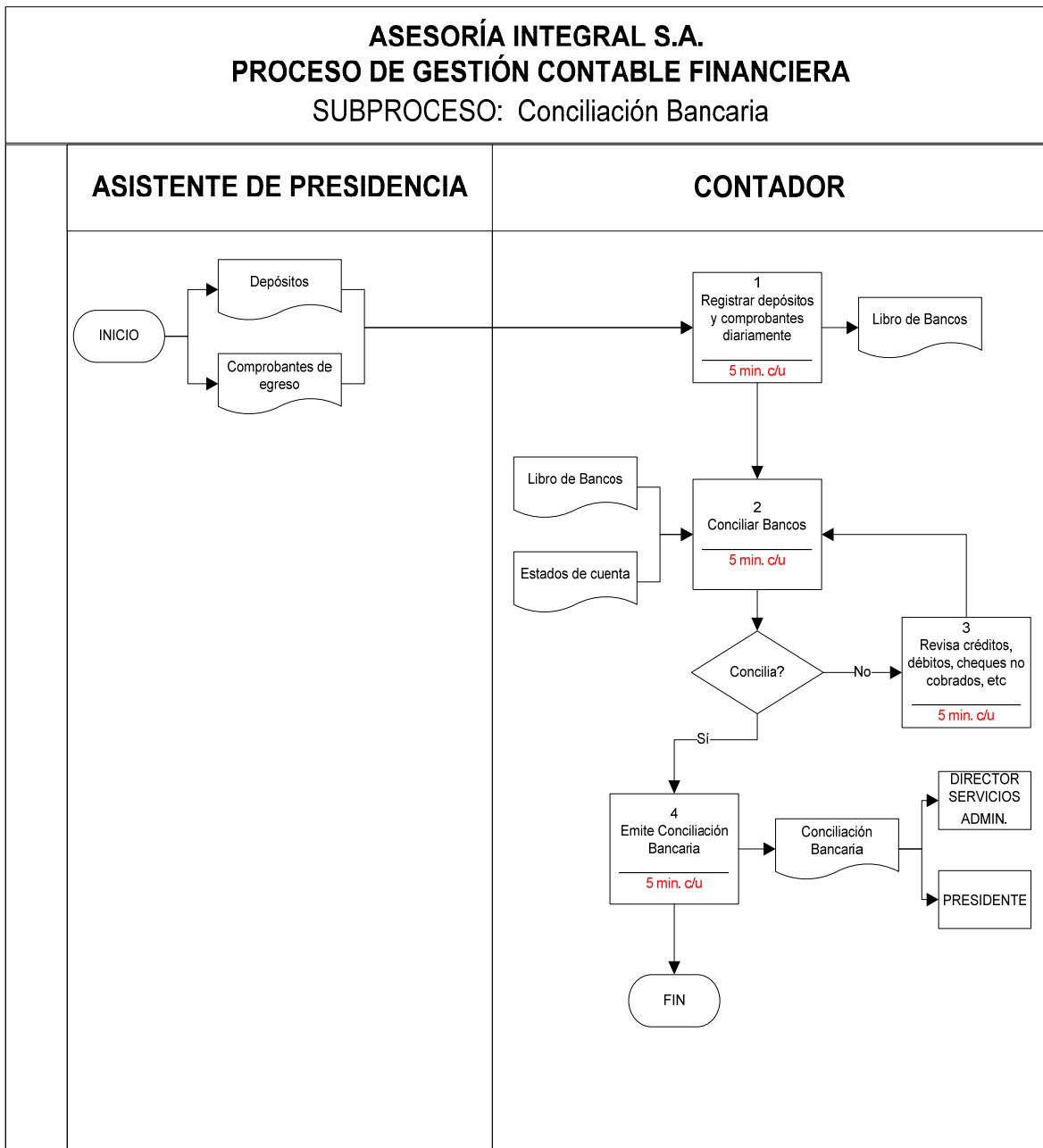
1. La conciliación bancaria se debe realizar semanalmente.
2. El Contador deberá entregar la conciliación actualizada al Director de Servicios Administrativos y al Presidente de la compañía.

**6.- INDICADORES**

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Conciliación realizada	# conciliaciones realizadas / Total conciliaciones programadas
Conciliaciones presentadas	# conciliaciones presentadas / Total conciliaciones realizadas

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.C.B.	<b>SUBPROCESO</b>		<b>CONCILIACIÓN BANCARIA</b>		
Página 3 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.D.I.R.M	<b>SUBPROCESO</b>		DECLARACIÓN IMPUESTO A LA RENTA MENSUAL		
Página 1 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Cumplir de forma oportuna y correcta las obligaciones con el Estado, manteniendo al día los pagos del Impuesto a la Renta Mensual a fin de evitar multas y sanciones.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso inicia con la entrega de facturas y retenciones por parte de la Asistente de Presidencia al Contador, quien es el encargado de elaborar el formulario de declaración del Impuesto a la Renta y emitir el cheque para la firma del Presidente. La presentación y el pago de la declaración están bajo responsabilidad de la Asistente de Presidencia.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Facturas de compra y venta
2. Retenciones de Impuesto a la Renta
3. Formulario de Declaración del Impuesto a la Renta
4. Cheque

## 4.- DEFINICIONES

### *Factura de Compra y Venta:*

Documento que respalda la compra o venta de bienes y/o servicios, en el cual se detalla su descripción, precio y los impuestos correspondientes.

### *Comprobante de Retención:*

Documento mediante el cual se detallan los valores retenidos por concepto del Impuesto a la Renta, según las normas tributarias vigentes.

### *Reporte de Pagos:*

Documento mediante el cual se establece el saldo total a pagar tomando en cuenta los valores que hemos cancelado y retenidos por concepto de Impuesto a la Renta.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.D.I.R.M	<b>SUBPROCESO</b>		DECLARACIÓN IMPUESTO A LA RENTA MENSUAL		
Página 2 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Formulario de Declaración del Impuesto a la Renta:*

Documento emitido por el Servicio de Rentas Internas, en el que consta el saldo total a pagar tomando en cuenta los valores que hemos cancelado y retenidos por concepto de Impuesto a la Renta.

## 5.- POLÍTICAS

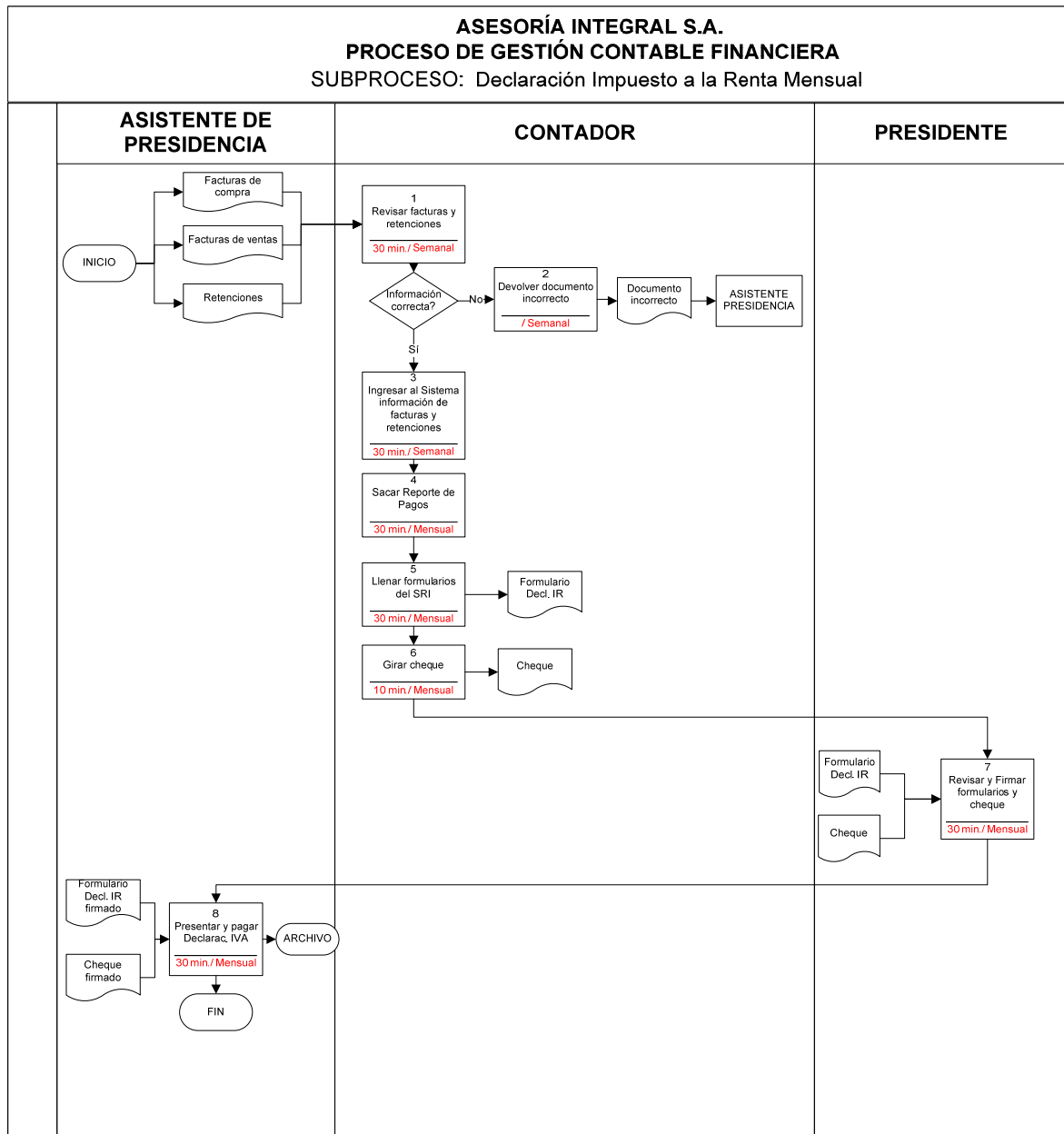
1. La declaración del Impuesto a la Renta se la deberá realizar de acuerdo a las normas legales y reglamentarias establecidas por el Servicio de Rentas Internas, como organismo fiscal recaudador de impuestos.
2. Las declaraciones del Impuesto a la Renta se las deberá presentar en los plazos establecidos, caso contrario los valores que se generen por moras y multas serán cargados al responsable del incumplimiento.
3. En caso de realizar las declaraciones fuera del plazo establecido, el Contador de la compañía deberá presentar al Presidente y al Director de Servicios Administrativos un informe que detalle las razones que motivaron tal incumplimiento, a fin de tomar las medidas pertinentes.

## 6.- INDICADORES

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Declaraciones presentadas correctamente	# declaraciones presentadas correctamente / Total declaraciones presentadas
Declaraciones presentadas oportunamente	# declaraciones presentadas oportunamente / Total declaraciones presentadas
	(# declaraciones presentadas - declaraciones presentadas oportunamente) * Multas
Declaraciones presentadas	# declaraciones presentadas / Total meses transcurridos

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.D.I.R.M	<b>SUBPROCESO</b>		DECLARACIÓN IMPUESTO A LA RENTA MENSUAL		
Página 3 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.D.I.M	SUBPROCESO		DECLARACIÓN IVA MENSUAL		
Página 1 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	06-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Cumplir de forma oportuna y correcta las obligaciones con el Estado, manteniendo al día los pagos del Impuesto al Valor Agregado a fin de evitar multas y sanciones.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso inicia con la entrega de facturas y retenciones por parte de la Asistente de Presidencia al Contador, quien es el encargado de elaborar el formulario de declaración del IVA y emitir el cheque para la firma del Presidente. La presentación y el pago de la declaración están bajo responsabilidad de la Asistente de Presidencia.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Facturas de compra y venta
2. Retenciones de IVA
3. Formulario de Declaración del IVA
4. Cheque

## 4.- DEFINICIONES

### *Factura de Compra y Venta:*

Documento que respalda la compra o venta de bienes y/o servicios, en el cual se detalla su descripción, precio y los impuestos correspondientes.

### *Comprobante de Retención:*

Documento mediante el cual se detallan los valores retenidos por concepto del Impuesto al Valor Agregado, según las normas tributarias vigentes.

### *Reporte de Pagos:*

Documento mediante el cual se establece el saldo total a pagar tomando en cuenta los valores que hemos cancelado y retenidos por concepto de IVA.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.D.I.M	SUBPROCESO		DECLARACIÓN IVA MENSUAL		
Página 2 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	06-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Formulario de Declaración del IVA:*

Documento emitido por el Servicio de Rentas Internas, en el que consta el saldo total a pagar tomando en cuenta los valores que hemos cancelado y retenidos por concepto de IVA.

## 5.- POLÍTICAS

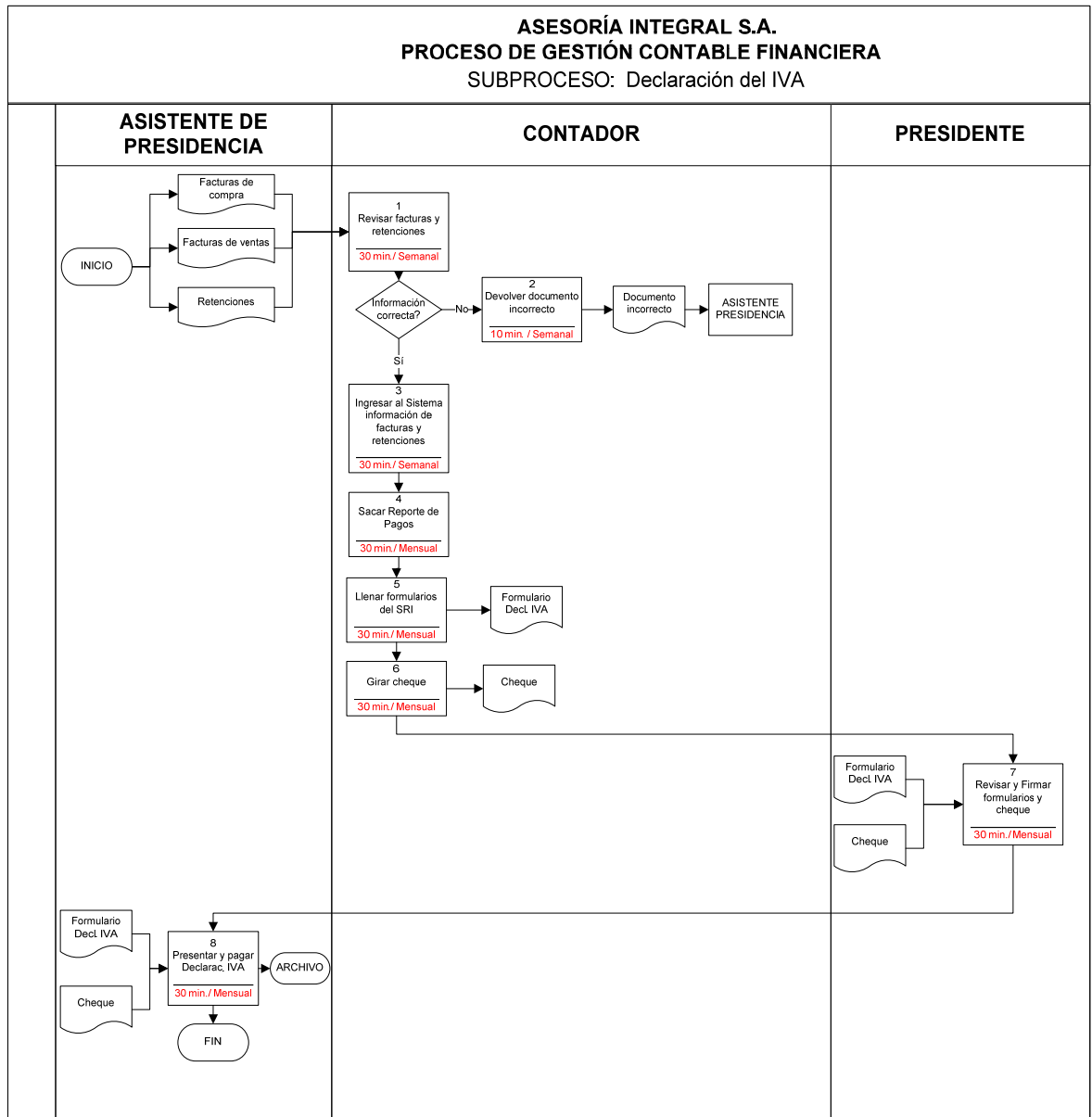
1. La declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA) se la deberá realizar de acuerdo a las normas legales y reglamentarias establecidas por el Servicio de Rentas Internas, como organismo fiscal recaudador de impuestos.
2. Las declaraciones al IVA se las deberá presentar en los plazos establecidos, caso contrario los valores que se generen por moras y multas serán cargados al responsable del incumplimiento.
3. En caso de realizar las declaraciones fuera del plazo establecido, el Contador de la compañía deberá presentar al Presidente y al Director de Servicios Administrativos un informe que detalle las razones que motivaron tal incumplimiento, a fin de tomar las medidas pertinentes.

## 6.- INDICADORES

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Declaraciones presentadas correctamente	# declaraciones presentadas correctamente / Total declaraciones presentadas
Declaraciones presentadas oportunamente	# declaraciones presentadas oportunamente / Total declaraciones presentadas
	(# declaraciones presentadas - declaraciones presentadas oportunamente) / Multas *
Declaraciones presentadas	# declaraciones presentadas / Total meses transcurridos

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.D.I.M	<b>SUBPROCESO</b>		<b>DECLARACIÓN IVA MENSUAL</b>		
Página 3 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	06-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.D.I.R.A	SUBPROCESO		DECLARACIÓN IMPUESTO A LA RENTA ANUAL		
Página 1 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Cumplir de forma oportuna y correcta las obligaciones con el Estado, manteniendo al día los pagos del Impuesto a la Renta Anual a fin de evitar multas y sanciones.

## 2.- ALCANCE

El Contador inicia el subproceso tomando en cuenta los estados financieros de la compañía para elaborar la liquidación, conciliación tributaria, el formulario de declaración del Impuesto a la Renta Anual; y, emitir el cheque para la firma del Presidente. La presentación y el pago de la declaración están bajo responsabilidad de la Asistente de Presidencia.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Estados financieros de la compañía.
2. Reporte Liquidación y Conciliación Tributaria
3. Formulario de Declaración del Impuesto a la Renta Anual
4. Cheque

## 4.- DEFINICIONES

### *Estados Financieros:*

Es la recopilación de datos tales como el balance general y el estado de pérdidas y ganancias a fin de conocer la situación financiera en la que se encuentra la compañía.

### *Reporte de Liquidación y Conciliación Tributaria:*

Documento mediante el cual se establece el saldo total a pagar por concepto de Impuesto a la Renta Anual en base al resultado generado en el ejercicio económico.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.D.I.R.A	<b>SUBPROCESO</b>		DECLARACIÓN IMPUESTO A LA RENTA ANUAL		
Página 2 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Formulario de Declaración del Impuesto a la Renta Anual:*

Documento emitido por el Servicio de Rentas Internas, en el que consta el saldo total a pagar por concepto de Impuesto a la Renta Anual en base al resultado generado en el ejercicio económico.

## 5.- POLÍTICAS

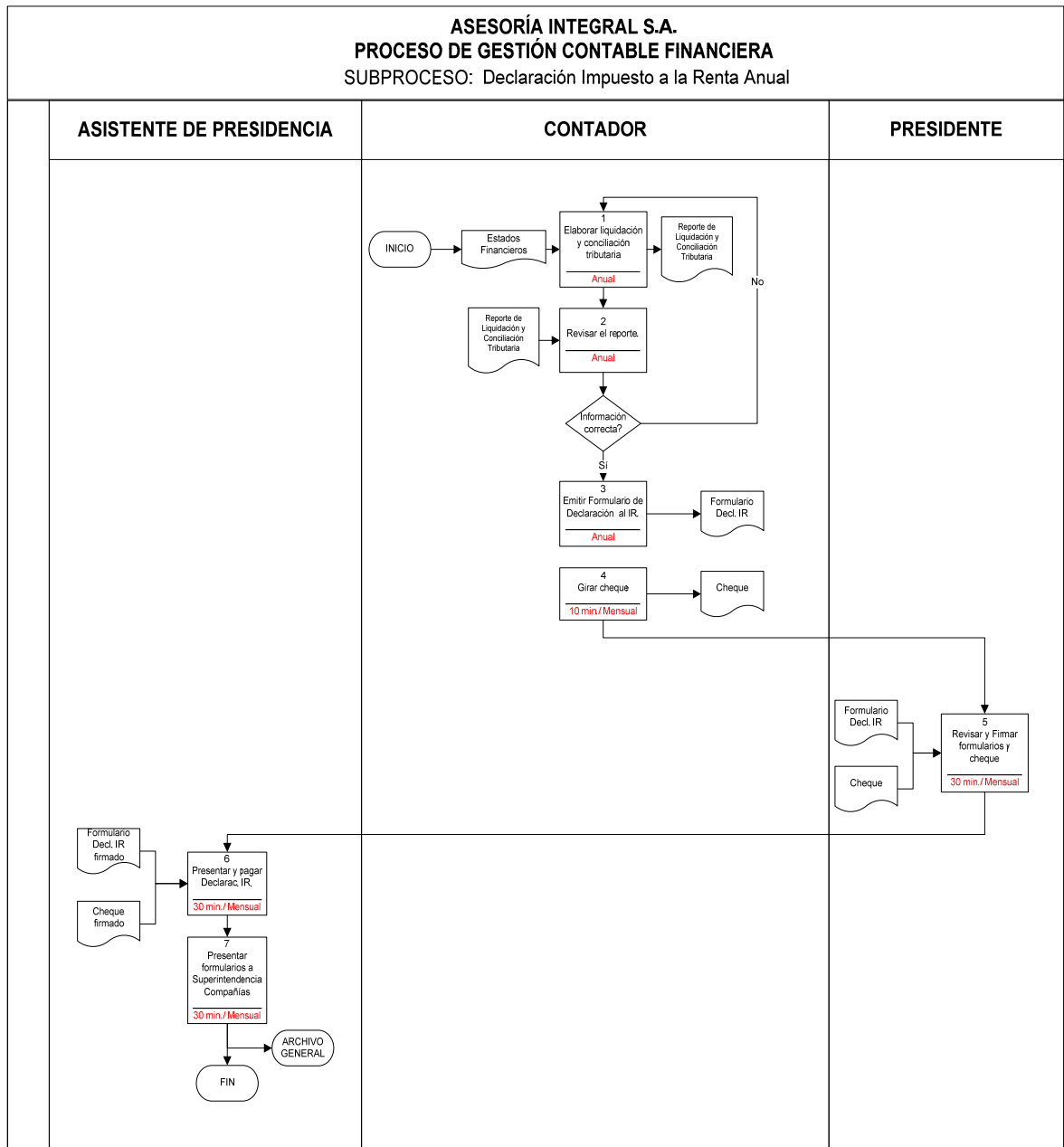
1. La declaración del Impuesto a la Renta Anual se la deberá realizar de acuerdo a las normas legales y reglamentarias establecidas por el Servicio de Rentas Internas, como organismo fiscal recaudador de impuestos.
2. Las declaraciones del Impuesto a la Renta Anual se las deberá presentar en el plazo establecido, caso contrario los valores que se generen por moras y multas serán cargados al responsable del incumplimiento.
3. En caso de realizar las declaraciones fuera del plazo establecido, el Contador de la compañía deberá presentar al Presidente y al Director de Servicios Administrativos un informe que detalle las razones que motivaron tal incumplimiento, a fin de tomar las medidas pertinentes.

## 6.- INDICADORES

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Declaraciones presentadas correctamente	# declaraciones presentadas correctamente / Total declaraciones presentadas
Declaración presentada oportunamente	# declaraciones presentadas oportunamente / Total declaraciones presentadas
	(# declaraciones presentadas - declaraciones presentadas oportunamente) * Multas

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.D.I.R.A	<b>SUBPROCESO</b>		DECLARACIÓN IMPUESTO A LA RENTA ANUAL		
Página 3 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-10-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F.	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.C.	SUBPROCESO		GESTIÓN DE COBRANZAS		
Página 1 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Administrar los flujos de procesos e información de las facturas por cobrar y los créditos otorgados a los clientes, cobrando todo en el menor tiempo posible, sin perder la visión de la importancia de conservar la relación comercial con los clientes.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra al Asistente de Presidencia y al Consultor o Asesor responsable de la recuperación de cartera de sus cuentas.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Facturas pendientes
2. Reportes de Requerimientos de Cobro
3. Demanda.

## 4.- DEFINICIONES

### *Facturas Pendientes:*

Factura que no ha sido cancelada al cumplirse su fecha de vencimiento.

### *Requerimientos de Cobro:*

Se realiza mediante llamadas telefónicas o por correo electrónico al cliente, instándole a cancelar la(s) factura(s) vencida(s) en 30 y 60 días. Luego del requerimiento, se elaborará el Reporte correspondiente.

### *Requerimiento Final:*

Es el último acercamiento al cliente para realizar el cobro correspondiente antes de recurrir a acciones legales. Luego del requerimiento, se elaborará el Reporte correspondiente.

### *Acción Legal:*

Recurso legal pertinente para el cobro de las facturas incobrables.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F.	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.C.	SUBPROCESO		GESTIÓN DE COBRANZAS		
Página 2 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 5.- POLÍTICAS

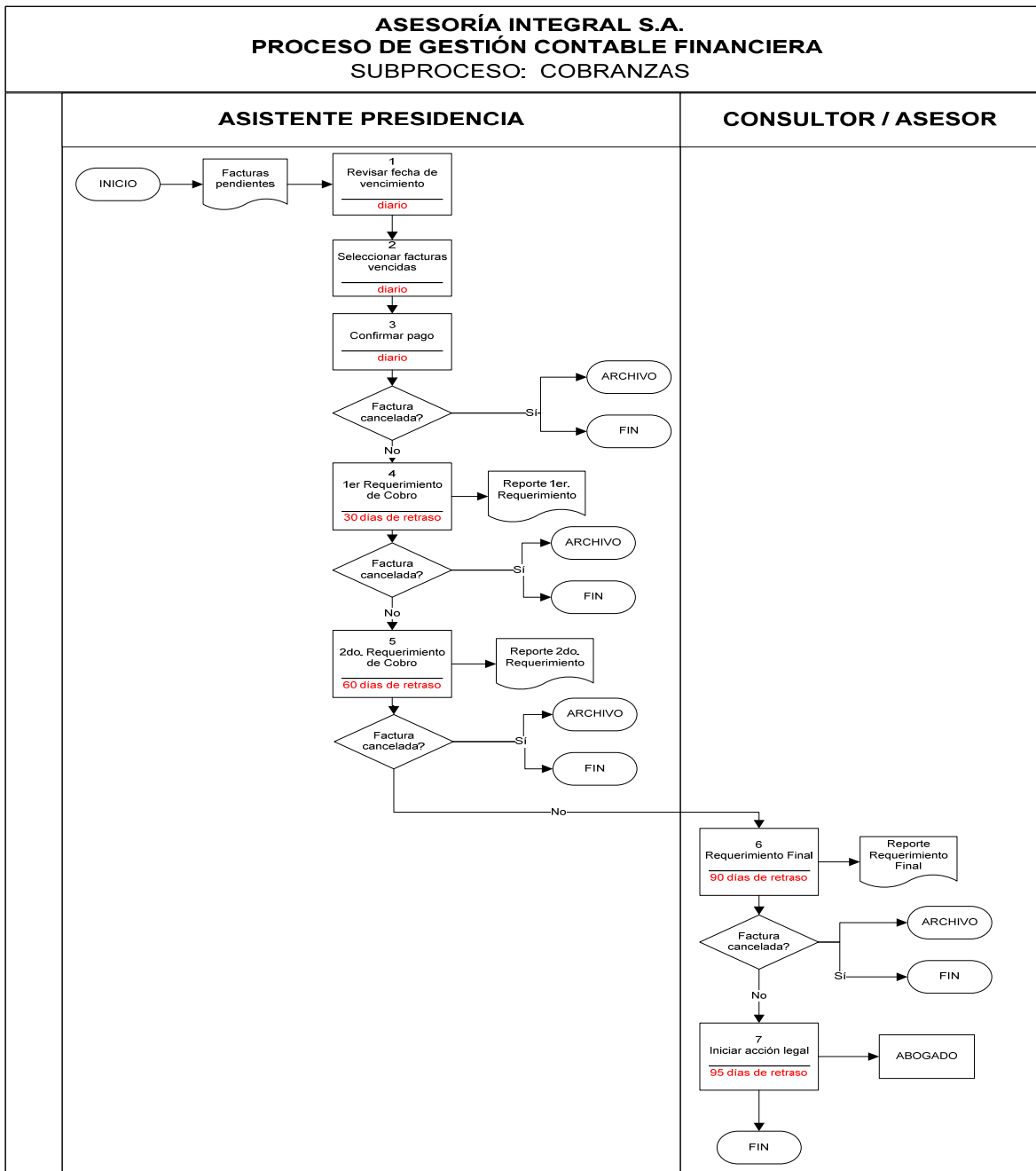
1. Los requerimientos de cobro se efectuarán en dos instancias, luego 30 y 60 días de vencimiento de las facturas, respectivamente.
2. Los responsables del cobro de las facturas vencidas por más de 90 días serán los consultores o asesores de las cuentas correspondientes.
3. Transcurridos 95 días posteriores al plazo de vencimiento de las facturas, se procederá al cobro por vía legal.

## 6.- INDICADORES

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Cartera vencida	# facturas vencidas / Total facturas generadas
Facturas cobradas a tiempo	# facturas cobradas a tiempo / Total facturas generadas
Cartera recuperada	# facturas cobradas vencidas / Total facturas vencidas

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F.	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.C.	SUBPROCESO		GESTIÓN DE COBRANZAS		
Página 3 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

7.- DIAGRAMA DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.F.R	SUBPROCESO		ADMINISTRACIÓN FONDO ROTATIVO		
Página 1 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Disponer de un fondo en efectivo que permita cubrir gastos menores y de gestión en el momento que se precisen.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra al contador y a la asistente de presidencia; esta última será la responsable de la administración del Fondo Rotativo.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Comprobante de Egreso (cheque)
2. Reporte de Gastos.
3. Solicitud de Reposición.

## 4.- DEFINICIONES

### *Fondo Efectivo:*

Es una cantidad de dinero que recibe la Asistente de Presidencia con cheque a su nombre a fin de ser utilizado para gastos menores o trámites propios de la compañía.

### *Sistema de Control:*

Hoja de cálculo, en la cual se registran todos los gastos efectuados con el Fondo Rotativo.

### *Reporte de Gastos:*

Documento que contiene el detalle de los gastos realizados con el dinero del Fondo Rotativo.

### *Solicitud de Reposición:*

Documento mediante el cual la Asistente de Presidencia solicita se reponga el monto utilizado del Fondo Rotativo de acuerdo a las políticas establecidas.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.C.F	PROCESO APOYO		GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA		
Código: P.A.G.C.F.F.R	SUBPROCESO		ADMINISTRACIÓN FONDO ROTATIVO		
Página 2 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Gastos Menores:*

Gastos que no superan los USD 60,00, según las políticas establecidas. (Ver numeral 5)

*Gastos de Gestión:*

Gastos correspondientes a trámites, diligencias, encargos y demás asuntos relacionados a la gestión diaria y que no superen los USD 120,00.

**5.- POLÍTICAS**

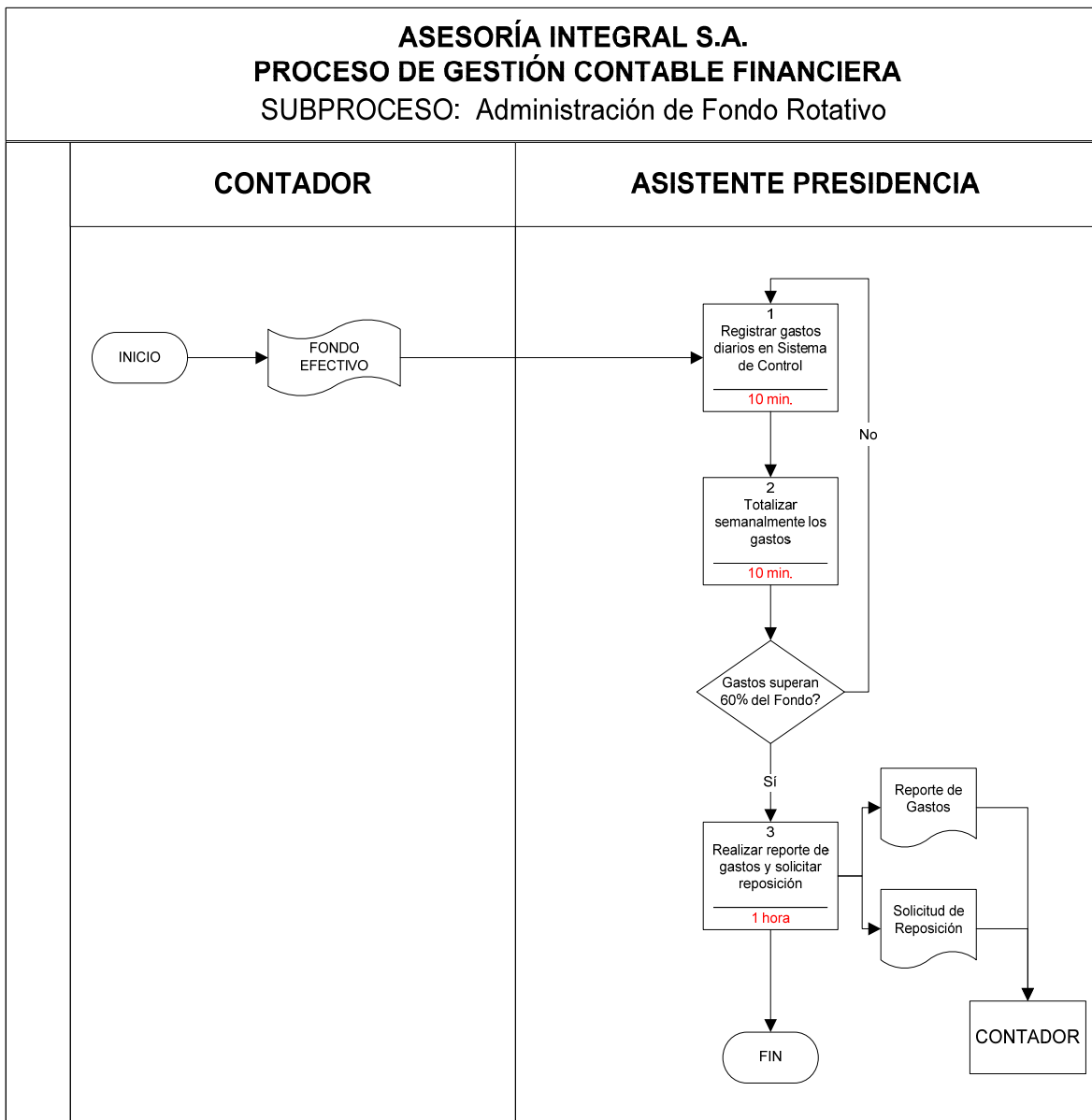
1. Para el Fondo Rotativo, se destinará la suma de USD 300,00.
2. El Fondo rotativo será administrado por la Asistente de Presidencia de la Compañía.
3. La reposición del Fondo Rotativo se la hará cuando se haya gastado el 60% del monto asignado.
4. El Fondo Rotativo será destinado para gastos menores tales como:
  - a. Movilización
  - b. Cafetería
  - c. Correspondencia
  - d. Telefonía Celular
  - e. Aseo y Limpieza
  - f. Gastos de Gestión
  - g. Otros gastos menores.

**6.- INDICADORES**

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Gastos registrados	Gastos registrados / Gastos realizados
Gasto justificado	Monto justificado / Monto utilizado

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.C.F	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN CONTABLE FINANCIERA</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.C.F.F.R	<b>SUBPROCESO</b>		<b>ADMINISTRACIÓN FONDO ROTATIVO</b>		
Página 3 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



## GESTIÓN TALENTO HUMANO

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.T.H	PROCESO APOYO		GESTIÓN TALENTO HUMANO		
Código: P.A.G.T.H.RSC.	SUBPROCESO		RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
Página 1 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

### 1.- PROPÓSITO

Tener el mayor número de candidatos disponibles que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la compañía, mediante la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de postulantes a las personas más adecuadas para ocupar los puestos existentes; y, proceder a la contratación, formalizando con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la compañía.

### 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra al Director del área que requiera personal, al Director de Servicios Administrativos, a la Asistente de Presidencia y de manera externa, a los organismos del Sector Público relacionados con este ámbito.

### 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Requerimiento de Personal.
2. Reporte sobre aplicación interna a puesto de trabajo.
3. Reporte de Candidatos Seleccionados.
4. Reportes de Resultados.
5. Contrato laboral.
6. Aviso de Entrada IESS.

### 4.- DEFINICIONES

*Requerimiento de Personal:*

Documento mediante el cual, el director de área manifiesta la necesidad de reclutar, seleccionar y contratar personal.

*Reporte sobre aplicación interna a puesto de trabajo:*

Refleja el análisis realizado sobre la disponibilidad de candidatos internos (que trabajen en la compañía) y que puedan acceder al requerimiento de personal establecido.

*Reporte de Candidatos Seleccionados:*

Listado de candidatos evaluados y preseleccionados que cuentan con los conocimientos y aptitudes requeridos por el puesto de trabajo.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.T.H	<b>PROCESO APOYO</b>		GESTIÓN TALENTO HUMANO		
<b>Código:</b> P.A.G.T.H.RSC.	<b>SUBPROCESO</b>		RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
Página 2 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Reportes de Resultados:*

Reportes que especifican el(los) nombre(s) de el(los) candidato(s) seleccionado(s) luego de las entrevistas realizadas por el Director de Servicios Administrativos y el director de área.

*Contrato Laboral:*

Documento mediante el cual se formaliza la relación laboral del personal seleccionado con la compañía, el mismo que debe ser legalizado por la entidad pública correspondiente.

*Aviso de Entrada al IESS:*

Documento mediante el cual se notifica al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) el inicio de la relación laboral entre la persona contratada y la compañía.

**5.- POLÍTICAS**

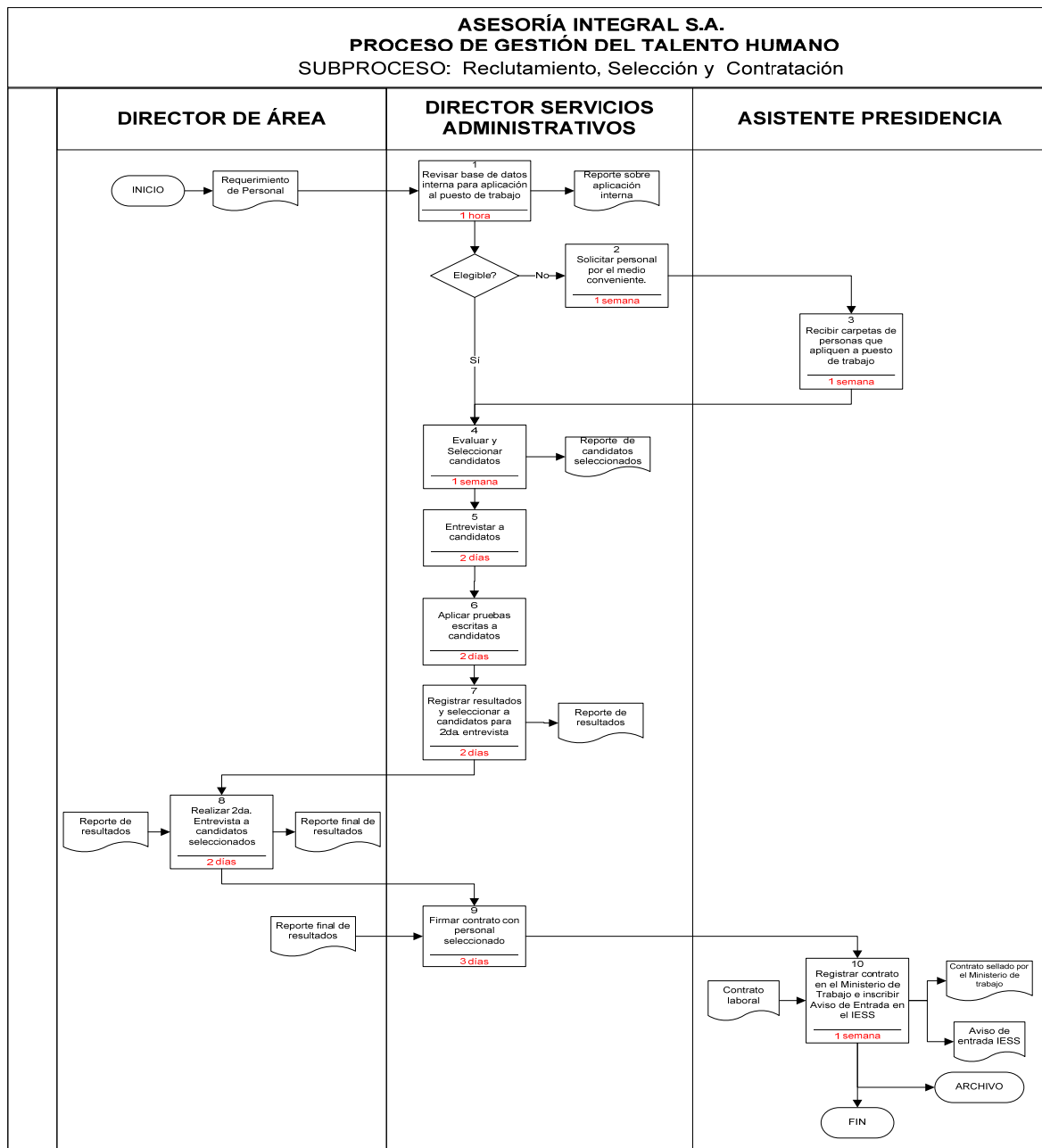
1. De manera prioritaria, la selección de personal se realizará, inicialmente, entre el personal de la compañía, a fin de promover el ascenso de la fuerza laboral interna.
2. Los candidatos preseleccionados deberán ser entrevistados por el Director de Servicios Administrativos y el director de área correspondiente.
3. Toda relación laboral establecida deberá estar respaldada por el contrato escrito respectivo.

**6.- INDICADORES**

<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR</b>
Cumplimiento de Perfil	# Personas que cumplen perfil / Total P Personal seleccionado
Personal Seleccionado	# Personas seleccionadas / Total Personal reclutado
Contratos legalizados	# Contratos de personal legalizados / Total de contratos firmados

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.T.H	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.T.H.RSC.	<b>SUBPROCESO</b>		<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>		
Página 3 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.T.H	PROCESO APOYO		GESTIÓN TALENTO HUMANO		
Código: P.A.G.T.H.E.	SUBPROCESO		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
Página 1 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Proporcionar a la alta dirección información para la toma de decisiones con respecto al talento humano, tales como ascensos, despidos, etc.; identificando los requerimientos de capacitación y desarrollo de acuerdo a las habilidades y aptitudes del empleado para ofrecer la retroalimentación necesaria con el objeto de contar con personal altamente capacitado en la consecución de los objetivos organizacionales.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra al Presidente de Asesoría Integral S.A., al Equipo de Evaluación del Desempeño (conformado por profesionales externos y/o internos que conozcan su desarrollo y por consultores debidamente capacitados sobre administración del talento humano) y a todo el personal de la empresa.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Reporte Cuadro de Mando Integral.
2. Manual de Procesos.
3. Matriz de Evaluación del Desempeño por Competencias.
4. Evaluaciones del Desempeño.
5. Informe Consolidado.

## 4.- DEFINICIONES

*Evaluación del Desempeño por Competencias:*

Es el proceso mediante el cual se evalúa el desempeño del personal en la ejecución de sus actividades y en el cumplimiento de metas. Califica el nivel de conocimientos y el desarrollo de destrezas, es decir de sus competencias.

*Equipo de Evaluación del Desempeño:*

Equipo de trabajo encargado de realizar el proceso de Evaluación del Desempeño, estableciendo la Matriz pertinente y el Informe Consolidado de Evaluación. El Equipo de Evaluación del Desempeño está conformado por profesionales en Administración del Talento Humano.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.T.H	PROCESO APOYO		GESTIÓN TALENTO HUMANO		
Código: P.A.G.T.H.E.	SUBPROCESO		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
Página 2 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Cuadro de Mando Integral, (BSC):*

Es una herramienta metodológica desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia organizacional.

*Manual de Procesos:*

Es una recopilación textual que recoge de forma minuciosa y detallada todas las instrucciones y pasos que se deben seguir para realizar determinados procesos agregadores de valor.

*Matriz de Evaluación del Desempeño por Competencias:*

Matriz en la cual se determinan los conocimientos, destrezas y habilidades del personal para realizar las actividades necesarias en un determinado puesto de trabajo, cuyo desempeño se medirá mediante indicadores que reflejen el cumplimiento de metas en el periodo a evaluar.

*Informe Consolidado de Evaluación del Desempeño:*

Resumen consolidado de los resultados obtenidos de las matrices de Evaluación del Desempeño por Competencias, realizado a todo el personal de la compañía.

## 5.- POLÍTICAS

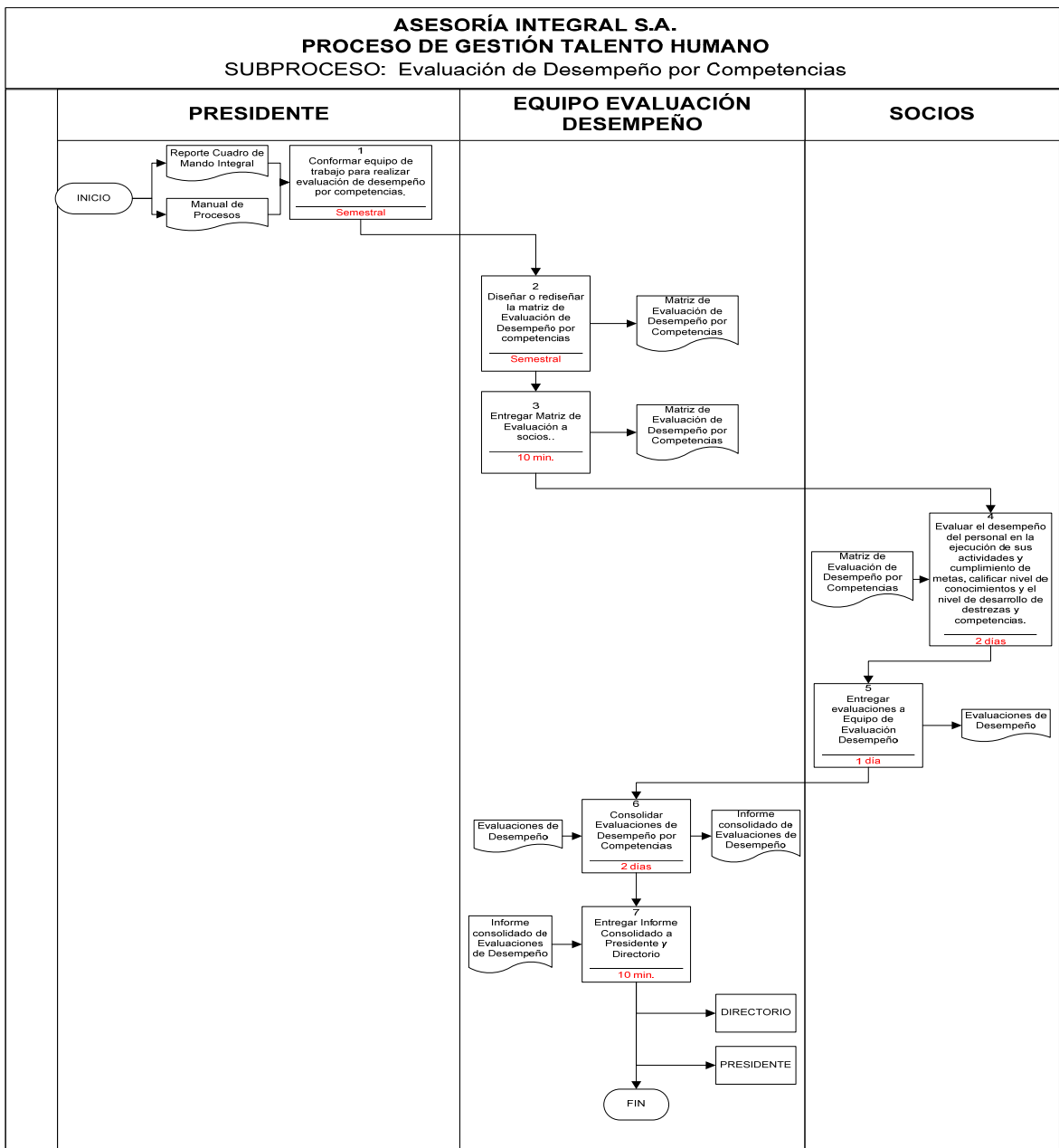
1. La Evaluación del Desempeño por Competencias será realizada cada semestre.
2. Se conformará un equipo especializado que elaborará la Matriz e Informe Consolidado de Evaluación del Desempeño.
3. El Informe Consolidado de Evaluación del Desempeño por Competencias será presentado para su conocimiento al Directorio y Presidente de la compañía.

## 6.- INDICADORES

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Personal Evaluado	# de personas evaluadas / Total personal

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.T.H	PROCESO APOYO		GESTIÓN TALENTO HUMANO		
Código: P.A.G.T.H.E.	SUBPROCESO		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
Página 3 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
EDICIÓN No. 1					

7.- DIAGRAMA DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.T.H	PROCESO APOYO		GESTIÓN TALENTO HUMANO		
Código: P.A.G.T.H.C.	SUBPROCESO		CAPACITACIÓN		
Página 1 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Proporcionar a la empresa talento humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo. Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen; y, lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar el ambiente laboral.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra al Presidente de Asesoría Integral S.A., al Equipo de Planificación (conformado por profesionales externos y/o internos que conozcan su desarrollo y por consultores debidamente capacitados sobre planificación estratégica, programación de proyectos, gestión de calidad y Cuadro de Mando Integral) y a todo el personal de la empresa.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Evaluación del Desempeño por Competencias.
2. Programa de Capacitación.
3. Plan Estratégico.
4. Reporte con observaciones y correcciones del Presidente de Asesoría Integral S.A.

## 4.- DEFINICIONES

### *Evaluación del Desempeño por Competencias:*

Es el proceso mediante el cual se evalúa el desempeño del personal en la ejecución de sus actividades y en el cumplimiento de metas. Califica el nivel de conocimientos y el desarrollo de destrezas, es decir de sus competencias.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.T.H	PROCESO APOYO		GESTIÓN TALENTO HUMANO		
Código: P.A.G.T.H.C.	SUBPROCESO		CAPACITACIÓN		
Página 2 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Equipo de Planificación:*

Equipo de trabajo encargado de realizar el proceso de planificación estratégica organizacional, estableciendo aspectos internos y externos preliminares; y, organizando talleres y reuniones de trabajo a fin de determinar una propuesta técnica. El Equipo de Planificación está conformado por profesionales que deben conocer su desarrollo y por consultores debidamente capacitados sobre planificación estratégica, programación de proyectos, gestión de calidad y Cuadro de Mando Integral.

*Programa de Capacitación:*

Es el documento en el que constan las necesidades y las soluciones para el cumplimiento de los objetivos de capacitación al personal de la empresa. En este documento además, se incluyen los siguientes aspectos: antecedentes, justificación, objetivos generales y específicos de capacitación, presupuesto, preparación de la logística y el cronograma de eventos, que deberá incluir los contenidos temáticos, responsables, facilitadores, participantes, duración y fechas.

*Plan Estratégico:*

Documento que resulta de la planificación de largo plazo. Cubre un periodo de 5 años, plantea la visión, misión, objetivos y metas organizacionales, fija prioridades y acciones clave para la ejecución de las estrategias; y, formula la base financiera para lograr los objetivos.

## 5.- POLÍTICAS

1. La capacitación debe ser debidamente planificada según las necesidades de la organización.
2. Se conformará un equipo especializado que en base a las evaluaciones realizadas y el cumplimiento de metas, elaborará el Programa Anual de Capacitación de la compañía.
3. El Programa de Capacitación se sujetará al Plan Estratégico de Asesoría Integral S.A.
4. El Programa de Capacitación será evaluado y aprobado por el Presidente, quien además será responsable de su adecuada ejecución.

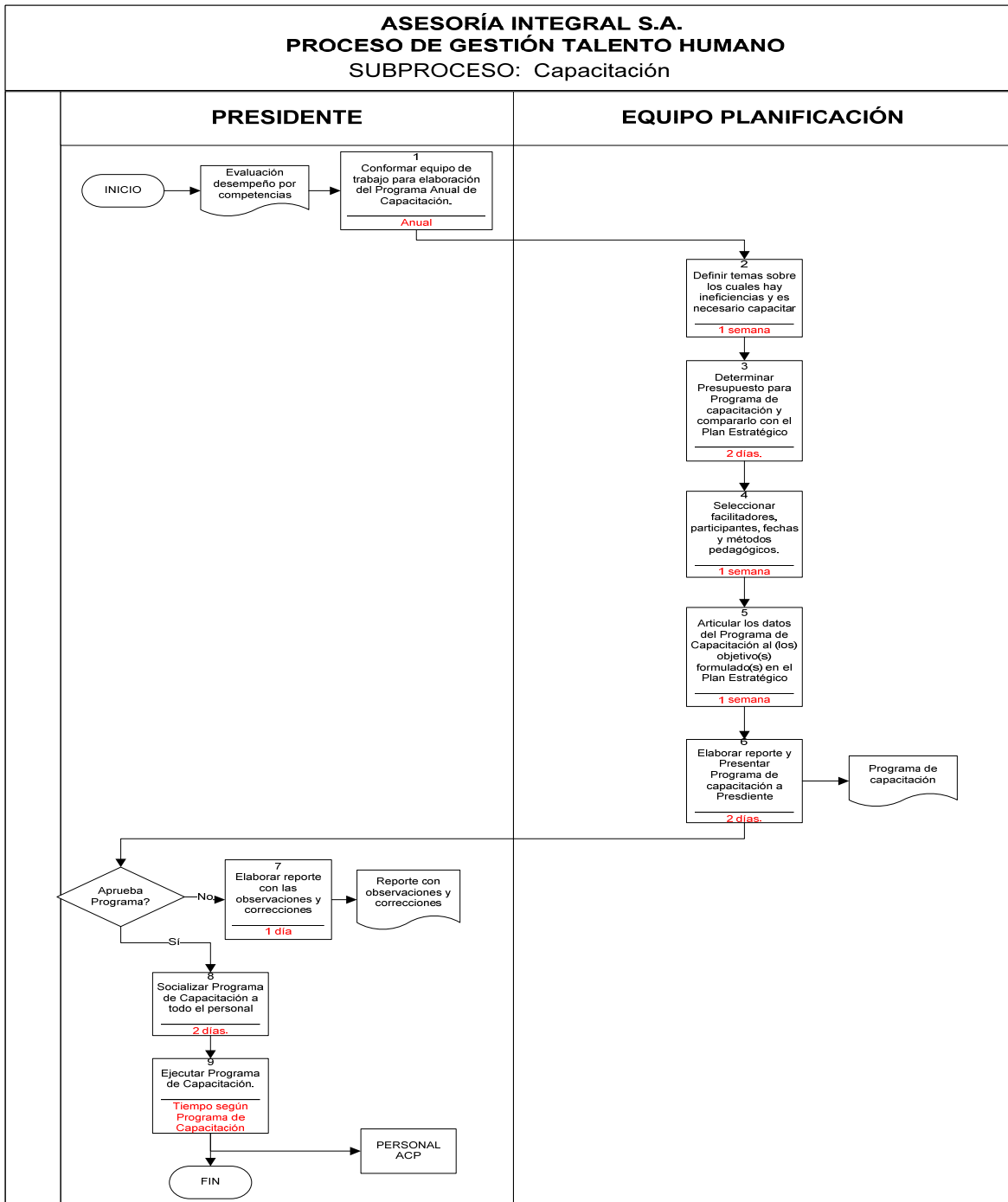
<b>MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.</b>					
<b>Código:</b> P.A.G.T.H	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.T.H.C.	<b>SUBPROCESO</b>		<b>CAPACITACIÓN</b>		
Página 3 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 6.- INDICADORES

<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR</b>
Ejecución Programa de Capacitación	# Horas capacitación impartidas / Total Horas capacitación programadas
Personal Capacitado	# de personas capacitadas / Total personal a capacitar

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.T.H	PROCESO APOYO		GESTIÓN TALENTO HUMANO		
Código: P.A.G.T.H.C.	SUBPROCESO		CAPACITACIÓN		
Página 4 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	PRESIDENTE		
EDICIÓN No. 1					

7.- DIAGRAMA DE FLUJO



MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.T.H	PROCESO APOYO		GESTIÓN TALENTO HUMANO		
Código: P.A.G.T.H.P.N	SUBPROCESO		PAGO DE NÓMINA		
Página 1 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	14-12-09	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 1.- PROPÓSITO

Contar con los pasos y mecanismos necesarios para la elaboración de la Nómina de la compañía, el pago de remuneraciones al personal y el pago de aportes al Seguro Social, de acuerdo a lo establecido en la Ley.

## 2.- ALCANCE

Este subproceso inicia con la entrega de fichas de asistencia, detalle de descuentos y de horas extras, por parte de la Asistente de Presidencia al Contador, quien a su vez ingresa los datos al sistema para la elaboración del Rol de Pagos, planillas del IESS, provisión del Impuesto a la Renta y emisión de cheques para el pago al personal.

## 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Fichas de Asistencia
2. Detalle de Descuentos
3. Detalle de Horas Extras
4. Rol de Pagos
5. Planillas del IESS
6. Cheques
7. Comprobante de pago Planillas IESS

## 4.- DEFINICIONES

### *Fichas de Asistencia:*

Reporte de Asistencia del Personal, en el cual se registran los ingresos, salidas, atrasos, faltas, etc.

### *Detalle de Descuentos:*

Reporte en el que se registran los valores a descontar al personal, tales como aportes al IESS, Impuesto a la Renta, anticipos de Sueldo, etc.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.T.H	PROCESO APOYO		GESTIÓN TALENTO HUMANO		
Código: P.A.G.T.H.P.N	SUBPROCESO		PAGO DE NÓMINA		
Página 2 de 4	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	14-12-09	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

*Detalle de Horas Extras:*

Reporte en el que constan los valores correspondientes a horas extras del personal.

*Nómina o Rol de Pagos:*

Documento en el que se detallan todos los ingresos, egresos y el valor a recibir por concepto de sueldos y salarios de cada empleado de la compañía.

*Planillas del IESS:*

Planilla en la que constan los ingresos del personal y el valor de su respectivo aporte mensual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

*Formulario de Declaración del Impuesto del Personal:*

Documento emitido por el Servicio de Rentas Internas, en el que consta el valor total a pagar por concepto de Impuesto a la Renta Anual del personal.

*Comprobante de pago Planillas IESS:*

Documento emitido por la entidad financiera como constancia del pago realizado por concepto de aportes al IESS.

**5.- POLÍTICAS**

1. Los roles de pago mensuales deben estar firmados por el personal como constancia y en conformidad de haber recibido los pagos correspondientes a sus sueldos y salarios.
2. El pago de aportes al IESS deberá presentarse según los formatos y plazos establecidos por esta institución.
3. El pago de nómina deberá sujetarse a lo establecido en los reglamentos y normas legales vigentes.

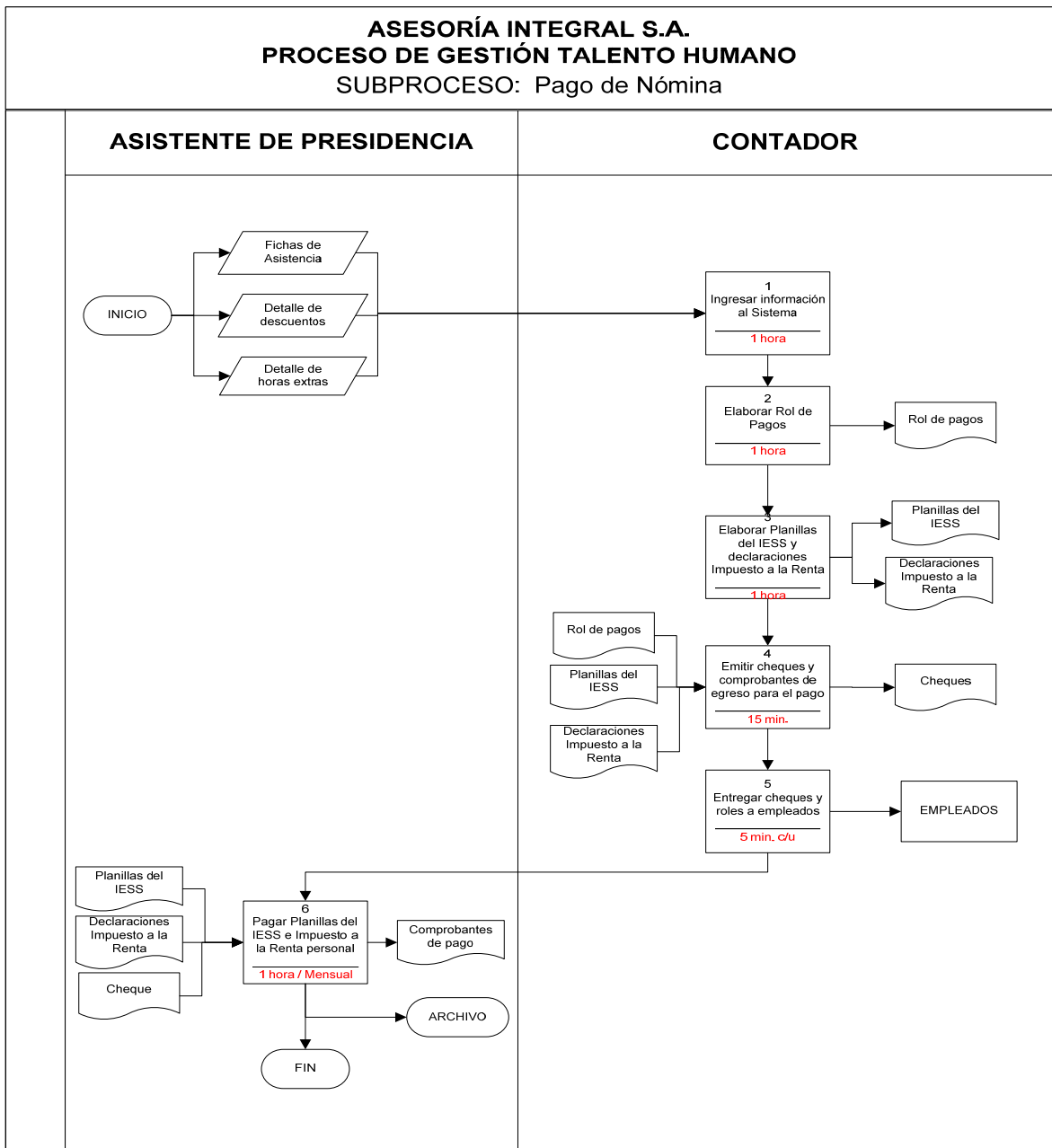
<b>MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.</b>					
<b>Código:</b> P.A.G.T.H	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.T.H.P.N	<b>SUBPROCESO</b>		<b>PAGO DE NÓMINA</b>		
Página 3 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	14-12-09	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 6.- INDICADORES

<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR</b>
Nómina pagada oportunamente	# Nóminas mensuales pagadas oportunamente / Total nóminas pagadas
Aportes al IESS pagados oportunamente	# aportes pagados oportunamente / Total aportes pagados al IESS
Declaraciones del Impuesto a la Renta (personal) pagadas oportunamente	# Declaraciones del IR pagadas oportunamente / Total declaraciones del personal pagadas

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
<b>Código:</b> P.A.G.T.H	<b>PROCESO APOYO</b>		<b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>		
<b>Código:</b> P.A.G.T.H.P.N	<b>SUBPROCESO</b>		<b>PAGO DE NÓMINA</b>		
Página 4 de 4	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	14-12-09	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



## GESTIÓN DOCUMENTAL

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.D	PROCESO APOYO		GESTIÓN DOCUMENTAL		
Código: P.A.G.D.R.	SUBPROCESO		RECEPCIÓN, CLASIFICACIÓN, REGISTRO Y ENVÍO DE DOCUMENTOS		
Página 1 de 3	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha</b>	<b># Revisiones efectuadas:</b>
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

### 1.- PROPÓSITO

Mantener un control y registro adecuados de todos los documentos físicos tanto de entrada y salida, así como contar con información clara sobre el estado del trámite de cada uno de ellos, estableciendo formatos que permitan optimizar la gestión documental, mediante una administración centralizada del archivo.

### 2.- ALCANCE

Este subproceso involucra a proveedores de documentos tanto internos como externos, a la Asistente de Presidencia, que es la persona responsable del proceso; y, a los clientes internos y externos, que son quienes reciben los documentos.

### 3.- DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. Documentos recibidos y enviados.
2. Registro de Control Documental.

### 4.- DEFINICIONES

*Documentos recibidos:*

Son aquellos documentos que recibe la Asistente de Presidencia; pudiendo ser de origen externo a la empresa o de origen interno, por parte del personal de la misma.

*Documentos enviados:*

Son aquellos documentos que una vez registrados y clasificados, envía la Asistente de Presidencia a los destinatarios internos o externos de la empresa.

*Registro de Control Documental:*

Es un archivo digital, en el cual se registran el tipo de documento, las fechas de recepción y envío, el estado del documento, el remitente y el destinatario del mismo.

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.D	PROCESO APOYO		GESTIÓN DOCUMENTAL		
Código: P.A.G.D.R.	SUBPROCESO		RECEPCIÓN, CLASIFICACIÓN, REGISTRO Y ENVÍO DE DOCUMENTOS		
Página 2 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

## 5.- POLÍTICAS

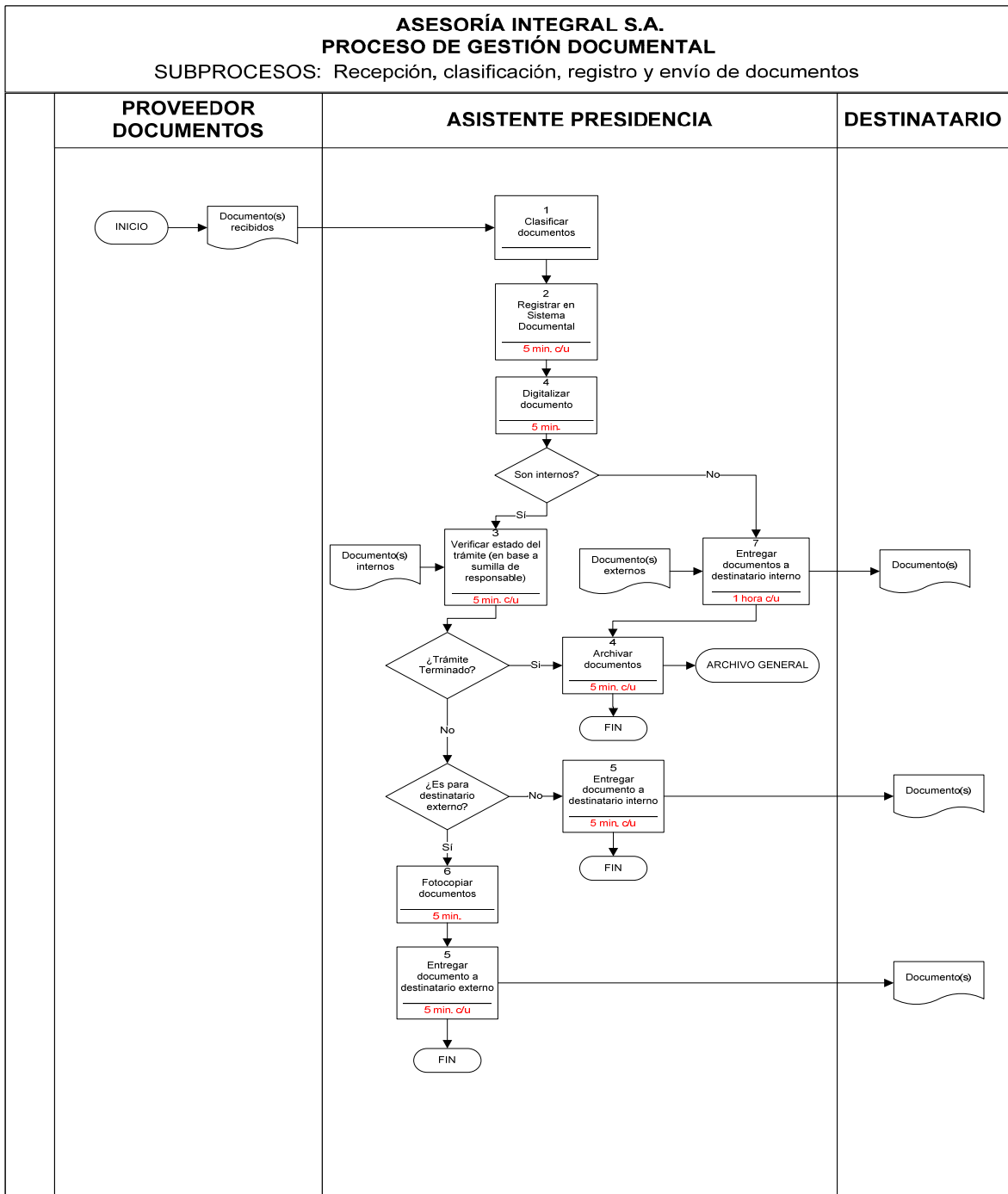
1. El Registro de Control Documental estará bajo la responsabilidad exclusiva de la Asistente de Presidencia.
2. En el Registro de Control Documental, constarán los siguientes ítems: tipo y número de documento, fechas de emisión y recepción, asunto, remitente, destinatario, estado del documento y código del archivo correspondiente.
3. El Registro de Control Documental se realizará en el momento que se reciban y envíen los documentos.
4. La Asistente de Presidencia deberá hacer una revisión diaria del registro, para asegurar el debido seguimiento y garantizar el cumplimiento oportuno de los trámites pendientes.
5. El Registro de Control Documental podrá ser operado por la Asistente de Gerencia, sin embargo el acceso para lectura (no susceptible a modificaciones) estará disponible para las personas autorizadas por Presidencia.
6. El Archivo estará debidamente codificado y clasificado.
7. Todo documento enviado de manera interna al personal de Asesoría Integral S.A. se realizará a través de memorandos.

## 6.- INDICADORES

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	FORMA DE CÁLCULO - INDICADOR
Documentos registrados	# de documentos registrados/Total de documentos recibidos y enviados
Documentos archivados	# de documentos archivados/(Total de documentos recibidos y enviados) – (Total documentos en trámite)

MANUAL DE PROCESOS ASESORÍA INTEGRAL S.A.					
Código: P.A.G.D	PROCESO APOYO		GESTIÓN DOCUMENTAL		
Código: P.A.G.D.R.	SUBPROCESO		RECEPCIÓN, CLASIFICACIÓN, REGISTRO Y ENVÍO DE DOCUMENTOS		
Página 3 de 3	Elaborado por:	Fecha	Revisado por:	Fecha	# Revisiones efectuadas:
	A. CISNEROS F. ZAMORA	13-09-09	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>EDICIÓN No. 1</b>					

**7.- DIAGRAMA DE FLUJO**



PROCESO	SUBPROCESO	FACTORES CRITICOS DE EXITO	INDICADOR	DIMENSION ADMINISTRATIVA	FORMA DE CALCULO	ESTADO	MÍNIMO	BASE FACTORIO	MÁXIMO	UBICACIÓN FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE DE MEDICION	RESPONSABLE DE ANALISIS	FRECUENCIA DE REVISION	RESPONSABLE DE REVISION
PLANIFICACION	PLANIFICACION ESTRATEGICA	PLAN ESTRATEGICO PREPARADO	% AVANCE PREPARACION PLAN ESTRATEGICO	EFICACIA RELEVANCIA	# DE FASES EJECUTADAS (CRONOGRAMA) TOTAL FASES PROGRAMADAS	NA	95%	98%	100%	PLAN ESTRATEGICO.DOC	CADA 5 AÑOS	EQUIPO PLANIFICACION	PRESIDENTE	CADA 5 AÑOS	DIRECTORIO
		INCREMENTO DE VENTAS	% INCREMENTO VENTAS	EFICIENCIA VIABILIDAD	MONTO VENTAS 2014 MONTO VENTAS 2009	NA	65%	70%	75%	REPORTE DE VENTAS.XLS	MENSUAL	DIRECTOR GESTION COMERCIAL	PRESIDENTE	ANUAL	DIRECTORIO
		POSICIONAMIENTO DE MARCA E IMAGEN ORGANIZACIONAL	% POSICIONAMIENTO DE MARCA E IMAGEN ORGANIZACIONAL	RELEVANCIA EFICACIA	# MEDIOS ESPECIALIZADOS CONTRATADOS TOTAL MEDIOS ESPECIALIZADOS	20%	60%	80%	100%	ANÁLISIS POSICIONAMIENTO MARCA.DOC	TRIMESTRAL	DIRECTOR GESTION COMERCIAL	PRESIDENTE	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		SATISFACCION DEL CLIENTE	% SATISFACCION DEL CLIENTE	RELEVANCIA	ANEXO SATISFACCION CLIENTES	85%	90%	95%	100%	REPORTE INDICE SATISFACCION CLIENTES	SEMESTRAL	DIRECTOR GESTION COMERCIAL	PRESIDENTE	ANUAL	DIRECTORIO
		INTERNACIONALIZACION DE LA MARCA	% INTERNACIONALIZACION DE LA MARCA	RELEVANCIA EFICACIA	# PAISES EN OPERACION TOTAL PAISES PROGRAMADOS PARA OPERAR	50%	50%	75%	100%	REGISTRO OPERACION INTERNACIONAL.DOC	SEMESTRAL	DIRECTOR GESTION COMERCIAL	PRESIDENTE	ANUAL	DIRECTORIO
		GENERACION DE HERRAMIENTA TECNOLOGICA PARA CLIENTES	% DESARROLLO HERRAMIENTA TECNOLOGICA	RELEVANCIA EFICACIA	# DE FASES EJECUTADAS (CRONOGRAMA) TOTAL FASES PROGRAMADAS	NA	95%	98%	100%	PROYECTO DESARROLLO HERRAMIENTA.DOC	MENSUAL	DIRECTOR GESTION COMERCIAL	PRESIDENTE	TRIMESTRAL	DIRECTORIO
		IMPLEMENTACION SISTEMA CONTABLE INTERNO	% AVANCE IMPLEMENTACION SISTEMA CONTABLE	EFICIENCIA VIABILIDAD	# DE FASES EJECUTADAS (CRONOGRAMA) TOTAL FASES PROGRAMADAS	NA	95%	98%	100%	PROYECTO IMPLEMENTACION SISTEMA CONTABLE.DOC	MENSUAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	PRESIDENTE	MENSUAL	PRESIDENTE
		PLAN ESTRATEGICO COMUNICADO	% AVANCE COMUNICACION PLAN ESTRATEGICO	EFICACIA	# DE PERSONAS COMUNICADAS TOTAL PERSONAL	NA	90%	95%	100%	NOMINA.XLS	CADA 5 AÑOS	EQUIPO PLANIFICACION	PRESIDENTE	CADA 5 AÑOS	PRESIDENTE
		BALANCED SCORECARD ACTUALIZADO	% ACTUALIZACION BSC	EFICIENCIA RELEVANCIA	# AJUSTES REALIZADOS AL CMI TOTAL AJUSTES PROGRAMADOS	NA	95%	98%	100%	CM.XLS	CADA 5 AÑOS	RESPONSABLES ACT. CMI	PRESIDENTE	CADA 5 AÑOS	DIRECTORIO
		FORMULACION PLAN OPERATIVO ANUAL	FORMULACION PLAN OPERATIVO ANUAL	EFICACIA	# FASES EJECUTADAS (CRONOGRAMA) TOTAL FASES PROGRAMADAS	NA	90%	95%	100%	PLAN OPERATIVO ANUAL.DOC	ANUAL	EQUIPO PLANIFICACION	PRESIDENTE	ANUAL	DIRECTORIO
PLAN OPERATIVO COMUNICADO	% AVANCE COMUNICACION PLAN OPERATIVO	EFICACIA RELEVANCIA	PERSONAL COMUNICADO TOTAL PERSONAL	NA	90%	95%	100%	NOMINA.XLS	ANUAL	EQUIPO PLANIFICACION	PRESIDENTE	ANUAL	PRESIDENTE		
BALANCED SCORECARD ACTUALIZADO	% ACTUALIZACION BSC	EFICIENCIA RELEVANCIA	# AJUSTES REALIZADOS AL CMI (ANUAL) TOTAL AJUSTES PROGRAMADOS	NA	95%	98%	100%	CM.XLS	ANUAL	RESPONSABLES ACT. CMI	PRESIDENTE	ANUAL	DIRECTORIO		
GESTION DE CALIDAD	SEGUIMIENTO EJECUCION DE PROCESOS Y OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PROGRAMADOS	% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS PROGRAMADOS	EFICACIA EFICIENCIA RELEVANCIA	# OBJETIVOS FORMULADOS TOTAL OBJETIVOS FORMULADOS	NA	90%	95%	100%	CM.XLS	TRIMESTRAL	RESPONSABLES ACT. CMI	PRESIDENTE	ANUAL	DIRECTORIO
		EFICACIA EJECUCION DE PROCESOS	% EFICACIA EJECUCION PROCESOS	EFICACIA RELEVANCIA	# FACTORES CRITICOS DE EXITO EN UMERAL TOTAL FACTORES CRITICOS DE EXITO	NA	90%	95%	100%	CM.XLS	TRIMESTRAL	RESPONSABLES ACT. CMI	PRESIDENTE	ANUAL	DIRECTORIO
		ACCIONES CORRECTIVAS REALIZADAS	% ACCIONES CORRECTIVAS REALIZADAS	EFICACIA RELEVANCIA	# ACCIONES CORRECTIVAS REALIZADAS TOTAL ACCIONES CORRECTIVAS DISPUESTAS POR DIRECTORIO	NA	95%	98%	100%	PLAN OPERATIVO ANUAL.DOC	TRIMESTRAL	PRESIDENTE	PRESIDENTE	ANUAL	DIRECTORIO
		MEJORAMIENTO CONTINUO ACTUALIZACION DE PROCESOS Y AJUSTE DEL CMI	% CMI AJUSTADO	EFICACIA RELEVANCIA	# PROCESOS AJUSTADOS EN CMI TOTAL PROCESOS IDENTIFICADOS PARA AJUSTE CMI	NA	95%	98%	100%	CM.XLS	SEMESTRAL	EQUIPO PLANIFICACION	PRESIDENTE	ANUAL	DIRECTORIO
CONSULTORIA	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	DIAGNOSTICOS EN BGC REALIZADOS	% DIAGNOSTICOS EN BGC REALIZADOS	EFICACIA RELEVANCIA	# DIAGNOSTICOS EN BGC REALIZADOS TOTAL CONSULTORIAS BGC REQUERIDAS	100%	95%	98%	100%	EXPEDIENTE BGC.DOC	BIMENSUAL	DIRECTOR CONSULTORIA	PRESIDENTE	BIMENSUAL	PRESIDENTE
		PRÁCTICAS DE BGC IMPLEMENTADAS	% PRÁCTICAS DE BGC IMPLEMENTADAS	EFICACIA RELEVANCIA	# CONSULTORIAS BGC IMPLEMENTADAS TOTAL CONSULTORIAS BGC DIAGNOSTICADAS	75%	70%	85%	100%	EXPEDIENTE BGC.DOC	BIMENSUAL	DIRECTOR CONSULTORIA	PRESIDENTE	BIMENSUAL	PRESIDENTE
		DIAGNOSTICOS EN RSC REALIZADOS	% DIAGNOSTICOS EN RSC REALIZADOS	EFICACIA RELEVANCIA	# DIAGNOSTICOS EN RSC REALIZADOS TOTAL CONSULTORIAS RSC REQUERIDAS	94%	95%	98%	100%	EXPEDIENTE RSC.DOC	BIMENSUAL	DIRECTOR CONSULTORIA	PRESIDENTE	BIMENSUAL	PRESIDENTE
		PRÁCTICAS RSC IMPLEMENTADAS	% PRÁCTICAS RSC IMPLEMENTADAS	EFICACIA RELEVANCIA	# CONSULTORIAS RSC IMPLEMENTADAS TOTAL CONSULTORIAS RSC DIAGNOSTICADAS	60%	70%	80%	100%	EXPEDIENTE RSC.DOC	BIMENSUAL	DIRECTOR CONSULTORIA	PRESIDENTE	BIMENSUAL	PRESIDENTE
ASESORIA	LEGAL LITIGIO	LITIGIOS GANADOS	% LITIGIOS GANADOS	EFICACIA RELEVANCIA	# LITIGIOS GANADOS TOTAL LITIGIOS PRESENTADOS	79%	80%	90%	100%	EXPEDIENTE LITIGIOS.DOC	TRIMESTRAL	ASESOR LEGAL	DIRECTOR ASESORIA	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		ASESORIAS EFECTUADAS OPORTUNAMENTE	% ASESORIAS EFECTUADAS OPORTUNAMENTE	EFICACIA RELEVANCIA	# ASESORIAS EFECTUADAS OPORTUNAMENTE TOTAL ASESORIAS REQUERIDAS	100%	95%	98%	100%	EXPEDIENTE LITIGIOS.DOC	MENSUAL	ASESOR LEGAL	DIRECTOR ASESORIA	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		ASESORIAS REALIZADAS	% ASESORIAS REALIZADAS	RELEVANCIA EFICACIA	# ASESORIAS EFECTUADAS TOTAL ASESORIAS REQUERIDAS	95%	95%	98%	100%	EXPEDIENTE LITIGIOS.DOC	MENSUAL	ASESOR LEGAL	DIRECTOR ASESORIA	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		ASESORIAS EFECTUADAS OPORTUNAMENTE	% ASESORIAS EFECTUADAS OPORTUNAMENTE	EFICACIA RELEVANCIA	# ASESORIAS EFECTUADAS OPORTUNAMENTE TOTAL ASESORIAS REQUERIDAS	100%	95%	98%	100%	EXPEDIENTE LEGAL CORP.DOC	MENSUAL	ASESOR LEGAL	DIRECTOR ASESORIA	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
	LEGAL CORPORATIVA	ASESORIAS REALIZADAS	% ASESORIAS REALIZADAS	RELEVANCIA EFICACIA	# ASESORIAS EFECTUADAS TOTAL ASESORIAS REQUERIDAS	90%	90%	95%	100%	EXPEDIENTE LEGAL CORP.DOC	MENSUAL	ASESOR LEGAL	DIRECTOR ASESORIA	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		RESULTADOS FINALES VERIFICADOS (POR DIRECTOR)	% RESULTADOS FINALES VERIFICADOS	EFICACIA	# RESULTADOS FINALES VERIFICADOS TOTAL RESULTADOS FINALES PRESENTADOS	100%	95%	98%	100%	EXPEDIENTE LEGAL CORP.DOC	MENSUAL	ASESOR LEGAL	DIRECTOR ASESORIA	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		SOLUCIONES APLICADAS	% SOLUCIONES APLICADAS	EFICACIA RELEVANCIA	# SOLUCIONES APLICADAS TOTAL SOLUCIONES SUGERIDAS	80%	75%	88%	100%	EXPEDIENTE ASES. CONTABLE.DOC	MENSUAL	ASESOR CONTABLE	DIRECTOR ASESORIA	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
	CONTABLE FINANCIERA	ASESORIAS REALIZADAS	% ASESORIAS REALIZADAS	RELEVANCIA EFICACIA	# ASESORIAS EFECTUADAS TOTAL ASESORIAS REQUERIDAS	95%	95%	98%	100%	EXPEDIENTE ASES. CONTABLE.DOC	MENSUAL	ASESOR CONTABLE	DIRECTOR ASESORIA	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		PROPUESTAS DE SOLUCION VERIFICADAS	% PROPUESTAS DE SOLUCION VERIFICADAS	RELEVANCIA EFICACIA	# PROPUESTAS DE SOLUCION VERIFICADAS TOTAL PROPUESTAS DE SOLUCION PRESENTADAS	100%	95%	98%	100%	EXPEDIENTE ASES. CONTABLE.DOC	MENSUAL	ASESOR CONTABLE	DIRECTOR ASESORIA	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		BALANCES ENTREGADOS OPORTUNAMENTE	% BALANCES ENTREGADOS OPORTUNAMENTE	RELEVANCIA EFICACIA	# BALANCES ENTREGADOS OPORTUNAMENTE TOTAL BALANCES ENTREGADOS	100%	95%	98%	100%	EXPEDIENTE SERV. CONTABLE TRIB.DOC	MENSUAL	ASESOR CONTABLE	DIRECTOR ASESORIA	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
SERVICIO CONTABLE TRIBUTARIO	REPORTES ENTREGADOS OPORTUNAMENTE	% REPORTES ENTREGADOS OPORTUNAMENTE	EFICACIA RELEVANCIA	# REPORTES ENTREGADOS OPORTUNAMENTE TOTAL REPORTES REALIZADOS	90%	90%	95%	100%	EXPEDIENTE SERV. CONTABLE TRIB.DOC	MENSUAL	ASESOR CONTABLE	DIRECTOR ASESORIA	TRIMESTRAL	PRESIDENTE	
	DECLARACIONES ENTREGADAS OPORTUNAMENTE	% DECLARACIONES ENTREGADAS OPORTUNAMENTE	EFICACIA RELEVANCIA	# DECLARACIONES ENTREGADAS OPORTUNAMENTE TOTAL DECLARACIONES ENTREGADAS	100%	95%	98%	100%	EXPEDIENTE SERV. CONTABLE TRIB.DOC	MENSUAL	ASESOR CONTABLE	DIRECTOR ASESORIA	TRIMESTRAL	PRESIDENTE	
	EXPEDIENTES ABIERTOS	% EXPEDIENTES ABIERTOS	EFICACIA	# EXPEDIENTES ABIERTOS TOTAL VENTAS CONCRETADAS	100%	90%	95%	100%	EXPEDIENTE VENTAS.DOC	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	DIRECTOR GESTION COMERCIAL	TRIMESTRAL	PRESIDENTE	
GESTION COMERCIAL	CONTACTO A CLIENTES, VENTAS Y CONTRATACION DE SERVICIOS	VENTAS CONCRETADAS	% VENTAS CONCRETADAS	EFICACIA	# VENTAS CONCRETADAS TOTAL CONTACTOS REALIZADOS	70%	60%	80%	100%	EXPEDIENTE VENTAS.DOC	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	DIRECTOR GESTION COMERCIAL	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		CONTACTO A CLIENTES, VENTAS Y CONTRATACION DE SERVICIOS	% CONTACTO A CLIENTES, VENTAS Y CONTRATACION DE SERVICIOS	EFICACIA	# CONTACTOS REALIZADOS TOTAL CONTACTOS REALIZADOS	70%	60%	80%	100%	EXPEDIENTE VENTAS.DOC	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	DIRECTOR GESTION COMERCIAL	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
CONTABLE FINANCIERA	COMPRAS	COMPRAS PRESUPUESTADAS	% COMPRAS PRESUPUESTADAS	EFICIENCIA VIABILIDAD	MONTO COMPRAS REALIZADAS TOTAL PRESUPUESTO COMPRAS	90%	90%	95%	100%	PRESUPUESTO.XLS	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SEMESTRAL	PRESIDENTE
		COMPRAS AUTORIZADAS	% COMPRAS AUTORIZADAS	EFICACIA VIABILIDAD	# COMPRAS AUTORIZADAS TOTAL COMPRAS REALIZADAS	98%	90%	95%	100%	REGISTRO COMPRAS.XLS	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SEMESTRAL	PRESIDENTE
	COBRANZAS	CARTERA VENCIDA	% CARTERA VENCIDA	VIABILIDAD	# FACTURAS VENCIDAS TOTAL FACTURAS GENERADAS	10%	15%	5%	0%	CARTERA VENCIDA.XLS	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	CONSULTOR / ASESOR	TRIMESTRAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
		FACTURAS COBRADAS A TIEMPO	% FACTURAS COBRADAS A TIEMPO	EFICACIA VIABILIDAD	# FACTURAS COBRADAS A TIEMPO TOTAL FACTURAS GENERADAS	90%	85%	95%	100%	REPORTE COBRANZAS.XLS	TRIMESTRAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	CONSULTOR / ASESOR	ANUAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
	FACTURACION A CLIENTES	CARTERA RECUPERADA	% CARTERA RECUPERADA	EFICACIA VIABILIDAD	# FACTURAS COBRADAS VENCIDAS TOTAL FACTURAS VENCIDAS	85%	80%	95%	100%	CARTERA VENCIDA.XLS	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	CONSULTOR / ASESOR	TRIMESTRAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
		FACTURAS EMITIDAS OPORTUNAMENTE	% FACTURAS EMITIDAS OPORTUNAMENTE	EFICACIA VIABILIDAD	# FACTURAS EMITIDAS OPORTUNAMENTE TOTAL FACTURAS EMITIDAS	95%	90%	98%	100%	REPORTE FACTURAS.XLS	MENSUAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
	SERVICIOS FACTURADOS	SERVICIOS FACTURADOS	% SERVICIOS FACTURADOS	EFICACIA VIABILIDAD	# SERVICIOS FACTURADOS TOTAL SERVICIOS TERMINADOS	100%	95%	98%	100%	TIME REPORT.XLS	SEMANTAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		TIME REPORTS ENTREGADOS OPORTUNAMENTE	% TIME REPORTS ENTREGADOS OPORTUNAMENTE	EFICACIA VIABILIDAD	# DE T.R. ENTREGADOS OPORTUNAMENTE TOTAL DE T.R. ENTREGADOS	92%	90%	95%	100%	TIME REPORT.XLS	SEMANTAL	ASESOR / CONSULTOR	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	PRESIDENTE
	LIQUIDACIONES DE VIAJE ENTREGADAS OPORTUNAMENTE	LIQUIDACIONES DE VIAJE ENTREGADAS OPORTUNAMENTE	% LIQUIDACIONES DE VIAJE ENTREGADAS OPORTUNAMENTE	EFICACIA VIABILIDAD	# DE L.V. ENTREGADAS OPORTUNAMENTE TOTAL L.V. ENTREGADAS	80%	95%	98%	100%	LIQUIDACIONES DE VIAJE.XLS	SEMANTAL	ASESOR / CONSULTOR	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	PRESIDENTE
		RENTABILIDAD FINANCIERA	UTILIDAD	VIABILIDAD	TOTAL DE INGRESOS - TOTAL DE EGRESOS	\$ 55,559.96	\$ 55,318.96	\$ 65,320.55	\$ 76,605.22	ESTADOS FINANCIEROS.XLS	MENSUAL	CONTADOR	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SEMESTRAL	PRESIDENTE
	PRESUPUESTO ANUAL	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO VENTAS	% CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO DE VENTAS	EFICIENCIA VIABILIDAD	VENTAS REALES VENTAS PRESUPUESTADAS	100%	95%	98%	100%	PRESUPUESTO.XLS	MENSUAL	CONTADOR	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		CUMPLIMIENTO COSTO DE VENTAS	% CUMPLIMIENTO COSTO DE VENTAS	EFICIENCIA VIABILIDAD	COSTO DE VENTAS REAL COSTO DE VENTAS PRESUPUESTADO	80%	80%	95%	100%	PRESUPUESTO.XLS	MENSUAL	CONTADOR	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		CUMPLIMIENTO DE GASTOS	% CUMPLIMIENTO DE GASTOS	EFICIENCIA VIABILIDAD	GASTOS REALES GASTOS PRESUPUESTADOS	81%	80%	90%	100%	PRESUPUESTO.XLS	MENSUAL	CONTADOR	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	TRIMESTRAL	PRESIDENTE
		CONCILIACION BANCARIA	% CONCILIACIONES REALIZADAS	EFICACIA	# CONCILIACIONES REALIZADAS TOTAL CONCILIACIONES PROGRAMADAS	90%	90%	95%	100%	CONCILIACION BANCOS.XLS	SEMANTAL	CONTADOR	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	PRESIDENTE
	DECLARACION DE IMPUESTOS	DECLARACIONES CORRECTAS	% DECLARACIONES CORRECTAS	EFICACIA	# CONCILIACIONES PRESENTADAS TOTAL CONCILIACIONES REALIZADAS	95%	90%	95%	100%	CONCILIACION BANCOS.XLS	SEMANTAL	CONTADOR	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	PRESIDENTE
		DECLARACIONES OPORTUNAS	% DECLARACIONES OPORTUNAS	EFICIENCIA	DECLARACIONES REALIZADAS CORRECTAMENTE TOTAL DECLARACIONES REALIZADAS	95%	95%	98%	100%	REGISTRO CONTABLE.XLS	MENSUAL	CONTADOR	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	PRESIDENTE
	ADMINISTRACION FONDO ROTATIVO	GASTOS REGISTRADOS	% GASTOS REGISTRADOS	EFICACIA	DECLARACIONES PRESENTADAS OPORTUNAMENTE TOTAL DECLARACIONES PRESENTADAS	95%	90%	95%	100%	REGISTRO CONTABLE.XLS	MENSUAL	CONTADOR	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	PRESIDENTE
		GASTOS JUSTIFICADOS	% GASTOS JUSTIFICADOS	EFICIENCIA	GASTOS REGISTRADOS GASTOS REALIZADOS	95%	90%	95%	100%	FONDO ROTATIVO.XLS	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	CONTADOR	MENSUAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
GESTION DOCUMENTAL FINANCIERA	RECEPCION, CLASIFICACION, REGISTRO Y ENVIO DE DOCUMENTOS	% DOCUMENTOS REGISTRADOS	EFICACIA	MONTO JUSTIFICADO MONTO UTILIZADO	90%	90%	95%	100%	FONDO ROTATIVO.XLS	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	CONTADOR	MENSUAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	
	DOCUMENTOS ARCHIVADOS	% DOCUMENTOS ARCHIVADOS	EFICACIA	# DOCUMENTOS REGISTRADOS TOTAL DOCUMENTOS RECIBIDOS Y ENVIADOS	30%	90%	95%	100%	DOCUMENTOS REGISTRADOS.XLS	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	TRIMESTRAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	
TALENTO HUMANO	RECLUTAMIENTO SELECCION Y CONTRATACION	CUMPLIMIENTO PERFIL	% PERSONAL QUE CUMPLE PERFIL	EFICIENCIA	# PERSONAS QUE CUMPLEN PERFIL TOTAL PERSONAL CONTRATADO	100%	90%	95%	100%	BASE DATOS PERSONAL.XLS	SEMESTRAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ANUAL	PRESIDENTE
		PERSONAL SELECCIONADO	% PERSONAL SELECCIONADO	EFICIENCIA	# PERSONAS SELECCIONADAS (PROCESO SELECCION) TOTAL PERSONAL	60%	60%	80%	100%	BASE DE DATOS SELECCION PERSONAL	SEMESTRAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ANUAL	PRESIDENTE
		CONTRATOS LEGALIZADOS	% CONTRATOS LEGALIZADOS	EFICACIA	# CONTRATOS DE PERSONAL LEGALIZADOS TOTAL CONTRATOS FIRMADOS	100%	90%	95%	100%	REPORTE CONTRATOS PERSONAL.XLS	SEMESTRAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ANUAL	PRESIDENTE
		NOMINA PAGADA OPORTUNAMENTE	% CUMPLIMIENTO PAGO DE NOMINA	EFICIENCIA	# NOMINAS PAGADAS OPORTUNAMENTE TOTAL NOMINAS PAGADAS	92%	95%	98%	100%	NOMINA.XLS	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	CONTADOR	MENSUAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
	PAGO DE NOMINA	APORTES AL IESS PAGADOS OPORTUNAMENTE	% APORTES AL IESS PAGADOS OPORTUNAMENTE	EFICACIA	# APORTES PAGADOS OPORTUNAMENTE TOTAL APORTES PAGADOS AL IESS	83%	95%	98%	100%	APORTES IESS.XLS	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	CONTADOR	MENSUAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
		DECLARACIONES DEL IR PAGADAS OPORTUNAMENTE	% DECLARACIONES DEL IR PAGADAS OPORTUNAMENTE	EFICACIA	# DECLARACIONES PERSONAL PAGADAS OPORTUNAMENTE TOTAL DECLARACIONES PAGADAS (PERSONAL SUJETO A IR)	100%	95%	98%	100%	IMPUESTO PERSONAL.XLS	MENSUAL	ASISTENTE PRESIDENCIA	CONTADOR	MENSUAL	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
	CAPACITACION	PROGRAMA DE CAPACITACION EJECUTADO	% EJECUCION PROGRAMA DE CAPACITACION	EFICIENCIA	# HORAS CAPACITACION IMPARTIDAS TOTAL HORAS CAPACITACION PROGRAMADAS	50%	90%	95%	100%	PLAN CAPACITACION.DOC	SEMESTRAL	EQUIPO PLANIFICACION	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ANUAL	PRESIDENTE
		PERSONAL CAPACITADO	% PERSONAL CAPACITADO	EFICIENCIA	# PERSONAS CAPACITADAS TOTAL PERSONAL A CAPACITAR	20%	90%	95%	100%	REPORTE CAPACITACION.DOC	SEMESTRAL	EQUIPO PLANIFICACION	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ANUAL	PRESIDENTE
EVALUACION DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PERSONAL EVALUADO	% PERSONAL EVALUADO	EFICIENCIA	# PERSONAS EVALUADAS TOTAL PERSONAL	43%	71%	86%	100%	REPORTE EVAL. PERSONAL.XLS	TRIMESTRAL	EQUIPO EVALUACION	DIRECTOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ANUAL	PRESIDENTE	