



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

**UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE "MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**

TEMA:

**PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
EMPRESAS DE CONSULTORÍA. CASO: MOORE STEPHENS**

AUTOR:

MÓNICA MÉNDEZ MÉNDEZ

DIRECTOR DE TESIS:

MSC. ALEX LUQUE LETECHI

FECHA:

Enero del 2014

Guayaquil-Ecuador

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Guayaquil, 08 de enero de 2014

Mónica Narcisa Méndez Méndez

CI. # 0922258389

DEDICATORIA

Con él más grande amor dedico el presente trabajo a ***Dios*** por ser mi guía durante este tiempo, por estar presente en cada paso que doy, por darme unos padres ejemplares que con sus sabios consejos y ejemplo de trabajo y perseverancia han hecho de mí una mujer de bien, por poner en mi camino a personas maravillosas, por darme fuerzas para seguir y culminar una etapa más en mi vida.

Mónica

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mis ***padres*** por su apoyo incondicional, por formarme con sus muestras constantes de cariño, por enseñarme a luchar por lo que quiero, a mi amiga y madre Esthela que siempre ha estado presente con su bondad y paciencia; a mis hermanos porque han sido un ejemplo desde niña; a mi esposo y compañero de vida Alberto por su motivación y apoyo; y sobre todo agradezco a Dios por ser la luz de mi camino.

Agradezco también a todas las personas e instituciones que colaboraron con el desarrollo de la Investigación.

A los directivos de la Universidad Politécnica Salesiana

A mi director de tesis quien con su guía me llevó a realizar un trabajo de calidad

Mónica

ÍNDICE

PORTADA	I
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE CUADROS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
RESUMEN	XIII
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	5
EL PROBLEMA	5
1.1. Planteamiento del problema	5
1.1.1. Factores estructurales.....	5
1.1.2. Factores intermedios.....	6
1.1.3. Factores inmediatos	6
1.2. Formulación del problema.....	8
1.3. Variable independiente (causa).....	8
1.4. Variable dependiente (efecto).....	8
1.5. Objetivos generales.....	9
1.6. Objetivos específicos.....	9
1.7. Justificación	10
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. Fundamentación científica.....	13
2.2. Concepto de sistema de control de gestión	14
2.2.1. Objetivos del control de gestión.....	15
2.3. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).....	15

2.3.1.	Implementación del cuadro de mando integral	18
2.3.2.	Perspectivas del cuadro de mando integral	18
2.3.3.	Los diez pilares básicos del cuadro de mando integral	19
2.3.4.	Evolución del cuadro de mando integral	20
2.4.	Indicadores de gestión	22
2.4.1.	Utilidad de un indicador	22
2.4.2.	Indicadores de medida del rendimiento	23
2.4.3.	Indicadores de la calidad que se puedan medir	24
2.4.4.	Indicadores en un entorno organizacional	24
2.5.	Mejora continua del sistema de gestión de calidad	26
2.6.	Los 8 principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia	27
2.7.	Modelo PHVA	28
2.8.	Análisis de las herramientas citadas	32
2.9.	Hipótesis	33
2.10.	Variable independiente	33
2.11.	Variable dependiente	34
CAPÍTULO III		35
METODOLOGÍA		35
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.2.	Unidades de observación población y muestra	36
3.3.	Instrumentos de recolección de datos	37
3.4.	Procedimientos de investigación	37
CAPÍTULO IV		39
INVESTIGACIÓN DE CAMPO		39
4.1.	Análisis De La Cultura Organizacional De Moore Stephens.	39
4.1.1.	Operaciones	39
4.1.2.	Estrategia o política de trabajo de Moore Stephens	40
4.1.3.	Misión	42
4.1.4.	Visión	42
4.1.5.	Valores	43
4.1.6.	Productos que ofrece	43

4.2. Análisis e interpretación de los resultados de los cuestionarios dirigidos a clientes y empleados de Moore Stephens.	48
4.2.1. Encuestas realizadas a los clientes de la empresa Moore Stephens....	48
4.2.2. Encuestas a personal de la empresa Moore Stephens.....	55
4.4. Conclusiones del capítulo	85
4.4.1. Encuestas realizadas a clientes.....	85
4.4.2. Encuestas realizadas al personal de la empresa.....	85
CAPÍTULO V.....	88
5. PROPUESTA DE DISEÑO DE MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN.....	88
5.4. Introducción	88
5.5. Objetivos de la propuesta	90
5.5.1. Objetivo general de la propuesta	90
5.5.2. Objetivos específicos de la propuesta	90
5.6. Definición del modelo	90
5.7. Premisas básicas del modelo	91
5.8. Componentes del modelo.....	92
5.8.1. Planeación del sistema que será gestionado.....	93
5.8.2. Determinación de áreas claves y procesos críticos en la empresa.	93
5.8.3. Clasificación de procesos.....	95
5.8.4. Determinación de procesos que aportan a la consecución de objetivos 95	
5.8.5. Comparación de procesos	99
5.9. Identificación de los factores críticos de éxito	102
5.10. Diseño de indicadores.....	103
5.11. Diseño de instrumentos de control.....	106
5.12. Implementación del sistema de control de gestión.....	116
CAPÍTULO VI	118
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
6.1. Conclusiones.....	118
6.2. Recomendaciones.....	119
Referencias Bibliografía	120
Glosario de términos	122

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario dirigido a clientes de la empresa Moore Stephens

Anexo 2 Cuestionario dirigido a profesionales que se desempeñan en la empresa de consultoría Moore Stephens como Senior

Anexo 3 Cuestionario dirigido a profesionales que se desempeñan en la empresa de consultoría Moore Stephens como Semi Senior

Anexo 4 Cuestionario dirigido a profesionales que se desempeñan en la empresa de consultoría Moore Stephens como Asistentes

Anexo 5 Registro de validación de los instrumentos para recolección de datos

Anexo 6 Validación de la propuesta final de la tesis

Anexo 7 CD con archivo magnético

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Tipo de empresas consultoras.....	1
Cuadro 2 Delimitación.....	12
Cuadro 3 Productos que ofrece la empresa	44
Cuadro 4 Nivel de satisfacción del cliente.....	48
Cuadro 5 Recomendaría el servicio de Moore Stephens.....	50
Cuadro 6 Resolución oportuna de inquietudes y consultas.....	51
Cuadro 7 Recibe los informes dentro de los plazos.....	53
Cuadro 8 Se siente a gusto con la el consultor que lo visita.....	54
Cuadro 9 Sexo (Senior).....	55
Cuadro 10 Edad(Senior).....	56
Cuadro 11 Conocimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa(Senior)	57
Cuadro 12 Objetivos alineados a la planeación estratégica(Senior)	58
Cuadro 13 Manual de políticas y procedimientos formalizados(Senior)	59
Cuadro 14 Plan de trabajo para cada cliente(Senior).....	61
Cuadro 15 Asignación de tareas(Senior).....	63
Cuadro 16 Tiempo de cumplimiento de tareas(Senior)	64
Cuadro 17 Sexo (Semi-Senior).....	67
Cuadro 18 Edad(Semi-Senior)	68
Cuadro 19 Conocimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa(Semi-Senior)	69
Cuadro 20 Objetivos alineados a la planeación estratégica(Semi-Senior)	70
Cuadro 21 Manual de políticas y procedimientos formalizados(Semi-Senior) 71	
Cuadro 22 Plan de trabajo para cada cliente(Semi-Senior)	72
Cuadro 23 Tiempo de cumplimiento de tareas(Semi-Senior).....	75
Cuadro 24 Sexo(Asistente C)	77
Cuadro 25 Edad(Asistente C).....	78
Cuadro 26 Conocimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa(Asistente C)	79
Cuadro 27 Objetivos alineados a la planeación estratégica(Asistente C)	80
Cuadro 28 Manual de políticas y procedimientos formalizados(Asistente C) 81	
Cuadro 29 Plan de trabajo para cada cliente(Asistente C)	82
Cuadro 30 Clasificación de procesos	95
Cuadro 31 Identificación de los factores clave para el éxito.....	103
Cuadro 32 Indicadores para la evaluación de gestión del personal.....	104
Cuadro 33 Indicadores para el modelo de gestión de procesos.....	105
Cuadro 34 Indicadores por área del proceso	106

Cuadro 35 Modelo de control de la productividad del empleado.....	107
Cuadro 36 Herramienta de evaluación de la gestión del personal.....	109
Cuadro 37 Modelo de gestión de procesos	111
Cuadro 38 Modelo de gestión de procesos (Área de calidad)	112
Cuadro 39 Modelo de gestión de procesos (Área operativa)	113
Cuadro 40 Modelo de gestión de procesos (Área administrativa)	114
Cuadro 41 Implementación del modelo de control de gestión	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Diagrama de Izhikawa para la empresa Moore Stephens	11
Gráfico 2 Cuadro de mando integral	17
Gráfico 3 Perspectivas del cuadro de mando integral	19
Gráfico 4 Procesos de creación de valor	21
Gráfico 5 Mejora continua del sistema de gestión de calidad	26
Gráfico 6 Resumen clientes	36
Gráfico 7 Diagrama de control de gestión.....	42
Gráfico 8 Procesos de elaboración de informes (actual).....	46
Gráfico 9 Procesos de elaboración de propuesta de servicios (actual)	47
Gráfico 10 Nivel de satisfacción del cliente	49
Gráfico 11 Recomendaría el servicio de Moore Stephens	50
Gráfico 12 Resolución oportuna de inquietudes y consultas	52
Gráfico 13 Recibe los informes dentro de los plazos.....	53
Gráfico 14 Se siente a gusto con la el consultor que lo visita	54
Gráfico 15 Sexo(Senior)	55
Gráfico 16 Edad(Senior).....	56
Gráfico 17 Conocimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa(Senior)	57
Gráfico 18 Objetivos alineados a la planeación estratégica(Senior)	58
Gráfico 19 Manual de políticas y procedimientos formalizados(Senior)	59
Gráfico 20 Plan de trabajo para cada cliente(Senior).....	61
Gráfico 21 Asignación de tareas(Senior).....	63
Gráfico 22 Tiempo de cumplimiento de tareas(Senior)	64
Gráfico 23 Sexo(Semi-Senior).....	67
Gráfico 24 Edad(Semi-Senior)	68
Gráfico 25 Conocimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa(Semi-Senior)	69
Gráfico 26 Objetivos alineados a la planeación estratégica(Semi-Senior)	70
Gráfico 27 Manual de políticas y procedimientos formalizados(Semi-Senior) 71	
Gráfico 28 Plan de trabajo para cada cliente(Semi-Senior)	73
Gráfico 29 Tiempo de cumplimiento de tareas(Semi-Senior).....	75
Gráfico 30 Sexo(Asistente C)	77
Gráfico 31 Edad(Asistente C).....	78
Gráfico 32 Conocimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa(Asistente C)	79
Gráfico 33 Objetivos alineados a la planeación estratégica(Asistente C)	80

Gráfico 34 Manual de políticas y procedimientos formalizados(Asistente C)	81
Gráfico 35 Plan de trabajo para cada cliente(Asistente C).....	82
Gráfico 36 Ruta de la mejora.....	89
Gráfico 37 Modelo PHVA	91
Gráfico 38 Procesos de elaboración de propuesta de servicios (mejorado)..	97
Gráfico 39 Procesos de elaboración de informes (mejorado).....	98



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE CONSULTORÍA. CASO: MOORE STEPHENS

AUTOR: Mónica Méndez

monican.mm@gmail.com

TUTOR: Master Alex Luque

alexluque2010@gmail.com

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo realizar un diagnóstico situacional de los procesos en la elaboración y entrega oportuna de los informes de la empresa Moore Stephens, para determinar las causas que ocasionan cumplir con los tiempos , evaluar los problemas existentes en los procesos de elaboración del producto.

La metodología que se aplicó a la investigación es el método cualitativo que implica la utilización de una gran variedad de materiales como son la observación de procesos, realidad dinámica, descripción de rutinas y en un grado menor el método cuantitativo que permitió explorar y descubrir las razones de las fallas en los procesos.

Todo esto se logró conocer a través de las encuestas realizadas a 45 empresas que reciben el servicio de parte de Moore Stephen, y mediante las encuestas efectuadas a 13 empleados de la Empresa Moore Stephens

Se propone la implementación del Modelo de Control de Gestión, estableciéndose los indicadores y estándares que permitan ejercer el control de los procesos, a través de la ruta de la mejora, lo cual permitirá dar una

solución eficiente a las falencias encontradas, con lo que se beneficiarán los clientes, empleados y funcionarios de la empresa

Palabras Claves: Sistema de control de gestión, Cuadro de mando integral, Indicadores de gestión, mejora continua, principios básicos de gestión de calidad, modelo PHVA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

MAESTRIA EN ADMNISTRACION DE EMPRESAS

PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE CONSULTORÍA. CASO: MOORE STEPHENS

AUTOR: Mónica Méndez

monican.mm@gmail.com

TUTOR: Master Alex Luque

alexluque2010@gmail.com

ABSTRACT

This thesis aims to carry out a diagnostic situational processes in the development and timely delivery of the Moore Stephens company reports, to determine the causes which comply with the times, to assess existing problems in the process of making the product

The methodology that was applied to the research is qualitative method that involves the use of a variety of materials such as the observation of processes, dynamic reality, description of routines and to one lesser extent the quantitative method that allowed to explore and discover the reasons for failures in processes.

All this was accomplished through opinion polls to 45 companies that receive the service on the part of Moore Stephen, and through surveys carried out to 13 employees of the company, Moore Stephens.

Proposes the implementation of the model of Management Control, establishing indicators and standards that allow you to exercise control over the processes, through the path of improvement, which will allow to give an efficient solution to the shortcomings found, which will benefit customers, employees and officers of the company

Key words: Control system management, scorecard, indicators of management, continuous improvement, basic principles of quality management, PDCA model

INTRODUCCIÓN

Existe en el mercado Ecuatoriano empresas de servicios dedicados a la consultoría en distintas áreas y especialidades como son: consultoras Tributarias (materia de nuestro análisis), consultoras legales, ambientales, contables, de logística, financieras, de recursos humanos, entre otras.

Todas estas empresas han sido creadas para satisfacer y cubrir las necesidades de los clientes, mediante el asesoramiento oportuno y de acuerdo al tipo de servicio que prestan, para una correcta toma de decisiones en las especialidades existentes.

Los tipos de empresas consultoras que actualmente existen en el mercado son:

Cuadro 1 Tipo de empresas consultoras

CONSULTORA	OBJETO
Empresas Consultoras Tributarias	Evitar contingentes tributarios y servir como una herramienta de planificación fiscal
Empresas Consultoras Legales	Consultoría permanente, especializada e integral
Empresas Consultoras Ambiental	Se encarga de satisfacer las necesidades de las empresas y personas naturales, para integrar el medio ambiente en sus actuaciones y proyectos
Empresas Consultoras Contables	Ofrecen servicios relacionados con las áreas de contabilidad, administración general, outsourcing contable
Empresas Consultoras	Se especializan en productos y

especializadas en Logística	servicios ligados a la cadena de suministro. En muchos casos prestan servicios en cadenas de suministro, operaciones de centro de distribución y almacén, automatización de almacenes, de trazabilidad de materiales, etc.
Empresas Consultoras Financieras.-	Se encargan de hacer análisis y planificación financiera, efectuar diagnósticos para medir necesidades, capacidad de pago y riesgos financieros-crediticios.
Empresas de Consultoría de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.-	Brindan asesoría técnica que permite canalizar y potencializar la capacidad de sus colaboradores, así como también ayudar en la búsqueda y evaluación de personal con las competencias requeridas

Elaborado por: Mónica Méndez

El análisis que se realiza en el presente trabajo está enfocado a las Empresas de Consultoría Tributaria, que actualmente con la creación y actualización de las leyes tributarias deben prestar a sus empresas clientes el soporte de información y procedimientos para evitar contingentes tributarios como base para su planificación financiera.

El servicio que brindan las empresas consultoras tributarias, está enfocado al análisis de las transacciones económicas y su impacto fiscal, así como determinar las responsabilidades y obligaciones que deben cumplir para evitar contingentes en el ámbito fiscal, municipal y aduanero.

En el capítulo I se identifica el problema que existe en la empresa de servicios de consultoría tributaria Moore Stephens, así como también sus causas, los factores intermedios e inmediatos y sus variables, lo que permitirá desarrollar los objetivos.

En el capítulo II correspondiente al marco teórico, se exponen y analizan citas y textos de autores reconocidos en el tratamiento del tema materia de estudio, así como los instrumentos legales que intervienen.

El capítulo III contiene el marco metodológico que justifica los procedimientos aplicados en el desarrollo del trabajo de las unidades de población, muestras investigadas y los instrumentos a utilizarse para la obtención de los datos.

En el capítulo IV investigación de campo y análisis de resultados, permite organizar el plan de la investigación para el análisis, valoración e interpretación de los resultados.

En el capítulo V que es la propuesta, se evaluará el cumplimiento de los procesos y se determinarán las dificultades en la elaboración y entrega oportuna de los informes de la Empresa Moore Stephens

El capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones resultantes del análisis efectuado durante el proceso investigativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Factores estructurales

A partir del año 2000 en Ecuador se han establecido importantes cambios a nivel tributario, la reforma a la Ley de Equidad Tributaria en el año 2007 que sirve como un instrumento de política económica, que a más de brindarle recursos económicos al Estado permite el estímulo de la inversión, el ahorro y una mejor distribución de la riqueza, por lo que fue necesario introducir en el marco jurídico, herramientas que permitan un manejo efectivo y eficiente del mismo, que posibilite el establecimiento de tributos justos y que graven al contribuyente sobre la base de su verdadera capacidad para contribuir.

Teniendo como marco legal los artículos 37, 38 y 30 de la sección IV de esta Ley, así como los artículos 272, 273 y 274 para un manejo efectivo de los tributos; hasta la creación del Código de la Producción en diciembre del 2010, el cual fue creado para otorgar incentivos concretos, claros y que irán directo a la producción ecuatoriana, tal como lo establecen los artículos 9.1 y el artículo 10 de la ley, las situaciones descritas han generado que cada vez las Empresas del Ecuador refuercen el área tributaria en su respectiva estructura organizacional, ya que las reformas y leyes implementadas por el gobierno van de la mano con el cumplimiento de más formalidades frente a la Administración Tributaria (SRI), así como también establecen sanciones a quienes no las acatan;

estas disposiciones han generado en las empresas la necesidad de contratar asesoría tributaria.

En el país existen empresas dedicadas a la consultoría tributaria contable, quienes prestan el servicio de asesoría y entregan informes personalizados a sus clientes, en donde describen la situación real positiva o negativa en que se encuentra la empresa, así como también emiten su opinión basada en las leyes y reglamentos que rigen el ámbito tributario contable.

1.1.2. Factores intermedios

La empresa MOORE STEPHENS CIA. LTDA. presta el servicio de consultoría tributaria a sus clientes, entregando como producto final informes tributarios basados en las revisiones efectuadas.

La falta de control de los tiempos utilizados en la elaboración del producto final y en el proceso de revisión por parte de los supervisores, gerentes y socios (dueños de la empresa Moore Stephens que efectúan un control de calidad final a cada trabajo efectuado, antes de ser entregado al cliente), repercuten la entrega oportuna del resultado final, Informe Tributario, así como las respuestas a las consultas efectuadas que pasan por un proceso lento de revisión para ser emitido finalmente a los clientes.

1.1.3. Factores inmediatos

1.1.3.1 Consecuencias negativas

- El empleo incontrolado y el costeo inapropiado de las horas utilizadas para la elaboración de los informe tributarios hace que se origine retraso en los productos, así también que el costo del producto sea elevado, ya que al no existir un manual de procedimientos en el que se determinen cuantas horas deberá utilizar el supervisor, gerente o

socio, para la revisión del informe, no permite controlar las horas a utilizarse en la elaboración del producto.

- La entrega inoportuna de los informes tributarios, incide en la satisfacción del cliente, que requiere adoptar de manera inmediata los correctivos necesarios en función de las observaciones realizadas, pero al no tener por escrito el informe con las opiniones y sugerencias de Moore Stephens, genera inconformidad en el usuario por la imposibilidad de implementarlos.
- Absolver retrasos de las consultas específicas efectuadas por los clientes, por no existir procedimientos establecidos para la elaboración de las respuestas.
- Controles de Calidad y procesos de revisión extensos, obsoletos o inexistentes que no son medidos con precisión y ocasionan retrasos en la entrega del producto

1.1.3.2 Consecuencias positivas

La propuesta de un Sistema de Control de Gestión al interior de la Consultora MOORE STEPHENS CIA LTDA permitirá modificar de manera significativa la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes por las siguientes razones entre otras:

La satisfacción de los Clientes al tener oportunamente los informes, genera

- Re-compra del producto/servicio(Fidelización de clientes),
- Publicidad beneficiosa.

- Organización de la empresa al contar con un Manual de Procedimientos de trabajo para las tareas asignadas

1.2. Formulación del problema

¿Cómo mejorar la eficiencia de los procesos de la empresa de consultoría Moore Stephens?

¿El diseño de un modelo de Gestión de Control permitirá elevar la eficiencia de los procesos de la empresa Moore Stephens?

1.3. Variable independiente (causa)

Un modelo de Control de Gestión, servirá para evaluar y medir los procesos que deberán estar integrados eficazmente, lo que dará como resultado un producto de calidad y oportuno, logrando la satisfacción del cliente

- Identificación, integración y desarrollo eficaz de los procesos
- Trabajo en equipo
- Calidad en la elaboración del producto o servicio
- Atención oportuna al cliente, control de tiempos

1.4. Variable dependiente (efecto)

Eficiencia de los procesos de la empresa de Moore Stephens, mediante la optimización de los tiempos, logrando la satisfacción del cliente interno que dará como resultado un empleado satisfecho que rendirá más e incrementará la producción, lo cual se verá reflejado en el incremento en el volumen de ventas

- Optimización del tiempo en la entrega del producto o servicio
- Satisfacción general del cliente interno
- Incremento en el número de clientes
- Incremento del volumen de ventas
- Reducción del tiempo en la realización de las tareas

1.5. Objetivos generales

- Realizar un diagnóstico situacional de los procesos en la elaboración y entrega oportuna de los informes de la Empresa Moore Stephens.
- Diseñar un Modelo de Control de Gestión para medir y evaluar el cumplimiento de los procesos en la empresa de servicios de Consultoría Moore Stephens.

1.6. Objetivos específicos

- Identificar las razones que impiden cumplir con los tiempos para la entrega de los informes.
- Determinar y evaluar los problemas existentes en los procesos de elaboración del producto o servicio.
- Diseñar una herramienta confiable para evaluar la gestión del personal de la consultora en la realización de los procesos
- Implementar sistemas de control del tiempo empleado en la realización de los procesos para optimizar los servicios de la Empresa Moore Stephens.

1.7. Justificación

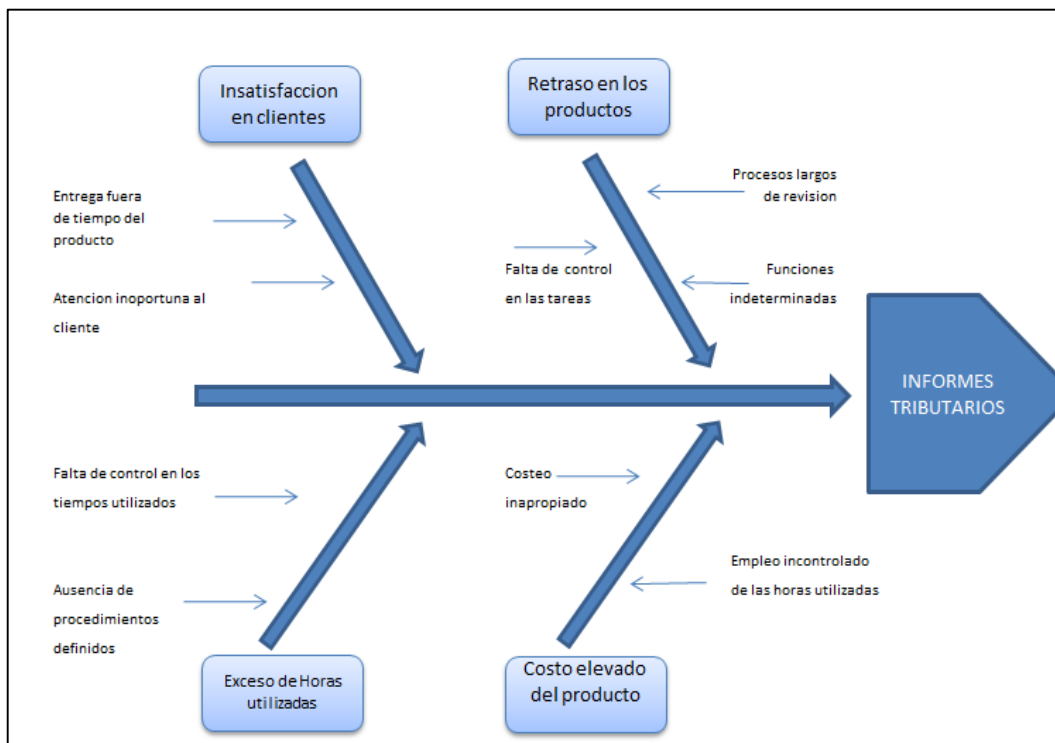
Actualmente existen en el país un sinnúmero de empresas dedicadas a la consultoría tributaria, pero muy pocas se desempeñan con procesos de gestión establecidos que permitan medir el nivel de productividad y eficiencia del servicio, es por esta razón que cobra importancia la necesidad de diseñar modelos de gestión en este tipo de empresas de servicios, lo cual servirá para que el producto final ofrecido al cliente cumpla con todos los requisitos para ser considerado un producto de la más alta calidad.

Con la existencia de empresas de prestación de servicios de consultoría tributaria, nace la necesidad de proponer y controlar sus procesos internos, para de esta manera desarrollando un Modelo de Control de Gestión en una empresa de servicios dedicada a la consultoría tributaria, resolver problemas prácticos y de procesos, lo cual permitirá lograr:

- El cumplimiento oportuno en la entrega del producto final que son los Informes Tributarios.
- El correcto costeo de las horas utilizadas en la elaboración del producto
- Establecer procedimientos y asignar tareas específicas al personal de la empresa.

A continuación se presenta el gráfico del diagrama de Ishikawa:

Gráfico 1 Diagrama de Izhikawa para la empresa Moore Stephens



Elaborado por: Mónica Méndez

En el gráfico presentado sobresalen como eje principal los informes tributarios, del cual se desprenden las diferentes causas por las que se originan algunos factores negativos como: retrasos en las entregas, insatisfacción por parte de los clientes y el exceso de las horas utilizadas.

Cuadro 2 Delimitación

DELIMITACIÓN	
CAMPO	Administración de empresas
ÁREA	Gestión de operaciones
ASPECTO	Modelo de Control de gestión
TEMA	Propuesta de modelo de Control de Gestión para empresas de Consultoría, Caso: Moore Stephens
PROBLEMA	¿Cuáles son los principales problemas en la elaboración y entrega oportuna de los informes a los clientes
DELIMITACIÓN ESPACIAL	Empresa Moore Stephens, Guayaquil, Guayas, Ecuador
DELIMITACIÓN TEMPORAL	28 de abril del 2012 hasta el 28 de julio del 2012

Elaborado por: Mónica Méndez

De acuerdo al cuadro 2, la delimitación del presente trabajo será principalmente en el área de Administración de Empresas, en donde se desarrolla la “Propuesta de Modelo de Control de Gestión para Empresas de Consultoría”

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Todas las organizaciones, a través de su evolución, han desarrollado una estructura que debe responder a las necesidades y estrategias para el logro de sus objetivos. Dicha estructura está compuesta por procesos y soportes que requieren para su realización recursos humanos, técnicos y financieros. Todos estos procesos productivos se ven vinculados a la planificación estratégica del negocio.

Las empresas en estos tiempos están obligadas a definir estrategias que les permitan ser más competitivas; por lo tanto, es de suma importancia que dentro de su Sistema de Gestión de la Calidad se otorgue prioridad a un Sistema de Control de Gestión.

El proyecto procura determinar métodos y herramientas para desarrollar un Modelo de Sistema de Control de Gestión que permita medir y evaluar los procesos de la empresa de consultoría Moore Stephens, para la entrega oportuna y eficaz del producto final.

2.1. Fundamentación científica

El marco teórico del presente trabajo, se ha desarrollado en función de las teorías, conceptos, experiencias y tendencias actuales relacionados con los procesos y controles de gestión que luego serán implementados en la empresa de consultoría Moore Stephens, para solucionar el problema que se origina por la falta de control de los tiempos utilizados para la elaboración de los informes tributarios.

2.2. Concepto de sistema de control de gestión

Un Sistema de Control de Gestión permitirá conocer y controlar los procesos en una organización

Para Perrel, Vincent (2008). En su libro *Sistemas de Gestión Administración de la empresa*.

El Control de Gestión es un instrumento básico para la conducción de empresas que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones

El Sistema de Control de Gestión es el proceso en el cual se analizan las causas del comportamiento de la organización, así como también la parte técnica, con el objetivo de saber si se están cumpliendo las metas propuestas por la organización, a través de una mejora de estándares, si se están obteniendo los resultados esperados. (Pág.120)

Es indispensable que las empresas diseñen un planteamiento estratégico, en el cual los gerentes se preocupen por el cumplimiento de los objetivos y la forma en la que se cumplan. El control de gestión en la compañía Moore Stephens, servirá para controlar y optimizar los procesos

Es importante mencionar que un sistema de control de gestión servirá para detectar a tiempo los errores y corregirlos y no para buscar culpables, con esto se logrará pro-actividad en la empresa, cumpliéndose a cabalidad lo presupuestado. Si no hay un buen sistema de planificación no puede haber un sistema de control.

2.2.1. Objetivos del control de gestión

Para Muñiz González, Luis (2009). En su libro *Como implementar un control de gestión en la práctica*

Los objetivos del control de gestión van unidos al desarrollo del sistema de información que posee la empresa. A continuación los principales objetivos

- Control de la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores.
- Atribuir responsabilidades a los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Desarrollar un sistema de control a corto plazo mediante el reporte de control de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica de la empresa.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de evaluación de datos económicos general.
- Medir la actuación de los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento”

Es importante que todos los objetivos sean cumplidos y que ellos se encuentren interrelacionados, esto lograra un correcto desarrollo de los mismos y obtener los resultados oportunamente. (Pág. 37)

El análisis de los propuestos, permite determinar que para medir, controlar y monitorear los procesos, así como para tomar las medidas correctivas, es indispensable un Sistema de Control de gestión, el cual será la herramienta principal en toda organización.

2.3. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

Existen herramientas de control empresarial que permiten establecer y monitorear los objetivos de una empresa y sus diferentes áreas o unidades

como es el CMI e Indicadores de gestión; así como también una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC), elementos con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

El CMI es una herramienta de Control de Gestión que permite "monitorear" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

Para Kaplan y Norton (2008). En su libro *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management*

Las mediciones son importantes: "Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo". El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización.

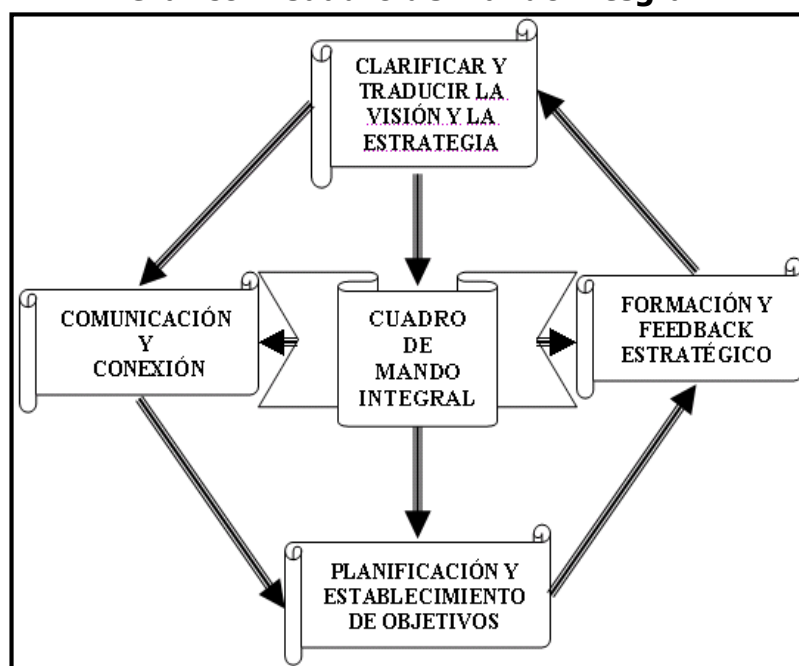
Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. (Pág. 41)

La implementación de un cuadro de mando integral servirá para medir a través de indicadores la gestión que se está realizando, es importante tener en cuenta que los indicadores van a variar dependiendo del sector al cual se va aplicar las mediciones, por lo que esto sería una herramienta válida para una empresa de consultoría, ya que se podrían medir la

producción de las aéreas, personas y procedimientos y facilitar la implementación de estrategias de una forma eficiente.

El siguiente gráfico del CMI, ayuda a ilustrar el concepto expuesto

Gráfico 2 Cuadro de mando integral



Fuente: KAPLAN Y NORTON, 1996

Tomado de IX Congreso de Ingeniería de Organización:

Según sus creadores, Kaplan y Norton (2000), el Cuadro de Mando Integral (CMI) pretende unir el control operativo a corto plazo y la estrategia a largo plazo de la empresa. De esta forma, la empresa se centra en unos pocos indicadores fundamentales, financieros y no financieros, relacionados con los objetivos más significativos de la empresa. Por tanto, el CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Asimismo, los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la organización.

Además, el CMI permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia y, si fuera necesario, hacer cambios en la misma (*feedback*). La

elaboración de una estrategia y la construcción de un CMI adecuado que contenga las principales relaciones causa-efecto que derivan de la misma, plantean una valiosa herramienta en la detección de desviaciones, suposiciones erróneas o cambios inesperados en el comportamiento del mercado.

2.3.1. Implementación del cuadro de mando integral

(Alberola & Mula, 2008), tomado del IX Congreso de Ingeniería de Organización

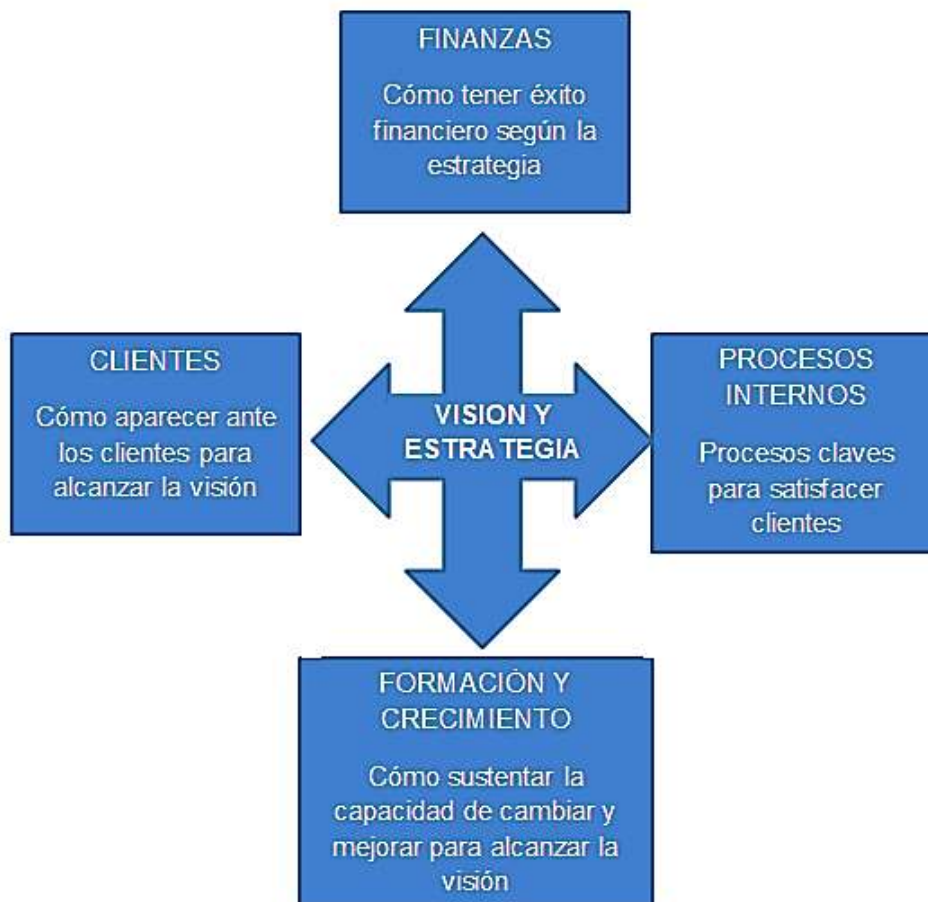
Es de vital importancia que el CMI sirva como una herramienta útil para el trabajo diario de toda la organización, proporcionando la información necesaria para tener una noción actualizada y un control estricto sobre la evolución de la estrategia de la empresa. Para ello es necesario que éste sea actualizado continuamente con información actual y relevante.

Con todo lo planteado se puede observar la vinculación o relación existente entre los distintos indicadores, lo que debe servir como una herramienta de control para analizar las causas del buen o mal funcionamiento de la empresa en una mayor profundidad.

2.3.2. Perspectivas del cuadro de mando integral

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico del Cuadro de Mando Integral, son las que se detallan a continuación:

Gráfico 3 Perspectivas del cuadro de mando integral



FUENTE: (Kaplan & David, 2008)

2.3.3. Los diez pilares básicos del cuadro de mando integral

Para Niven, Paul(2009). En su libro *El cuadro de mando integral paso a paso*

Los 10 pilares básicos del cuadro de mando integral son los siguientes:

- Es nuestra principal herramienta de control de gestión.
- Debe ser apoyado y difundido por la Dirección
- Requiere tiempo y dedicación que debemos disminuir de otros sistemas de gestión.

- Todo el personal de la empresa debe estar implicado en el cuadro de mando integral.
- Es un sistema continuo que se debe actualizar, no es un proyecto.
- Se requieren personas que apoyen el cuadro de mando integral de forma constante.
- Consumirá recursos y tiempos adicionales.
- Deberá ser automatizado para que sea eficaz.
- Debe integrarse dentro de los sistemas de información de la empresa.
- Se adaptará a las necesidades y circunstancias de la empresa siempre (P.42)

2.3.4.Evolución del cuadro de mando integral

Para Salazar, Germán(2010), en su libro *Planeamiento estratégico aplicando el Balanced Scorecard*

“El Cuadro de Mando Integral ha pasado por tres diferentes ciclos de evolución:

1. Como Sistema de Medida desde 1990 hasta 1996
2. Un Sistema de Administración de desempeño desde 1996 hasta 2002
3. Una competencia vital desde 2002 hasta 2008.

El mapa estratégico es el pilar fundamental del Cuadro de Mando Integral, ya que servirá de guía para el rumbo que desea tener la empresa, es decir hacia donde quiere enfocarse y cuáles son sus objetivos, y servirá

como marco de referencia para vincular los procesos de creación de valor de la empresa.

Gráfico 4 Procesos de creación de valor



FUENTE:(Kaplan & David, 2008)

Con los conceptos expuestos, se entiende que el CMI puede ayudar a tomar acciones correctivas a tiempo, así como ajustar las estrategias de la organización, es decir que no solo mantendrá a los directivos informados de los resultados sino que permitirá hacer correcciones a tiempo.

Para la implementación del CMI en una empresa de servicios dedicada a la consultoría tributaria se deberá realizar los siguientes pasos

- Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio
- Establecer el cuadro de mando global.
- Desglosar del cuadro de mando e indicadores por unidad operativa (área)
- Plantear metas.
- Desarrollar un plan de acción.
- Implementar el cuadro de mando.

- Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa
 1. Establecer los cimientos sobre las características y requisitos del sector
 2. Llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel
 3. Alcanzar una visión de la empresa y sus características desde todos los ángulos posibles
 4. La gestión estratégica han recibido la fuerte influencia del modelo FODA y el modelo de cinco fuerzas competitivas.

2.4. Indicadores de gestión

Para Stoner, Freeman & Gilbert Jr. (2010). En su libro *Administración*

Son relaciones de datos numéricos que hacen posible evaluar el desempeño y los resultados en cada componente de gestión clave para la organización. Permiten determinar qué tan cerca se está del cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Los indicadores pueden estar expresados en unidades de medida como: horas, días y porcentajes, el primer paso para comenzar a desarrollar una herramienta de gestión a través de indicadores, consiste en tener definido los aspectos importantes de cada proceso, las variables relevantes y cómo obtener la información sobre las mismas para tomar decisiones oportunas en base a la información que generan los indicadores”

Los indicadores logísticos buscan evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión logística de la organización, así como la utilización de la tecnología y el manejo de la información.

2.4.1.Utilidad de un indicador

Para asegurar que las actividades en una empresa se cumplan correctamente, deberán ser medidos con parámetros que estén enfocados a

la toma de decisiones, estos parámetros o indicadores servirán para monitorear la gestión de la empresa

Referenciando a Salguero, Amado(2011). En su libro *Indicadores de gestión y Cuadro de Mando* es necesario realizar la comparación respectiva entre los resultados y los objetivos y metas de cualquier actividad humana que se realice, ya sea esta un proyecto, proceso, programas o tarea sirve como indicador de eficacia.

Además se debe hacer una comparativa de los consumos de recursos contra los niveles establecidos como recomendables, así como de los estándares o ideales utilizados en la realización de tareas que se constituyen en un indicador de eficiencia.

Un dato que vale la pena resaltar es que la evaluación de relación entre recursos y resultados es un indicador de efectividad para la compañía. Mientras que si se evalúan los efectos y las situaciones externas que generan, esta gestión sirve a la organización como indicador de impacto.

2.4.2. Indicadores de medida del rendimiento

Salguero, Amado(2011), en su libro *Indicadores de gestión y Cuadro de Mando*, enuncia los indicadores del rendimiento

- La satisfacción de los clientes
- EL grado de motivación de los directivos y empleados
- Los índices de retención de los clientes (clientes que recompran)
- La rotación del personal
- El tiempo de respuesta
- La integración de los empleados
- Un ambiente que fomente la creatividad

Cualquier compañía que se encuentre en un mercado competitivo y que quiere tener éxito debe revisar y actualizar sus indicadores de medida, para esto deberá conocer los factores que repercuten en la satisfacción del cliente y demás indicadores.(Pág. 5)

2.4.3. Indicadores de la calidad que se puedan medir

Para evaluar la calidad de servicios, los administradores de programas primero deben traducir sus objetivos de calidad a indicadores mensurables del desempeño de cada miembro del personal y del rendimiento de todo el sistema. Un sistema integral del control de la calidad utiliza distintos tipos de indicadores; cada uno mide un aspecto diferente de la calidad y proporciona información suplementaria.

Los indicadores de insumos determinan si un programa dispone de los recursos necesarios

Los indicadores de procesos evalúan la forma en que se llevan a cabo las actividades del programa.

Los indicadores de logros miden los resultados a nivel del programa

Los indicadores de resultados miden los efectos del programa a corto plazo y los impactos de largo plazo en la población en general.

2.4.4. Indicadores en un entorno organizacional

García, et al. (2009), en el ensayo *Sistema de indicadores de calidad*, mencionan:

Indicadores Estratégicos

Son aquellos que se asocian al cumplimiento de los objetivos fundamentales de la Organización. Estos indicadores se

determinan con base en los componentes críticos de éxito, esto es, los resultados finales que garanticen el logro de los objetivos.

Indicadores de Calidad

Son aquellos que se asocian a los resultados y operación de los procesos clave de una organización y se determinan con base en los factores y componentes críticos de éxito, esto es el desarrollo de acciones concretas y los resultados finales de los procesos que garanticen el logro de los objetivos. Los indicadores de calidad miden si las acciones más relevantes que realiza la organización, contribuyen al logro de los resultados. (Pág. 29)

La manera más sencilla de enfocar estos pasos es identificar los objetivos que se persiguen, establecer una forma para conocer si se alcanzaron dichos objetivos y, estableciendo un rango dentro del cual el nivel de calidad es el aceptable y en el que se debe mover.

Por lo tanto, una vez enunciado un indicador hay que determinar la fuente, que proporcionará el dato, la periodicidad con que se recogerá, el método de análisis o recogida y finalmente una valoración de cada cuanto tiempo habrá que evaluar la utilidad del mismo, lo que determinará su vigencia.

Se debe tener en cuenta que lo importante no es tener indicadores sino que éstos cumplan la función de informar si está conforme a lo que se consideraba lo apropiado. Al hablar de indicadores es habitual referirse a los cuadros de mando y al monitoreo. En realidad los indicadores son útiles siempre y cuando se "vigilen a lo largo del tiempo" para comprobar y analizar su evolución.

Un indicador es una medida cuantitativa que puede usarse como guía, deben abarcar un amplio número de posibilidades y que permita monitorear y a la vez ser sencillo

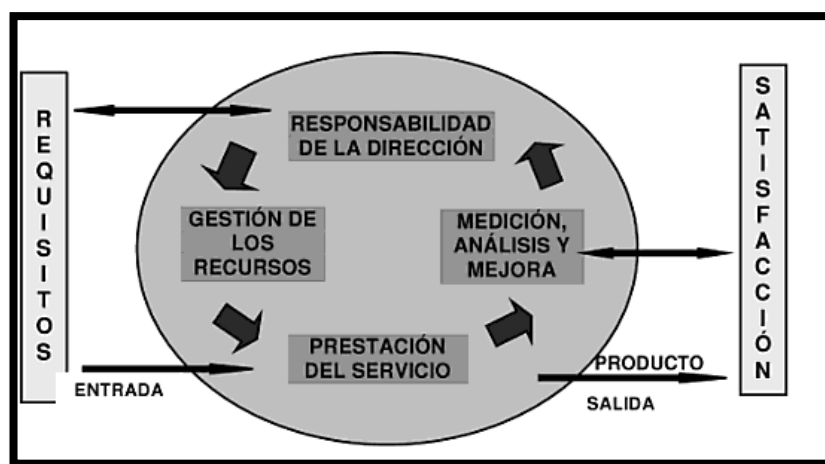
2.5. Mejora continua del sistema de gestión de calidad

Es necesario que todas las empresas tengan un sistema de gestión, así lo sostiene Montalvo Tomas y Vergara Juan (2010) que:

La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de la empresa, cuyo diseño e implementación este influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios suministrados, los procesos empleados y demás del tamaño y la estructura de la empresa.

En resumen, se concluye que los indicadores de calidad, podrían ser consideradas como una herramienta para medición y control de los procesos, ya que al conocer los componentes de cada proceso, se pueden crear fórmulas y relaciones que sirvan para medir la producción y desempeño de los involucrados en cada proceso

Gráfico 5 Mejora continua del sistema de gestión de calidad



FUENTE:(Fontalvo & Vergara, 2010)

2.6. Los 8 principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia

San Miguel, Pablo Alcalde(2009).En su libro "*Calidad*", plantea:

1.- Organización enfocada a los clientes

Organización enfocada a los clientes las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2.- Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización.

Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

3.- Compromiso de todo el personal

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4.- Enfoque a procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

5.- Enfoque del sistema hacia la gestión

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.

6.- La mejora continua

La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

7.- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación riqueza

Al ser nuestra propuesta la creación de un Modelo de Control de Gestión, es indispensable el conocimiento y análisis de los conceptos que implican control de Gestión, así como también el conocimiento de los diferentes instrumentos que nos servirán a controlar los procesos, los cuales pueden ser a través del CMI o indicadores.

Para la propuesta del Modelo de Control de Gestión se requerirá que se cumplan 4 pasos fundamentales

- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de los Recursos
- Prestar el Servicio
- Medir, analizar y mejorar
- Toma de decisiones

2.7. Modelo PHVA

Según lo determina Pérez y Múnera (2008):

El ciclo "Planificación-Hacer-Verificar-Actuar" fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado por W. Edwards Deming, razón por la cual es frecuentemente conocido como "Ciclo de Deming". Dentro del contexto de un SGC, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad. (pág. 50)

Tal como lo definen Pérez y Múnera, el modelo PHVA es un sistema de control que contribuye a que exista una adecuada gestión de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa. El ciclo PHVA incluye cuatro pasos fundamentales que van de la planificación, hacer, el control (verificar), y actuar.

El modelo PDHVA se representa con una guía indispensable para la gestión de control que no se basa solamente en la verificación, la inspección, sino que además se enfoca en mantener un nivel de desempeño de los procesos y la mejora constante. Los beneficios de aplicar este modelo de gestión son principalmente la reducción de los costos y el mejoramiento de la productividad de la empresa. Generalmente las fases del PHVA se aplican de la siguiente manera:

Planificación

La fase de planificación se enfoca en identificar y describir el problema a abordar mediante el análisis de los aspectos principales, en este punto es fundamental describir adecuadamente el problema para lo cual es necesario recoger datos a través de la observación y el análisis. En la fase de planificación se debe utilizar únicamente los datos y los hechos, no opiniones, y se debe comprobar su validez y fiabilidad, los datos que se obtengan deben ser recopilados en base a muestras representativas.

Durante la fase de planificación es preciso definir el objetivo de una manera clara, cuantitativa y general, también se debe definir los tiempos, indicadores y herramientas de monitoreo. Además, es preciso analizar el problema en los procesos que identifican los efectos desfavorables y definir su importancia y las prioridades para la acción.

Cada acción de mejora debe basarse en consideraciones objetivas, esto es el resultado del tratamiento de los datos, en donde se analicen todas las posibles causas, lo cual proporcionará una visión completa de todas las causas del problema e identificar las causas más probables. Es necesario encontrar un acuerdo sobre las causas subyacentes del problema y definir las prioridades para determinar el plan de medidas correctivas.

Hacer

En la segunda fase denominada "Hacer", es necesario preparar las intervenciones mediante la definición de todo lo que se necesita para poner el plan de mejora en práctica. En este punto es necesario capacitar a las personas responsables de la implementación de acciones correctivas, y aplicar las medidas correctivas e implementar las soluciones previstas así como también es necesario velar por la adecuada ejecución de las acciones.

Verificar

Es necesario comparar los resultados y verificar que la acción correctiva se ha llevado a cabo en la fecha prevista, los directivos deben comprobar los resultados de las acciones tomadas y comparar los datos obtenidos con los de la situación de partida, también es necesario comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas. En caso de que las metas no se hayan cumplido es necesario iniciar un nuevo ciclo PHVA basado en el mismo problema.

Actuar

La última fase se enfoca en estandarizar la solución de modo que esta sea una práctica común para la solución encontrada a fin de que las acciones correctivas se consoliden y sean irreversibles. Es también necesario realizar

una formación específica y completa de los operadores y el programa con el propósito de comprobar la validez de las medidas correctivas, estableciendo de inmediato los procedimientos y plazos para conseguir la mejora continua.

El uso sistemático del modelo PHVA

(Universidad Nacional de Colombia, 2008):

El ciclo PHVA o ciclo de control (planear, hacer, verificar, y actuar) dota a la gestión de un conjunto de instrumentos que ayudan a establecer unos fines o qué y unas estrategias o cómo; lo mismo que permite monitorear o controlar de forma continua la ejecución y el desempeño e introducir ajustes ante anomalías. (pág. 37)

El modelo PHVA se puede utilizar para perseguir la mejora continua dentro de una empresa, la activación de los ciclos de este modelo se describen a continuación.

Mantenimiento ciclo: Es el ciclo que se adapta a las fases descendentes de planificación y hacer, tienen el propósito de verificar si lo que estaba planificado y ejecutado sigue dando los resultados esperados.

Ciclo de corrección: En caso de que el resultado de la comprobación sea negativa, es decir, los resultados no son los deseados, se enciende el ciclo de la acción correctiva para rectificar la situación. El ciclo se caracteriza por dos componentes:

- El remedio, que la acción inmediata destinada a corregir los efectos.
- La prevención, es decir, la acción planificada dirigida a la eliminación de las causas.

Cuando la comprobación vuelve a ser positiva, se activa de nuevo el ciclo de mantenimiento.

Ciclo de mejora: Este ciclo requiere de una correcta aplicación de los dos primeros ciclos ya que la mejora es mucho más eficaz cuanto más estable es la situación inicial. El ciclo de mejora se activa cuando, a pesar de que el

ciclo de mantenimiento indica resultados positivos, es necesario que surjan nuevas ideas sobre cómo hacer mejor, más barato y más rápido. Por lo tanto, hay que partir desde la planificación paso debido a la necesidad de diseñar nuevas acciones para alcanzar nuevos objetivos.

2.8. Análisis de las herramientas citadas

Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es una herramienta esencial para monitorear la producción y desempeño del área o persona, a través de indicadores.

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión como lo menciona James Stone, son relaciones de datos numéricos que hacen posible evaluar el desempeño y los resultados en cada componente de gestión clave para la organización, es decir que son parte integral de un Sistema de Control de Gestión o de un Cuadro de mando Integral.

El análisis de los conceptos planteado permite determinar que la herramienta a utilizar, en el presente trabajo, para la creación de un modelo de Control de Gestión es el Balanced Scorecard, ya que al ser esta herramienta una técnica avanzada, permite reestructurar y alinear los procesos y el comportamiento de los miembros de la organización Moore Stephen, de tal manera que estos lleguen a ser óptimos y puedan ser medidos.

La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la identificación de la misión, visión y valores de la organización, los cuales se encuentran claramente identificados en el capítulo IV, esto será el punto de partida para definir una estrategia y plasmarla en un mapa estratégico, dentro del cual se identificara el proceso “Elaboración de los Informes Tributarios”. Hay que identificar cuáles procesos son lo suficientemente significativos para que tengan que formar parte de la estructura del proceso en mención.

La Información que se incorpore en el Balanced Scorecard será aquello con lo que se podrá medir la gestión realizada por cada miembro de Moore Stephens.

Con la implementación de un Sistema de Control de Gestión mediante el Balanced Scorecard se logrará controlar los procesos existentes en Moore Stephens, siendo nuestra principal tarea optimizar la “Elaboración de los Informes Tributarios”

2.9. Hipótesis

El diseño de un modelo de control de gestión en la prestación de servicios de la consultora Moore Stephen, permitirá la entrega oportuna de los productos solicitados.

El control de gestión permitirá entregar productos con calidad y optimización de costos, generando la satisfacción del cliente.

2.10. Variable independiente

Creación de un modelo de control de gestión

Control de Gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas dentro del sistema organizacional, que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Es decir que para emplear un sistema de control de gestión, deben existir procesos establecidos en la organización

- Integración eficaz de los procesos
- Manual de procedimientos
- Calidad en las etapas de la elaboración del producto o servicio
- Atención oportuna al cliente

2.11. Variable dependiente

Clientes satisfechos

Ganarse un lugar en la "mente" del cliente, Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como *"el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"*

- Satisfacción del cliente, publicidad beneficiosa
- Aumento en las Ventas
- Fidelización de Clientes

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad que se adoptó a la investigación es el método investigativo cualitativo, para estudiar la realidad en su contexto natural, tal como suceden los eventos, intentando sacar sentido o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas dentro del proceso. La investigación cualitativa implica la utilización de una gran variedad de materiales, como la observación de procesos, realidad dinámica, que describen la rutina y las situaciones problemáticas que se desarrollan en todo el proceso para la obtención del producto final.

Por esta razón el método cualitativo permitió explorar y descubrir los motivos y razones de las fallas en ciertos procesos de las empresas de servicios de consultoría, mediante conversaciones con las personas implicadas en el desarrollo del producto (servicio).

Así también, se utilizó en menor grado el método cuantitativo para analizar los resultados de las encuestas a los clientes, para medir su nivel de satisfacción.

3.2. Unidades de observación población y muestra

La unidad de observación son los procesos del área de Consultoría Tributaria de Moore Stephens.

La población de la investigación está constituido por clientes de Moore Stephens; que son 45 compañías de varios sectores de la economía como: sector de la construcción, sector bancario, sector energético, sector agrícola, entre otras, a las cuales se les presta el servicio de consultoría tributaria. Se considera la totalidad de la población como muestra por ser menor a 100. A continuación resumen de la cartera de clientes:

Gráfico 6 RESUMEN CLIENTES

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN Y MINERÍA		INDUSTRIA BANCARIA DE SEGUROS Y ADMINISTRADORA DE FONDOS	
Conduto		Banco Bolivariano	
Consorcio Central Hidroelectrico Daule Peripa		Citibank	
Contructora Norberto Odebrechet		Fondos Pichincha	
Hidropastaza		La Union Compañía Nacional de Seguros	
Aurelian del Ecuador		Pacificard S.A.	
Novopan del Ecuador		Banco Solidario	
Industrias Acero de los Andes		Mutualista Pichincha	
Caminosca		Seguros Oriente	
Conduto		Banco Interamericano de Desarrollo	
INDUSTRIA ENERGÉTICA		INDUSTRIAS VARIAS	INDUSTRIA AGRÍCOLA Y FLORÍCOLA
Energycorp		Almacenes Japón	Flower Village
Sinopec		Casa Baca	Fleuro S.A.
Tecna del Ecuador		Toyota	Rosegarden
YPF Ecuador Inc		Almacenes De Prati	Rosen Tantau
Intervisa		Glaxo Smithkline Ecuador S.A.	Flor del Agro
City Investing Company		Interagua	Exporforestal
Grupo azul		Hotel Hilton Colon	Flores del Rio
Occidental Exploration		Grupo KFC	Rosas del Cotopaxi
Sipetrol		Grupo Eljuri	Brocoagro

FUENTE: Autora C.P.A. Mónica Méndez

Para desarrollar las encuestas a los empleados de la empresa Moore Stephens, se considera a 3 consultores Sénior, 3 consultores Semi Sénior, y

7 Asistentes C. Se considera la población en su totalidad ya que está conformada por menos de 100 personas.

3.3. Instrumentos de recolección de datos

Los datos fueron obtenidos mediante el levantamiento de procesos y los reportes obtenidos de los mismos, así también se efectuaron a través de la aplicación del cuestionario de nueve preguntas a los 45 clientes de la empresa Moore Stephen (ver anexo 1), estas encuestas sirvieron para conocer la percepción de las empresas hacia El servicio que presta Moore Stephen y principalmente hacia el producto recibido.

Se elaboraron 3 cuestionarios de 16 preguntas cada cuestionario, y fue dirigido a los empleados de Moore Stephen (ver anexo 1, 2 y 3), estos cuestionarios fueron efectuados al personal Sénior, Semi sénior y asistente y fue desarrollado con el fin de conocer las falencias en la ejecución de su trabajo, así como el nivel de preparación y capacitación que tiene que cada en el desarrollo de sus tareas.

3.4. Procedimientos de investigación

Esta investigación partió con el levantamiento de los procesos existentes en cada una de las áreas que intervienen para la preparación y elaboración del producto (Informes Tributarios).

Luego de conocer los procesos implicados, se busca encontrar las debilidades existentes y las razones que ocasionan estas debilidades.

Además se usan técnicas alternativas como es el cuestionario tipo encuesta dirigido al contador y/o Gerente cinco empresas que contratan el servicio de Moore Stephens, para conocer la percepción de los clientes hacia el producto ofrecido y de esta forma encontrar alguna otra causal de las debilidades existentes.

Finalmente se buscó solucionar las debilidades existentes, implementando un modelo de gestión que permitirá controlar procesos en la elaboración del producto (servicio).

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En toda actividad organizacional es necesario medir su desempeño, sin distinguir a qué tipo de actividad se dedique. Una organización empresarial como un sistema organizacional necesita saber cómo está trabajando cada uno de sus subsistemas organizacionales frente a un entorno altamente competitivo y agresivo. Esto plantea un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios, por la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión.

La dirección de un organismo complejo no puede ejercerse eficazmente más que a través de un Sistema de Control de Gestión que propicie el mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y que posibilite, oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar.

4.1. Análisis De La Cultura Organizacional De Moore Stephens.

4.1.1. Operaciones

MOORE STEPHENS CIA. LTDA. es una empresa de consultoría que inicia sus actividades en junio de 1996 con la Razón Social de PROFILE CONSULTORES, con el objetivo de aportar soluciones oportunas a las necesidades y requerimientos empresariales de sus clientes en el área tributaria, brindando asesoría tributaria integral e innovadora, con excelencia y generación de valor agregado.

A partir del año 2002, mediante la suscripción de una membresía, son miembros de Moore Stephens International Limited, red mundial de empresas auditoras con sede en Londres, fundada en 1907, que en la actualidad se encuentra entre las 10 corporaciones de asesoría tributaria, legal y financiera más importantes del mundo.

Cuenta con más de 2.069 socios; 314 miembros entre consultoras independientes, auditores y corresponsales; 638 oficinas en 97 países; y, un total de 19.279 profesionales multidisciplinarios, que brindan la cobertura mundial requerida por el universo.

En la actualidad, PROFILE CONSULTORES desarrolla sus actividades bajo la Razón Social MOORE STEPHENS ECUADOR CIA LTDA.

4.1.2. Estrategia o política de trabajo de Moore Stephens

Moore Stephens es un equipo de profesionales multidisciplinarios, que ponen a disposición de sus clientes más de quince años de experiencia, brindando asesoría tributaria integral e innovadora con bases de excelencia y generación de valor agregado, proporcionando alternativas soluciones oportunas a las necesidades y requerimientos empresariales de sus clientes.

El equipo de profesionales de Moore Stephens está capacitado para actuar con seguridad y solvencia en el menor plazo y con el nivel de calidad esperado. Generando ideas y soluciones creativas y viables para abordar los problemas, y crear las oportunidades de mejora que permitan a sus clientes tomar decisiones correctas basadas en soluciones personalizadas, a la medida de sus necesidades. Moore Stephens a lo largo de su trayectoria ha desarrollado una gama de productos para facilitar a sus clientes alcanzar sus objetivos.

La experiencia y profesionalismo los ha llevado a realizar una gestión ética, responsable y transparente, generando credibilidad, confianza y relaciones a largo plazo con sus clientes.

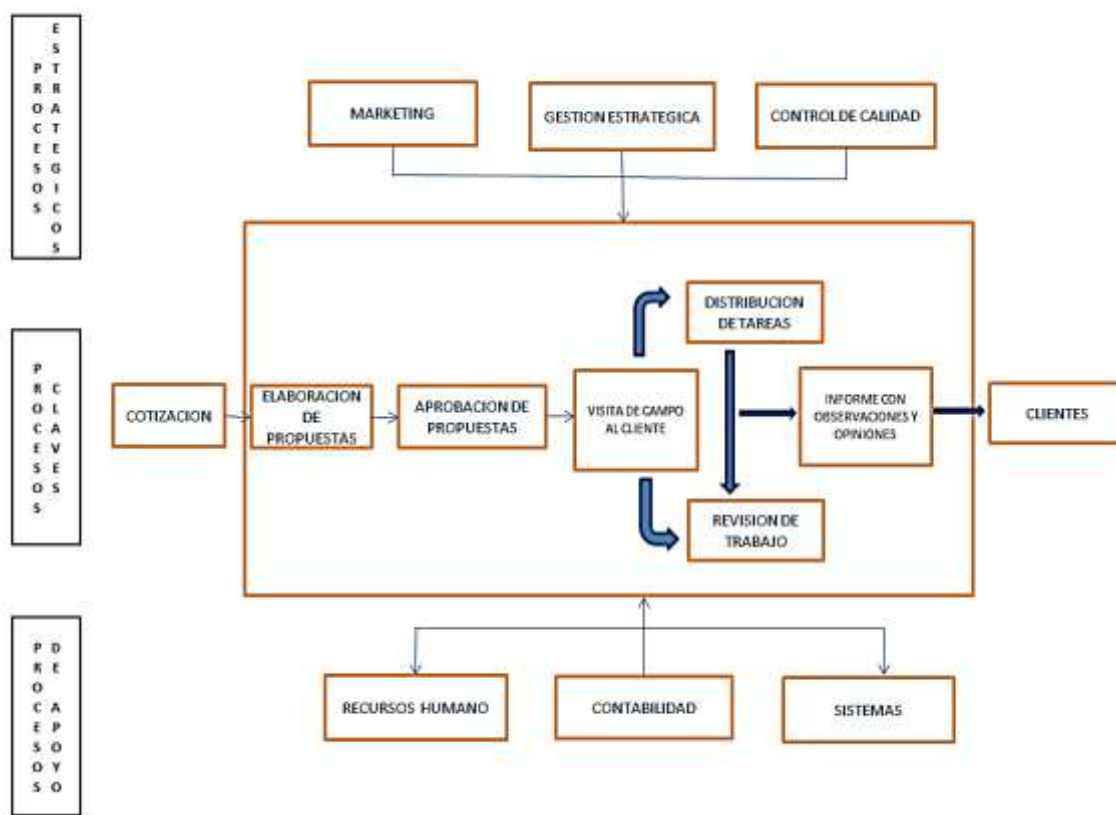
La relación nace mediante reuniones con los clientes (la cual sirve para conocer la empresa y aspectos esenciales de la compañía), búsqueda de nuevos clientes y actualmente mediante asociación con socios estratégicos, con la finalidad de ampliar su cartera y ampliar sus operaciones en la ciudad de Guayaquil.

Moore Stephens motiva al potencial cliente para que requiera el servicio y prepara una propuesta con la finalidad de atenderlos en sus necesidades y requerimientos.

A continuación diagrama de control de gestión, conceptualizado en función a la obtención de una mejora en su producto principal que son los informes tributarios, y la satisfacción del cliente.

En el siguiente diagrama se puede observar cuales serían los puntos claves para mejorar el control de gestión, como es enfocarse en las estrategias, la operatividad y la ayuda o soporte al trabajo realizado.

Gráfico 7 Diagrama de control de gestión



Elaborado por: Mónica Méndez

La Empresa desarrolla sus actividades basadas en el cumplimiento de sus políticas internas y estrategias planteadas en su sistema de gestión y que se resume de la manera siguiente.

4.1.3. Misión

Contribuir con el talento humano al éxito empresarial a través de servicios integrales especializados, personalizados e innovadores, que generen valor agregado

4.1.4. Visión

Ser una corporación sólida, reconocida por su calidad y valor agregado como la mejor opción de servicios empresariales en el Ecuador, con activa participación internacional.

4.1.5.Valores

Excelencia: Realizar las actividades con la más alta calidad.

Proactividad: Desarrollo anticipado de acciones creativas y oportunas para generar nuevos y mejores resultados.

Compromiso: Capacidad y actitud de orientar los propios intereses y comportamientos para exceder las expectativas.

Integridad: Actuar con transparencia, rectitud, responsabilidad, lealtad y honestidad ante cualquier situación.

Responsabilidad Social: Contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental de las partes interesadas.

4.1.6.Productos que ofrece

Los productos que presta la Empresa de Consultoría Tributaria Moore Stephens son:

Cuadro 3 Productos que ofrece la empresa

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
StrategicTax Review	Informe mensual con observaciones y opiniones de acuerdo a las áreas revisadas en las empresas.
Consultoría Tributaria-Legal Permanente	Asesoría permanente en temas puntuales, que es analizada por la persona responsable del área, para luego ser asignada como tarea al Senior, quien deberá absolver la consulta y luego pasar a revisión de Supervisores y Socios, para finalmente entregar por escrito al cliente un Informe con la absolución a la consulta
TaxPlanning	Revisión de obligaciones tributarias cumplimiento tributarios, elaboración de conciliaciones y revisión de cumplimiento mensuales al SRI.
DueDiligence	Análisis legal, contable y tributario de la compañía, para detectar pasivos ocultos y contingentes, elaborándose un informe de la situación real de la empresa
TaxOrganizer	Asesoramiento dirigido a ejecutivos de alto nivel para asistirlos en la organización y cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias
Representación y Procuración Judicial	Procuradores judiciales en trámites administrativos y contenciosos tributarios; relacionados con impuesto a la renta (IR), Valor Agregado (IVA), Consumos Especiales (ICE), impuestos seccionales y aduaneros, impugnación de glosas fiscales en fases administrativa y contenciosa tributaria, reclamos de pago indebido, entre otros.
Precios de Transferencia	Análisis de las transacciones llevadas a cabo entre partes relacionadas, para determinar el principio de plena competencia, mediante un estudio económico, amparado en bases de datos y comparables técnicas internacionales.

Elaborado por: Mónica Méndez

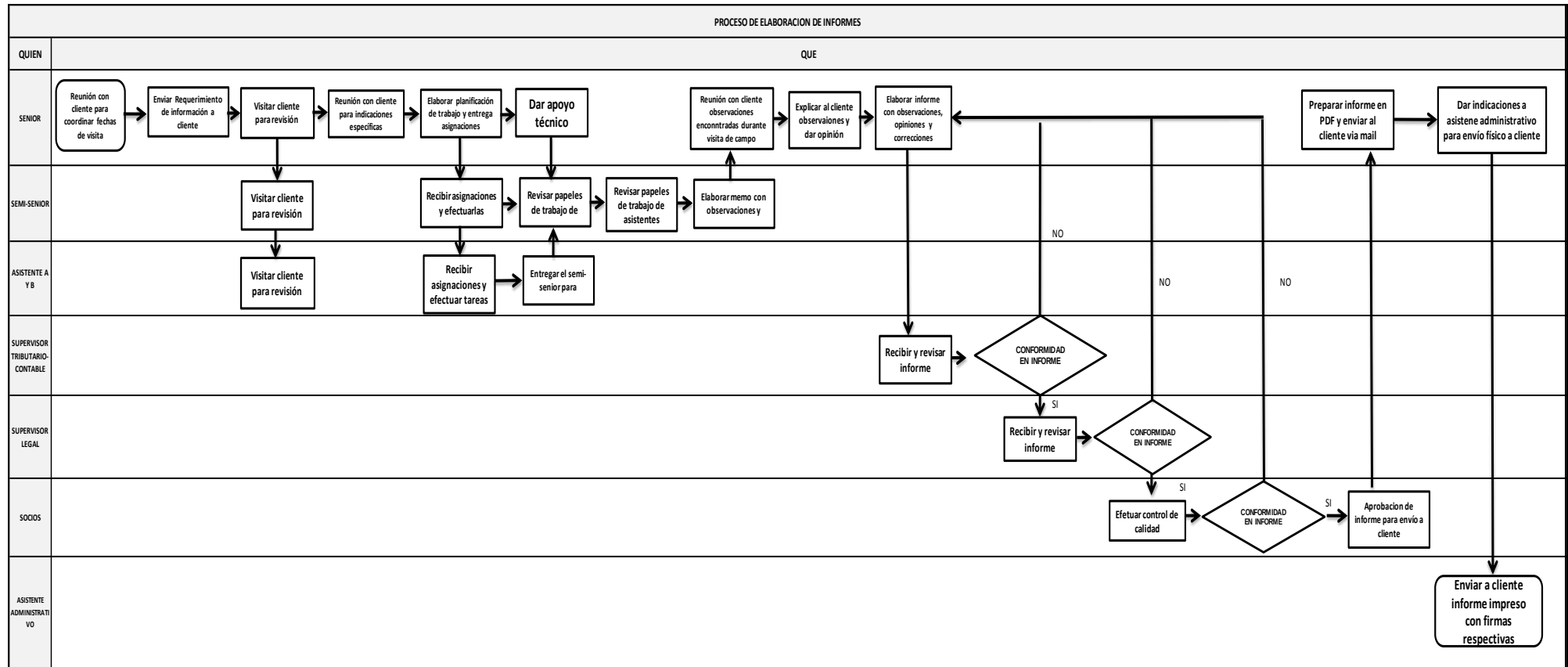
4.1.7. Diagnóstico de los procesos actuales

De acuerdo a las tareas que realizan los empleados de Moore Stephen se graficaron los procesos que implican la “Elaboración de los Informes”, así como la “Elaboración de la propuesta de servicios” que se desarrollan actualmente.

Según el estudio realizado se pudo identificar que ambos procesos actualmente son demasiado extensos e involucran a muchas áreas lo que se considera innecesario ya que esto incide en que exista mayor demora al entregar los informes a los clientes, por lo tanto se considera necesario que se proponga una reestructuración de los procesos a fin de contribuir a solucionar los inconvenientes que fueron identificados. A continuación se presenta mediante gráficos la forma en que se desarrollan los procesos:

Proceso actual elaboración de informe

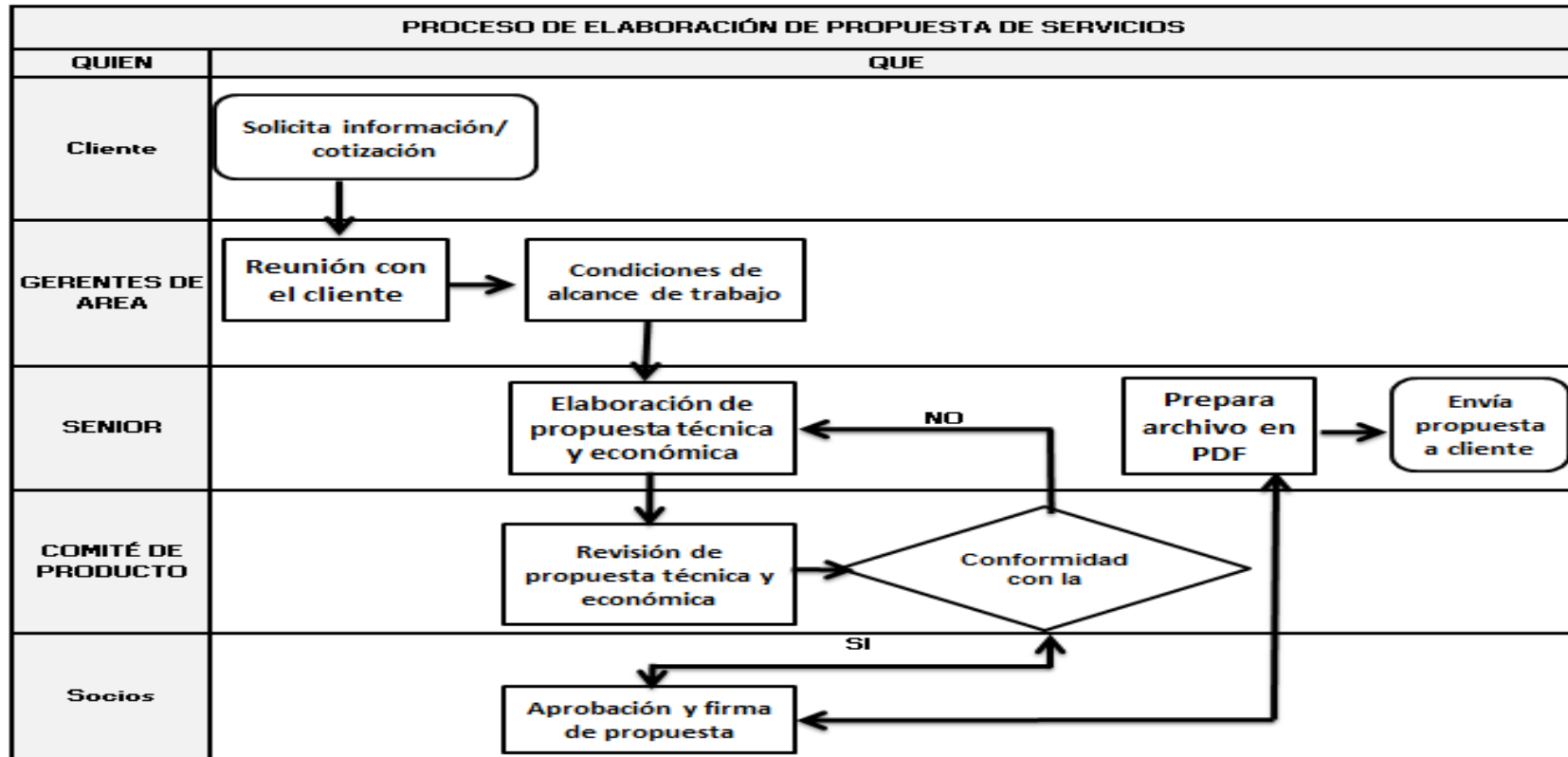
Gráfico 8 Procesos de elaboración de informes (actual)



Elaboración: Mónica Méndez

Proceso actual elaboración de propuesta de servicio

Gráfico 9 Procesos de elaboración de propuesta de servicios (actual)



Elaboración: Mónica Méndez

4.2. Análisis e interpretación de los resultados de los cuestionarios dirigidos a clientes y empleados de Moore Stephens.

Los resultados obtenidos en las encuestas realizados denotan claramente cierto nivel de insatisfacción de los clientes de Moore Stephens, así como la falta de procesos claros para la elaboración de las funciones a cada uno de los empleados

4.2.1. Encuestas realizadas a los clientes de la empresa Moore Stephens

1.- ¿Qué tipo de servicio presta la compañía Moore Stephens?

Del total de clientes encuestados, la mayoría indicó que la compañía Moore Stephens es una empresa consultora que se dedica a prestar asesoría legal y tributaria a sus clientes además de desarrollar y proporcionar informes relevantes para la toma de decisiones. En base a los resultados obtenidos de esta pregunta se pudo determinar que, el 100% de clientes conocen la actividad que realiza la compañía.

2.- Se encuentra satisfecho con la atención y asesoría que brinda Moore Stephens? (Sí, No, y porqué)

Cuadro 4 Nivel de satisfacción del cliente

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	13	13	29%	29%
No	32	45	71%	100%
TOTAL	45		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 10 Nivel de satisfacción del cliente

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

En lo que respecta al nivel de satisfacción de los clientes de la compañía Moore Stephen; se pudo identificar que el 71% indicó no encontrarse satisfecho con el servicio que presta la empresa, mientras que el 29% sí se mostró satisfecho con el servicio de asesoría recibido.

En cuanto a los clientes que indicaron no estar satisfechos, la mayoría indicó que esto se debe a que los plazos de entrega de los informes tributarios constantemente son incumplidos, en donde a pesar de que la asesoría es la adecuada y los informes se presentan correctamente la demora es un factor negativo que les incomoda, ya que esto representa pérdida de tiempo para ellos; entre los clientes que indicaron sentirse satisfechos con el servicio, estos coincidieron en que uno de los puntos favorables de la compañía Moore Stephen es la correcta asesoría que proporciona y los informes acertados.

Se puede determinar que el principal problema de la empresa Moore Stephen en la satisfacción de sus clientes, es el hecho de que suele incumplir con los plazos de entrega acordados con el cliente, lo que genera inconformidad y no le permite a la empresa aprovechar en su totalidad su capacidad competitiva, a pesar de que el servicio de asesoría es adecuado y profesional.

3.- ¿Conoce usted cuántos años tiene en el mercado Moore Stephens?

La mayoría de los clientes de Moore Stephens encuestados, indicaron desconocer los años que tiene la empresa, porque tienen poco tiempo recibiendo sus servicios, un porcentaje menor de clientes indicaron que han trabajado con esta consultora desde sus inicios.

4.- ¿Recomendaría el servicio de Moore Stephens a otra compañía?

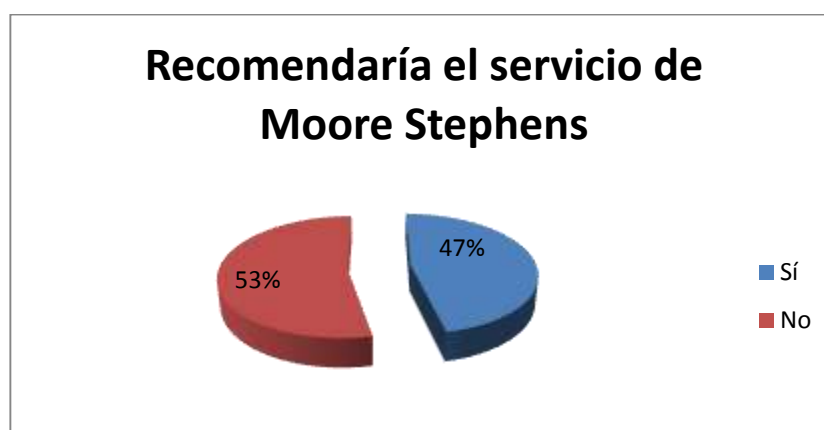
Cuadro 5 Recomendaría el servicio de Moore Stephens

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	21	21	47%	47%
No	24	45	53%	100%
Total	45		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 11 Recomendaría el servicio de Moore Stephens



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Del total de clientes encuestados, el 53% indicaron que no recomendarían los servicios que presta la compañía Moore Stephens, mientras que el 47% indicó que sí recomendaría el servicio de la compañía. Esto permite definir que la mayoría de los encuestados no recomendaría el

servicio de la empresa Moore Stephens, esto se debe principalmente a que existe un problema con el cumplimiento de los plazos de entrega de los informes por lo que consideran que afectaría a su imagen como empresa recomendar a una compañía que suele incumplir con el tiempo de entrega; sí hubieron clientes que consideran que el servicio de asesoría es de calidad por lo que sí recomendarían a la empresa.

5.- ¿Qué servicio tiene contratado con Moore Stephens?

La mayoría de clientes de la empresa Moore Stephens, indicaron haber contratado los servicios de asesoría en tributación y contabilidad; un porcentaje menor indicaron tener contratado el servicio de asesoría legal tributaria; algunos encuestados indicaron tener contratado el servicio de asesoría en recursos humanos.

6.- Marque con una X. Sus inquietudes y consultas son absueltas:

Cuadro 6 Resolución oportuna de inquietudes y consultas

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
En el mismo día	7	7	16%	16%
Al siguiente día	13	20	29%	44%
Dentro de 7 días	23	43	51%	96%
Más de 7 días	2	45	4%	100%
Total	45		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 12 Resolución oportuna de inquietudes y consultas

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 51% de los encuestados indicaron que generalmente sus inquietudes y consultas son resueltas dentro de 7 días posteriores al haberlas realizado; un 29% indicó que sus inquietudes son resueltas al siguiente día; el 16% indicó que la compañía les da atención a sus inquietudes el mismo día; mientras que el 4% indicaron que deben esperar más de 7 días para obtener respuesta. Esto permite definir que el tiempo promedio en el que la compañía da respuesta a las inquietudes y consultas de sus clientes es una semana, lo cual en muchos casos genera inconformidad para los clientes, esta demora se debe principalmente al hecho de que no existe un adecuado control interno acerca de cómo se desarrollan los procesos en la compañía, no existen una asignación adecuada del tiempo que requiere cada actividad por lo que surgen las demoras.

7.- ¿Recibe usted los informes tributarios dentro de los plazos ofrecidos?

Cuadro 7 Recibe los informes dentro de los plazos

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	15	15	33%	33%
No	30	45	67%	100%
Total	45		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 13 Recibe los informes dentro de los plazos



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 67% de los encuestados indicaron que no reciben los informes tributarios en los plazos acordados con la compañía Moore Stephens, mientras que el 33% indicó que sí reciben los informes a tiempo. Como se pudo identificar anteriormente uno de los principales problemas de la compañía Moore Stephens es la demora en la entrega de los informes, ya que generalmente los plazos establecidos son incumplidos lo cual representa bajos niveles de satisfacción de los clientes.

8.- ¿Cada cuánto tiempo lo visita un consultor de Moore Stephens?

La mayoría de los encuestados indicaron que el consultor de la compañía Moore Stephens los visita alrededor de una vez al mes, por lo que se puede determinar que el tiempo entre visitas del consultor a los clientes

es poco frecuente, sin embargo suelen surgir inquietudes que no se atienden a tiempo, por lo que es preciso establecer un tiempo adecuado entre visita al cliente de modo de poder ofrecer un mejor servicio, mucho más eficiente y oportuno.

9.- ¿Se siente a gusto con el consultor que lo visita? (Sí, No, por qué)

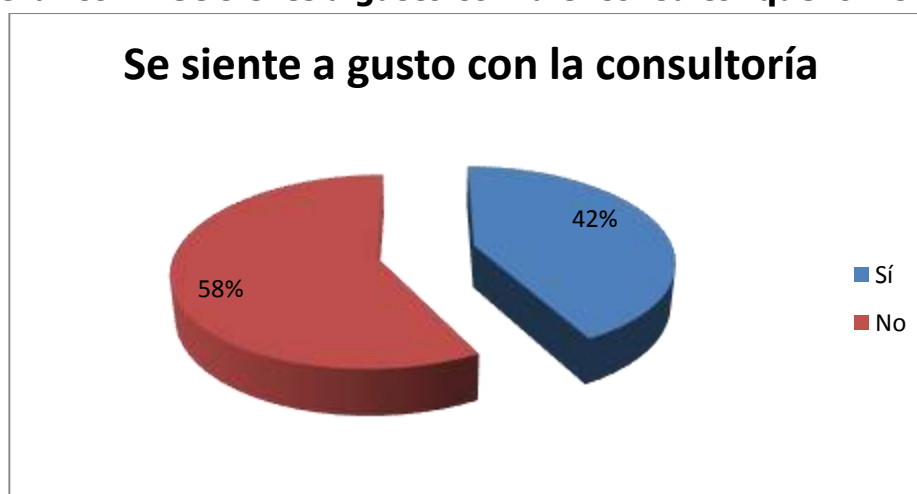
Cuadro 8 Se siente a gusto con la el consultor que lo visita

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	19	19	42%	42%
No	26	45	58%	100%
Total	45		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 14 Se siente a gusto con la el consultor que lo visita



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 58% de los clientes encuestados indicaron no sentirse a gusto con el consultor que lo visita, mientras que el 42% indicó si sentirse a gusto con su consultor. Esto permite definir la necesidad de que se evalúe al personal ya que existe cierto nivel de inconformidad con ciertos consultores.

4.2.2. Encuestas a personal de la empresa Moore Stephens

Información general

4.2.2.1. Personal Sénior

Sexo

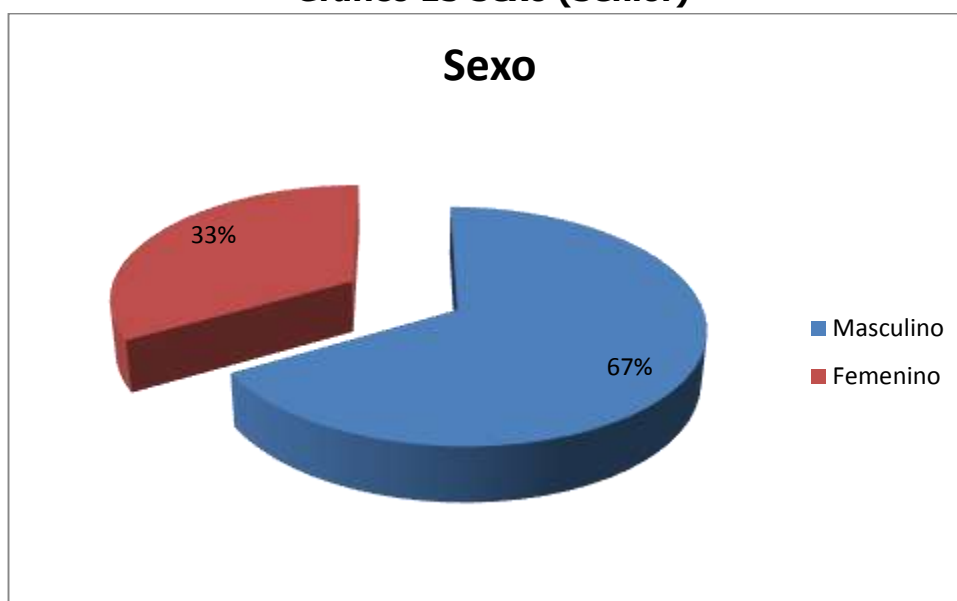
Cuadro 9 Sexo (Sénior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Masculino	2	2	67%	67%
Femenino	1	3	33%	100%
TOTAL	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 15 Sexo (Senior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Del total de empleados de la empresa Moore Stephens que fueron encuestados, el 67% son de sexo masculino; mientras que el 33% es de sexo femenino. Esto permite determinar que la mayoría de los empleados que forman parte de la sección Sénior son de género masculino.

¿Qué edad tiene?

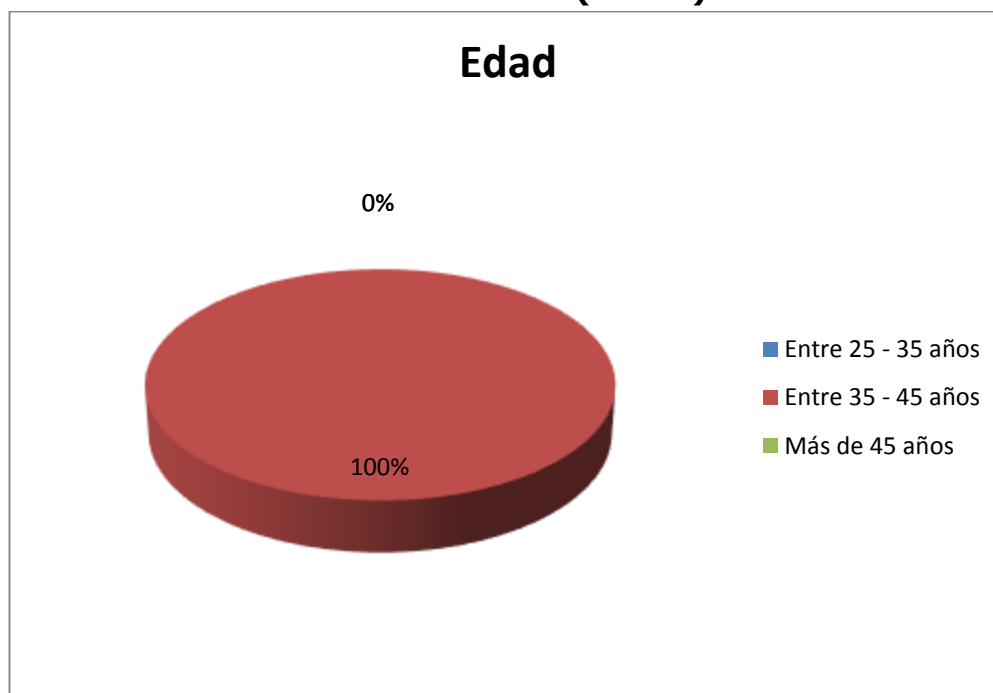
Cuadro 10 Edad (Sénior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Entre 25 - 35 años	0	0	0%	0%
Entre 35 - 45 años	3	3	100%	100%
Más de 45 años	0	0	0%	100%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 16 Edad (Sénior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 100% de los encuestados indicaron tener edades entre 35 a 45 años. Esto permite determinar que la mayoría de los empleados de la empresa Moore Stephens que pertenecen al área Sénior tienen edades que fluctúan entre los 35 a 45 años.

Información específica

1.- ¿Cuál es su formación académica?

La mayoría de los encuestados indicaron contar con título académico en el área de contabilidad y auditoría e ingeniera, y profesionales en el área de desarrollo organizacional, lo que permite definir que quienes laboran en la empresa se ajustan en las áreas en las que trabaja la empresa en lo que respecta a asesoría.

2.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos generales de la empresa?

Cuadro 11 Conocimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa (Sénior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	1	1	33%	33%
No	2	3	67%	100%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 17 Conocimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa (Sénior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Del total de empleados encuestados, el 67% indicó no conocer la misión, visión y objetivos de la empresa Moore Stephens, mientras que el 33% indicó si tener conocimiento sobre esto. Por lo tanto se puede determinar que la mayoría de empleados del área no conoce acerca de la misión, visión y objetivos de la empresa lo cual representa un factor negativo ya que demuestra poca comunicación interna.

3.- ¿El área Tributario-Contable cuenta con objetivos alineados a la planeación estratégica de la empresa?

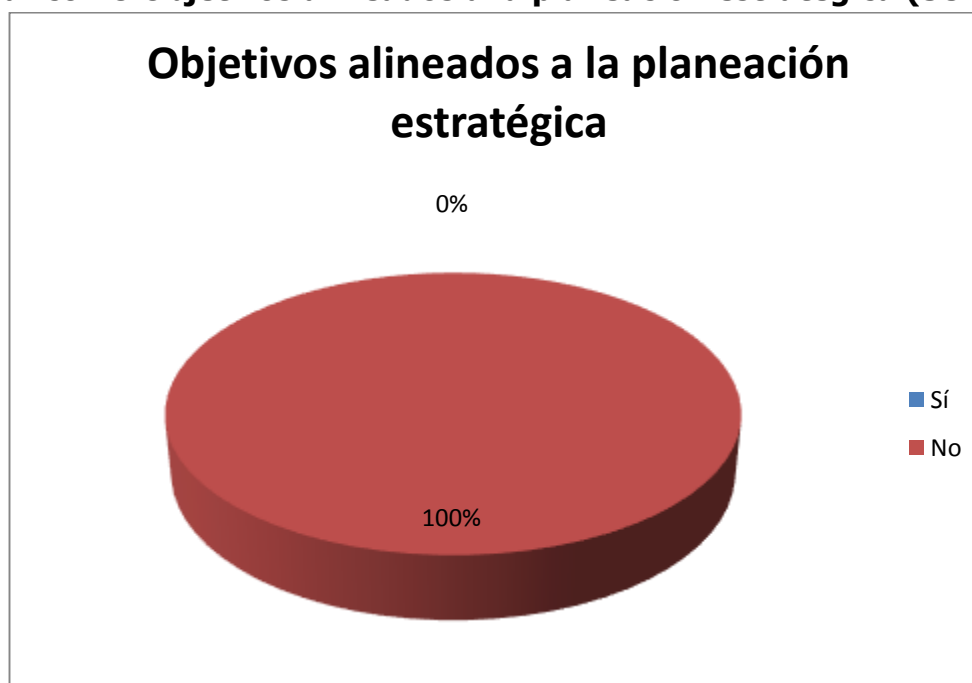
Cuadro 12 Objetivos alineados a la planeación estratégica (Senior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	0	0	0%	0%
No	3	3	100%	100%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 18 Objetivos alineados a la planeación estratégica (Sénior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 100% de los encuestados indicaron que el área Tributario-Contable no cuenta con los objetivos alineados a la planeación estratégica; esto significa que la mayoría de los empleados de Moore Stephens considera que los objetivos establecidos el área Tributario-Contable no se encuentran acorde a la planeación estratégica, esto afecta a esta área ya que si los objetivos no se establecen de manera adecuada, los empleados no tendrán una visión correcta de lo que la empresa busca lograr.

4.- ¿El área Tributario-Contable cuenta actualmente con un manual de políticas y procedimientos formalizados?

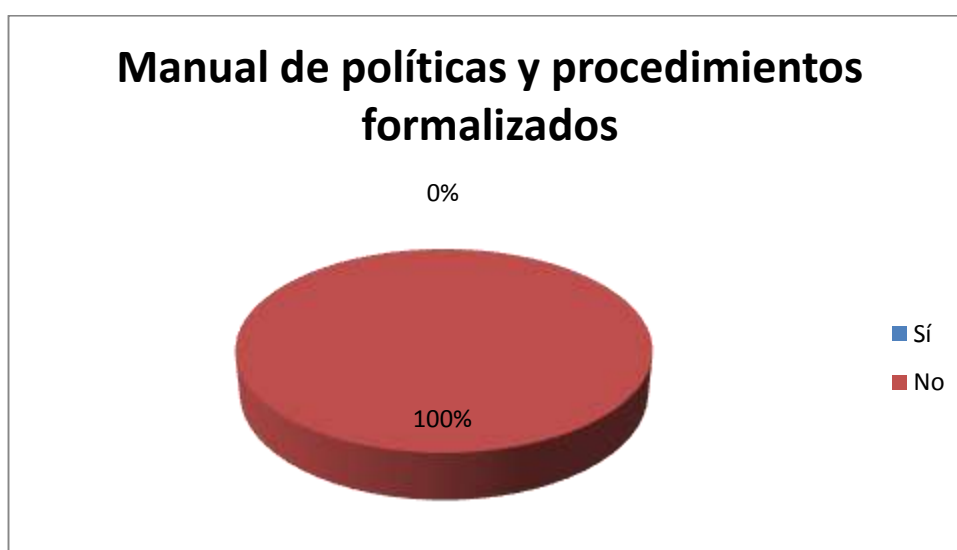
Cuadro 13 Manual de políticas y procedimientos formalizados (Sénior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	0	0	0%	0%
No	3	3	100%	100%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 19 Manual de políticas y procedimientos formalizados (Sénior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 100% de los empleados de la empresa indicaron que el área Tributario-Contable no cuenta actualmente con un manual de políticas y procedimientos formalizados. Esta es una de las causas por las cuales existen inconvenientes en el cumplimiento de los plazos de entrega de los informes, un manual de procedimientos permite definir el tiempo aproximado en el cual se realiza cada procedimiento, los responsables de realizar cada actividad, también las políticas que deben cumplirse, al no contar con estas directrices quienes laboran en esta área no pueden realizar los procesos de manera ordenada, además disminuye la eficiencia.

5.- ¿Conoce usted el manual de funciones de su cargo?

La mayoría de los encuestados indicaron que no conocen el manual de funciones de su cargo, esto permite afirmar la información obtenida previamente en dónde se pudo determinar que existe poca comunicación interna en la empresa.

Información de los procesos actuales

6.- ¿Se elabora un plan de trabajo específico para cada cliente a fin de identificar las falencias de la compañía?

Cuadro 14 Plan de trabajo para cada cliente (Sénior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	1	1	33%	33%
No	2	3	67%	100%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 20 Plan de trabajo para cada cliente (Sénior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 67% de los encuestados indicaron que no se elabora un plan de trabajo específico para cada cliente; mientras que el 33% indicaron que sí. Esto permite determinar que de acuerdo a la mayoría de empleados que laboran en el área (Sénior) de la empresa Moore Stephens no se elabora un plan de trabajo específico para cada cliente, esto permite definir que existe una falta de planificación adecuada.

7.- ¿Quién elabora el plan de trabajo para cada una de las compañías?

Del total de encuestados la mayoría indicó que los responsables de elaborar el plan de trabajo para cada una de las compañías es el sénior, pero que en algunas ocasiones no se realiza por falta de tiempo.

8.- ¿Con cuántos días de anticipación se elabora el plan de trabajo?

Según la información obtenida, se pudo determinar que cuando se realiza el plan de trabajo, este se elabora aproximadamente con 1 a 2 días de anticipación, porque deben ser considerados varios puntos al desarrollar esta planificación.

9.- ¿Cuántas personas son asignadas a cada compañía?

El total de empleados que fueron encuestados indicaron que la asignación de consultores a cada compañía depende del caso, en ocasiones suelen ser dos consultores, un semi sénior y un asistente, si la asesoría no es demasiado extensa; sin embargo existen ocasiones en que se asigna un equipo de tres personas para poder cumplir con los requerimientos de la empresa.

10.- ¿Se asignan las tareas respectivas al grupo de trabajo asignado?

Cuadro 15 Asignación de tareas (Senior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	2	2	67%	67%
No	1	3	33%	100%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 21 Asignación de tareas (Senior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 67% de los encuestados indicaron que cuando se asigna un grupo de trabajo a un cliente, sí se determinan las tareas que éste debe cumplir; mientras que el 33% indicó que no son asignadas las tareas respectivas. Esto significa que en la empresa Moore Stephens sí se asigna en la mayoría de los casos las tareas específicas que cada grupo de trabajo debe cumplir cuando se le asigna un caso de asesoría.

11.- ¿Quién supervisa el trabajo realizado en cada empresa?

De acuerdo a la información obtenida, se pudo reconocer que los responsables de gestionar el trabajo realizado en cada empresa son los sénior, quienes son los encargados de elaborar el informe el cual luego es revisado por los gerentes y socios de la empresa según el área.

12.- ¿Los días que se asignan a cada cliente son suficientes para cumplir con las tareas asignadas, si la respuesta es no, indique por qué?

Cuadro 16 Tiempo de cumplimiento de tareas(Senior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	0	0	0%	0%
No	3	3	100%	100%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 22 Tiempo de cumplimiento de tareas(Senior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 100% de los encuestados indicaron que el tiempo que se asigna para cada cliente no es suficiente para cumplir con las tareas asignadas. Esto significa que la mayoría de empleados considera que no cuentan con tiempo suficiente para entregar los informes a sus clientes, lo que conlleva a que en muchos casos no cumplan con los plazos asignados, e inclusive explicaron que llevan trabajo pendiente para terminar en la siguiente visita, es decir en el siguiente cliente y regularmente esto se vuelve una cadena que afecta el correcto desarrollo de los procesos.

13.- ¿Luego de concluida la asignación, cuántos días tienen para elaborar el informe?

Según la información obtenida se pudo determinar una vez terminadas las tareas asignadas, cada área cuenta con 5 días para elaborar los informes correspondientes.

14.- ¿Quién es la persona encargada de realizar los informes tributarios?

De acuerdo a la mayoría de encuestados, el responsable de realizar los informes tributarios es el sénior asignado a cada cliente, ya que es quien se reúne directamente con el cliente y debe presentar el informe final adicional las conclusiones y recomendaciones respectivas que le permita al cliente obtener una visión más completa de la situación de su empresa y consecuentemente tomar decisiones según amerite el caso, pero regularmente lo efectúa el semi sénior, y esta tarea es compartida.

15.- ¿Su equipo de trabajo está apto para realizar las tareas asignadas?

La mayoría de los encuestados indicaron que su equipo de trabajo sí se encuentra apto para realizar las tareas asignadas, sin embargo consideran que es preciso que se mejore la forma en que se desarrollan los procesos

internos, ya que debe determinarse un plazo adecuado para poder cumplir con los clientes en la entrega del informe.

16.- ¿Quién supervisa el trabajo que usted realiza?

Según los empleados de la empresa Moore Stephens, el encargado de supervisar sus labores es el supervisor de cada área de trabajo, el cual debe estar al tanto de las actividades que realiza.

4.2.2.2. Personal Semi-Sénior

Sexo

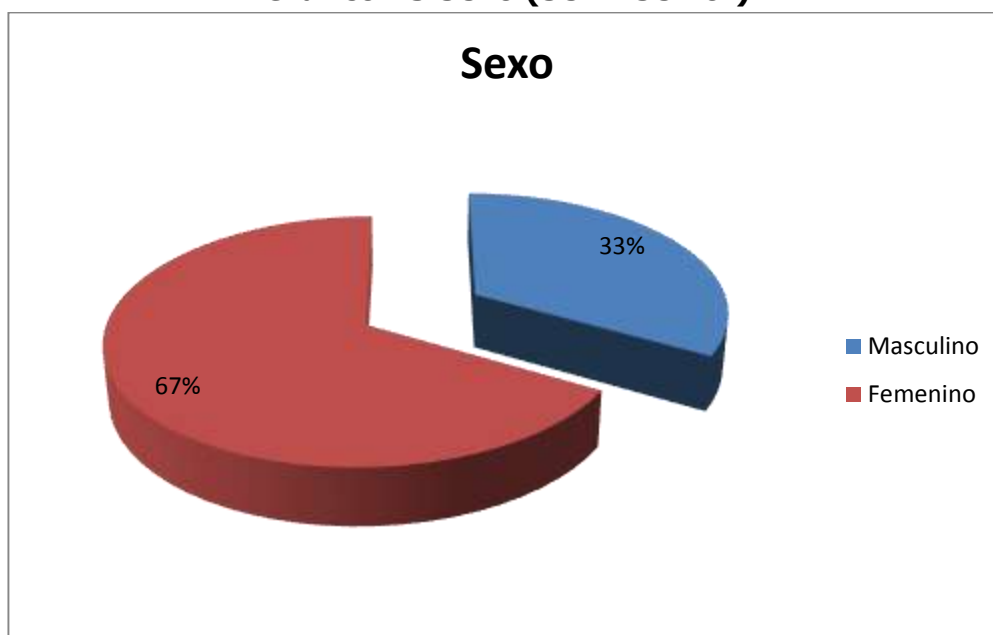
Cuadro 17 Sexo (Semi-Sénior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Masculino	1	1	33%	33%
Femenino	2	3	67%	100%
TOTAL	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 23 Sexo (Semi-Sénior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Del total de empleados del área Semi Sénior en la empresa Moore Stephens que fueron encuestados, el 67% son de sexo femenino; mientras que el 33% es de sexo masculino. Esto permite determinar que la mayoría de los empleados del área Semi Sénior son mujeres.

¿Qué edad tiene?

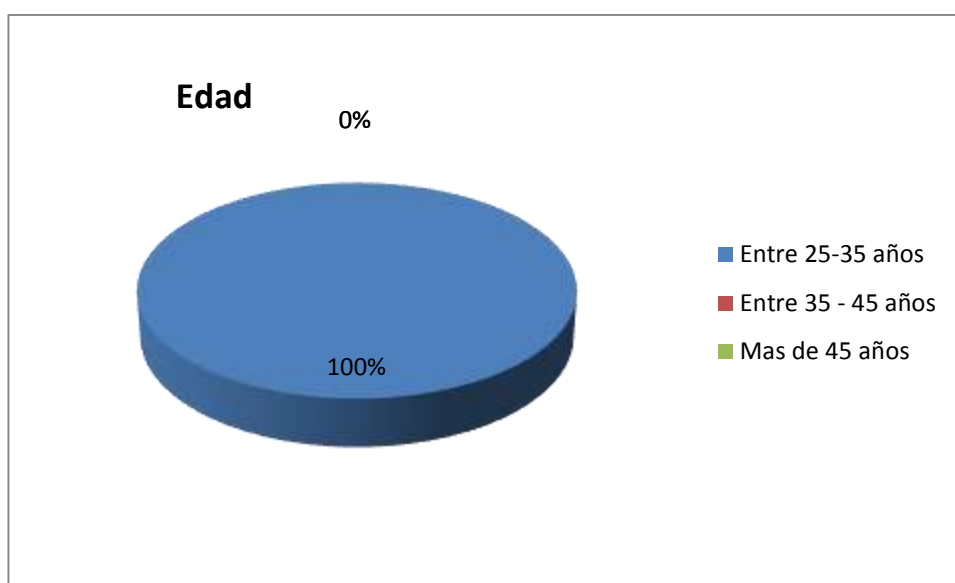
Cuadro 18 Edad (Semi-Sénior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Entre 25-35 años	3	3	100%	100%
Entre 35 - 45 años	0	0	0%	0%
Mas de 45 años	0	0	0%	0%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 24 Edad (Semi-Sénior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 100% de los encuestados que se desempeñan como semi-séniores en la Moore Stephens indicaron tener edades entre 25 a 35 años.

Información específica

1.- ¿Indique su formación académica?

En la categoría Semi Sénior, los encuestados indicaron que su formación académica se encuentra en las áreas de contabilidad e ingeniería comercial.

2.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos generales de la empresa?

Cuadro 19 Conocimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa (Semi-Sénior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	3	3	100%	100%
No	0	3	0%	100%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 25 Conocimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa (Semi-Sénior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

De los empleados encuestados del área semi sénior, el 100% indicó sí conocer la misión, visión y objetivos de la empresa Moore Stephens. Por lo tanto, se puede afirmar que representa un factor positivo a diferencia del área Sénior donde no todos conocen acerca de la misión, visión y objetivos de Moore Stephens.

3.- ¿El área Tributario-Contable cuenta con objetivos alineados a la planeación estratégica?

Cuadro 20 Objetivos alineados a la planeación estratégica (Semi-Sénior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	1	1	33%	33%
No	2	3	67%	100%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 26 Objetivos alineados a la planeación estratégica (Semi-Sénior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

En el área Semi Sénior, el 67% considera que el área Tributario-Contable no cuenta con los objetivos alineados a la planeación estratégica; por otra parte, el 33% de los encuestados consideran que sí. Esto permite determinar que la mayoría de quienes pertenecen tanto al área Semi Sénior como Sénior, no están de acuerdo con que los objetivos del área Tributario-Contable hayan sido establecidos acorde a la planificación estratégica, lo cual se considera como un aspecto negativo considerando que los objetivos definen las metas a las cuales se pretende llegar, básicamente representa una dirección para quienes conforman las diferentes áreas de la empresa.

4.- ¿El área Tributario-Contable cuenta actualmente con un manual de políticas y procedimientos formalizados?

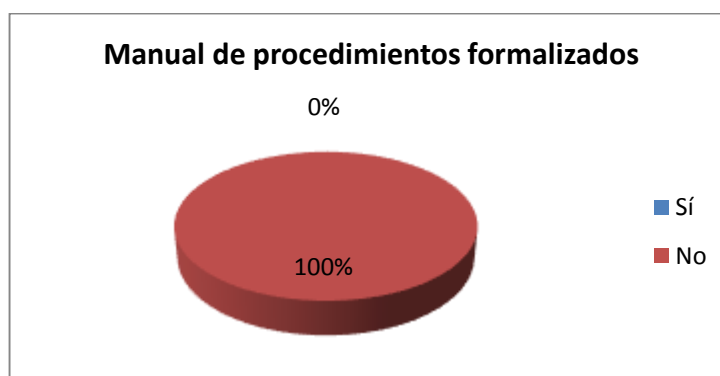
Cuadro 21 Manual de políticas y procedimientos formalizados (Semi-Sénior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	0	0	0%	0%
No	3	3	100%	100%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 27 Manual de políticas y procedimientos formalizados (Semi-Sénior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 100% de los empleados que pertenecen al área Semi Sénior de la empresa, respondieron a la encuesta que el  rea Tributario-Contable no cuenta actualmente con un manual de políticas y procedimientos formalizados. En base a esta información obtenida se pudo identificar uno de los motivos por el cual se han presentado una serie de problemas en la empresa, principalmente en el retraso de la entrega de informes y el retraso en el desarrollo de los procesos internos.

5.-  Conoce usted el manual de funciones de su cargo?

En cuanto al conocimiento del manual de funciones, quienes pertenecen al  rea Semi Sénior indicaron que no conocen el manual de funciones para su cargo, esto permite determinar que existe poca planificación interna lo cual impide ejercer un control adecuado de cada proceso que se desarrolla en la empresa.

Información de los procesos actuales

6.-  Se elabora un plan de trabajo específico para cada cliente a fin de identificar las falencias de la compañía?

Cuadro 22 Plan de trabajo para cada cliente (Semi-Sénior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
S�	1	1	33%	33%
No	2	3	67%	100%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 28 Plan de trabajo para cada cliente (Semi-Sénior)

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 67% de los encuestados indicaron que no se elabora un plan de trabajo específico para cada cliente; mientras que el 33% indicaron que sí. Por lo tanto, se puede definir que según la mayoría de quienes pertenecen al área Semi Sénior en la empresa Moore Stephens no se elabora un plan de trabajo específico para cada cliente, por lo tanto existe una evidente falta de planificación.

7.- ¿Quién elabora el plan de trabajo para cada una de las compañías?

De acuerdo al personal encuestado de la empresa Moore Stephens, el Sénior es quien está encargado de elaborar los planes de trabajo para cada uno de los clientes, sin embargo, de acuerdo a la información obtenida en base a otras preguntas en muchos casos estos planes de trabajo no se realizan.

8.- ¿Conoce usted la programación de la visita a los clientes?

La mayoría de los Semi Sénior, indicaron que si conocen la programación establecida para la visita de los clientes, este es un factor positivo, ya que es imprescindible que exista una adecuada comunicación interna en la organización para asegurar el buen funcionamiento de la misma.

9.- ¿Cuántos clientes visita usted cada mes?

De los tres empleados que forman parte del área Semi Sénior, indicaron que visitan alrededor de 2 a 3 clientes cada mes, lo cual depende de las empresas que les hayan asignado.

10.- ¿Cuándo visita un cliente por primera vez, quién va con usted?

Según quienes forman parte del área Semi Sénior, cuando se les asigna un cliente por primera vez el Sénior es el encargado de acompañarlos, ya que es quien tiene mayor experiencia y debe conocer al cliente.

11.- ¿Se prepara usted con conocimientos generales acerca de la compañía que va a visitar, como por ejemplo cual es la actividad económica de la compañía, a que se dedica, su estado tributario entre otras?

Los empleados Semi Sénior indicaron que sí se preparan previa la cita con el cliente, para ello buscan información referente a la empresa del cliente con el afán de tener una visión más amplia del caso del cual se le asigna.

12.- ¿Los días que se asignan a cada cliente son suficientes para cumplir con las tareas asignadas, si la respuesta es no, indique por qué?

Cuadro 23 Tiempo de cumplimiento de tareas (Semi-Sénior)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	0	0	0%	0%
No	3	3	100%	100%
Total	3		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 29 Tiempo de cumplimiento de tareas (Semi-Sénior)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 100% de los encuestados indicaron que el tiempo que se asigna para cada cliente no es suficiente para cumplir con las tareas asignadas. Por lo que se puede definir que la mayoría de empleados tanto del área Sénior como del área Semi Sénior considera que el tiempo asignado para realizar cada tarea no es el suficiente para entregar los informes a sus clientes, por ello se suele incumplir con los plazos asignados de entrega.

13.- ¿Luego de concluida la asignación, cuántos días tienen para elaborar el informe?

Quienes forman parte del área Semi Sénior indicaron que una vez concluido la visita a los clientes, tienen alrededor de 2 días para entregar los informes, aunque en la mayoría de los casos suele excederse ese tiempo.

14.- ¿Quién es la persona encargada de realizar los informes tributarios?

De acuerdo a la información obtenida se pudo identificar que los responsables de realizar los informes tributarios son los séniores, pero siempre lo realiza el semi-sénior y el sénior es quien lo pule.

15.- ¿Su equipo de trabajo está apto para realizar las tareas asignadas?

Los Semi Sénior encuestados consideran que su personal si está apto para realizar las tareas que se les asigna.

16.- ¿Quién supervisa el trabajo que usted realiza?

Los empleados que pertenecen al área Semi Sénior en la empresa Moore Stephens, indicaron que quienes supervisan el trabajo son los que pertenecen al área Sénior.

4.2.2.3. Personal Asistente C

Sexo

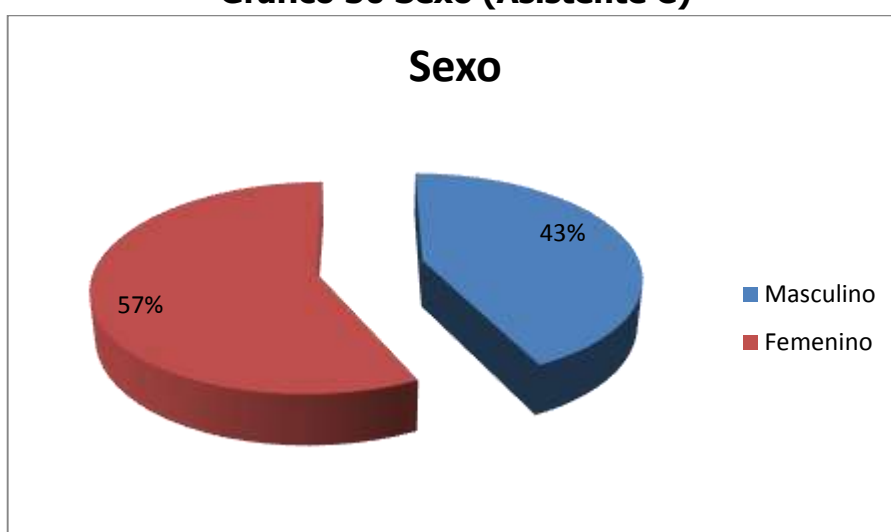
Cuadro 24 Sexo (Asistente C)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Masculino	3	3	43%	43%
Femenino	4	7	57%	100%
TOTAL	7		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 30 Sexo (Asistente C)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Del total de empleados de la empresa Moore Stephens que pertenecen al área de asistentes C, el 57% son de sexo femenino; mientras que el 43% es de sexo masculino. Esto permite determinar que la mayoría de los asistentes C de la empresa son mujeres.

¿Qué edad tiene?

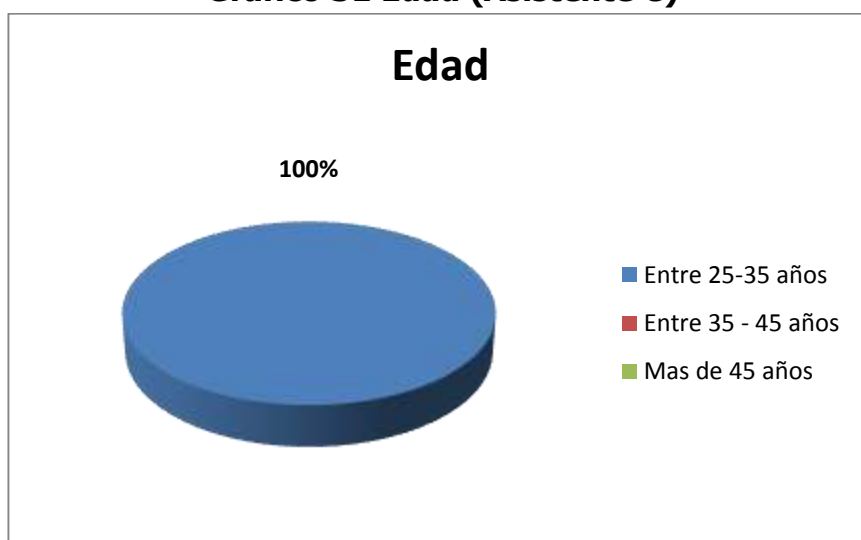
Cuadro 25 Edad (Asistente C)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Entre 25-35 años	7	7	100%	100%
Entre 35 - 45 años	0	7	0%	100%
Mas de 45 años	0	7	0%	100%
Total	7		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 31 Edad (Asistente C)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 100% de los asistentes C indicaron tener edades entre 25 a 35 años. Consecuentemente se puede determinar que todos los empleados no eran mayores de 29 años

Información específica

1.- ¿Cuál es su formación académica?

En el área de asistentes C, los encuestados indicaron que su formación académica se encuentra en las áreas de contabilidad y auditoría, lo que permite definir que quienes laboran en esta área se ajustan en las áreas en las que trabaja la empresa en lo que respecta a asesoría.

2.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos generales de la empresa?

Cuadro 26 Conocimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa (Asistente C)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	2	2	29%	29%
No	5	7	71%	100%
Total	7		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 32 Conocimiento de misión, visión, y objetivos de la empresa (Asistente C)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Los empleados del área de asistentes C, el 71% indicó no conocer la misión, visión y objetivos de la empresa Moore Stephens, mientras que el 29% sí tiene conocimiento sobre esto. Esta información permite determinar

que la mayoría de los empleados que pertenecen al área de asistentes C no conocen acerca de la misión, visión y objetivos de la empresa, esto refleja poca comunicación interna entre las áreas de la empresa, ya que a pesar de que el área de Semi sénior sí conoce sobre esto, la mayoría de quienes pertenecen a las áreas Sénior y Asistente C no.

3.- ¿El área Tributario-Contable cuenta con objetivos alineados a la planeación estratégica?

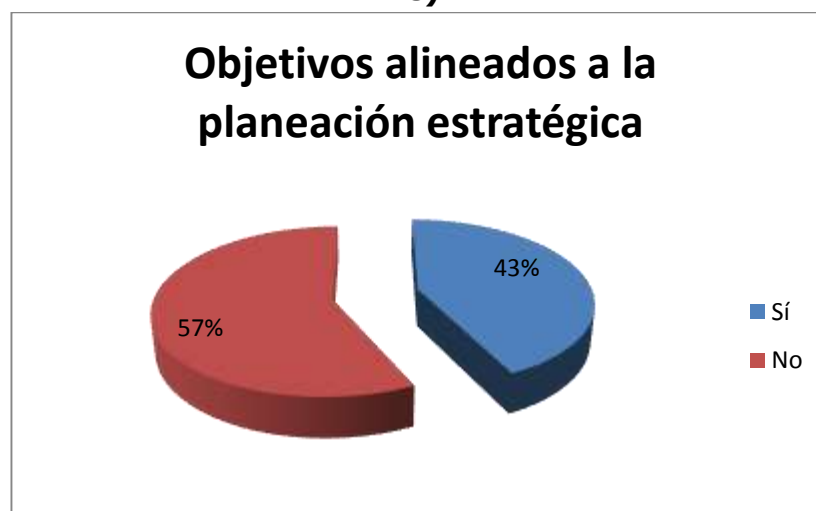
Cuadro 27 Objetivos alineados a la planeación estratégica (Asistente C)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	3	3	43%	43%
No	4	7	57%	100%
Total	7		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 33 Objetivos alineados a la planeación estratégica(Asistente C)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El área asistente C, el 57% consideran que el área Tributario-Contable no cuenta con objetivos alineados a la planeación estratégica; mientras que el 43% considera que sí. Esto sin duda debe preocupar a la empresa Moore

Stephens ya que la mayoría de quienes pertenecen a las áreas Sénior, Semi Sénior y Asistente C consideran que el área Tributario-Contable no se encuentra acorde a la planeación estratégica.

4.- ¿El área Tributario-Contable cuenta actualmente con un manual de políticas y procedimientos formalizados?

Cuadro 28 Manual de políticas y procedimientos formalizados (Asistente C)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	1	1	14%	14%
No	6	7	86%	100%
Total	7		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 34 Manual de políticas y procedimientos formalizados (Asistente C)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

El 86% de los empleados del área de asistentes C indicaron que el área Tributario-Contable no cuenta actualmente con un manual de políticas y procedimientos formalizados, mientras que el 14% indicó que sí existe tal manual de políticas y procedimientos. Esto se vincula con la pregunta

realizada a quienes pertenecen a las áreas Sénior y Semi Sénior lo que permite determinar de acuerdo a lo que indicó la mayoría de empleados que el área Tributario-Contable no posee un manual de políticas procedimientos formalizado.

5.- ¿Conoce usted el manual de funciones de su cargo?

En lo que se refiere al nivel de conocimiento de los asistentes C acerca del manual de funciones de su cargo, tan solo dos de las siete personas que pertenecen a esta área indicaron que sí conocen este manual de funciones.

Información de los procesos actuales

6.- ¿Se elabora un plan de trabajo específico para cada cliente a fin de identificar las falencias de la compañía?

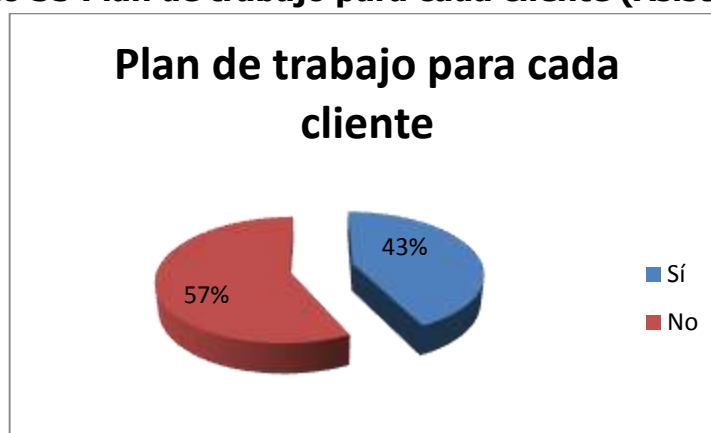
Cuadro 29 Plan de trabajo para cada cliente (Asistente C)

	FREC. ABS.	FREC. ACU. ABS.	FREC. REL.	FREC. ACU. REL.
Sí	3	3	43%	43%
No	4	7	57%	100%
Total	7		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 35 Plan de trabajo para cada cliente (Asistente C)



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Mónica Méndez

De acuerdo al 57% de quienes forman parte al área de asistentes C indicaron que no se elabora un plan de trabajo específico para cada cliente, mientras que el 43% indicó que sí se elabora este plan de trabajo. Lo que permite determinar que la mayoría de quienes laboran en las áreas Sénior, Semi Sénior y Asistente C, reconocen que generalmente no se elabora un plan de trabajo para cada cliente.

7.- ¿Quién elabora el plan de trabajo para cada una de las compañías?

Los encuestados del área de asistentes C indicaron que el encargado de elaborar el plan de trabajo es el Sénior, pese a esto en base a la información obtenida se pudo reconocer que estos planes de trabajo no siempre se realizan.

8.- ¿Conoce usted la programación de la visita a los clientes?

La mayoría de asistentes C no conoce la programación de la visita a los clientes y generalmente se enteran de esto con pocos días de anticipación, esto permite definir que no existe una adecuada planificación de las visitas programadas durante un mes.

9.- ¿Cuántos clientes visita usted cada mes?

Los asistentes C deben visitar alrededor de 2 a 3 clientes cada mes, lo cual depende de la complejidad del caso, ya que cuando el caso que debe ser analizado es demasiado extenso el número de clientes que visita se puede reducir.

10.- ¿Cuándo visita un cliente por primera vez, quien va con usted?

De acuerdo a la información proporcionada por los asistentes C, el Sénior es el encargado de acompañarlos ya que son quienes deben conocer directamente al cliente.

11.- ¿Le proporcionan información sobre las compañías que van a visitar?

Las encuestas realizadas reflejaron que generalmente la empresa si les proporciona información a los asistentes C acerca de las compañías que deberán visitar, sin embargo, en la mayoría de los casos son ellos quienes deben investigar y buscar mayor información con la finalidad de tener plenos conocimientos acerca de lo que realiza la empresa y de cómo se desarrollan los procesos.

12.- ¿Conoce las tareas que realizará en cada empresa?

La mayoría de los asistentes C, indicaron que en algunos casos no se les informa acerca de las tareas que realizará en cada empresa que debe visitar.

13.- ¿Quién supervisa el trabajo que usted realiza?

Las tareas que realizan los asistentes C son supervisadas por los Semi Sénior quienes a su vez deben presentar informes a los que pertenecen al área Sénior.

4.4. Conclusiones del capítulo

4.4.1. Encuestas realizadas a clientes

En base a la información obtenida de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Moore Stephens, se pudo reconocer que existe cierto nivel de inconformidad e insatisfacción con los servicios de asesoría que reciben por parte de la empresa, esto se debe principalmente al hecho de que existen demoras en la entrega de los informes finales, además la respuesta a sus inquietudes en muchos casos suele tardar varios días.

Estos factores negativos afectan a la imagen de la empresa, a pesar de llevar varios años operando en el mercado ecuatoriano y ser una empresa de orden internacional, muchos de sus clientes desconocen la trayectoria que ha tenido, la mala percepción que se crea en los clientes por las falencias que presenta la empresa influye de forma negativa ya que muchos clientes dudarían en recomendar los servicios de Moore Stephens, considerando que la publicidad boca a boca es uno de los puntos fuertes de la promoción de la empresa.

4.4.2. Encuestas realizadas al personal de la empresa

Según la información obtenida se pudo conocer que el desarrollo de los procesos de elaboración y presentación de los informes se inicia desde que el cliente solicita la consultoría a la empresa, entonces el responsable de cada área analiza el caso y dependiendo de su complejidad asigna a los asesores que se harán responsables de desarrollar el análisis y presentar los respectivos informes al cliente.

Actualmente, en lo que respecta al desarrollo de estos procesos, se pudo evidenciar que existen falencias en la planificación que se realiza dentro del departamento del área Tributario-Contable, la asignación de las tareas no se está realizando de la manera adecuada ya que en algunos casos

se le asignan tareas a un solo elemento del departamento mientras que a otros no, esto genera una evidente falta de equidad que afecta.

Uno de los principales problemas de la empresa que genera inconformidad por parte de los clientes, es el hecho de que existen retrasos en la entrega de los informes, al desarrollar la investigación de mercados se pudo identificar los motivos que ocasionan esta demora en la entrega, es la falta de planificación y control de los tiempos que se llevan los asesores en cumplir sus tareas, además los empleados de la empresa consideran que el tiempo que le asigna el sénior para cumplir cada tarea es insuficiente, por lo que se les hace imposible en algunos casos cumplir con la fecha de entrega de los informes.

Entre los problemas que existen actualmente, está la falta de una adecuada planificación y la poca comunicación, inclusive no existe un manual de políticas debidamente formalizado que permita al empleado contar con los parámetros para saber qué hacer y en qué momento debe de hacerlo, por tanto existe una evidente desorganización que afecta la eficiencia y la productividad del personal de la empresa.

4.4.3. Razones que impiden cumplir con los tiempos de entrega

En relación al problema relacionado con las fechas de entrega de los informes, se pudo identificar que existen factores internos que influyen en que existan estos retrasos, los cuales se definen a continuación:

- Falta de control en los tiempos en que se desarrolla cada actividad.
- Falta de procedimientos adecuadamente definidos que proporcione las directrices a seguir para el personal.

4.4.4. Problemas existentes en los procesos

Se definen que los problemas existentes en la elaboración del servicio son los siguientes:

- Existe una falta de control en la realización de las tareas de cada área que conforma la empresa.
- Existen funciones indeterminadas.
- Los procesos que se realizan internamente son demasiado largos, que afecta en la revisión de los procesos.
- Existe una atención inoportuna hacia el cliente, y a veces deben esperar varios días para recibir la asesoría.
- La entrega de los informes se retrasa demasiado, generando inconformidad por parte del cliente.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE DISEÑO DE MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN

5.1 Introducción

Los procesos que se desarrollan internamente en la empresa Moore Stephens han presentado inconsistencias que generan insatisfacción por parte de los clientes, por lo tanto, se requiere del establecimiento de soluciones viables para estos problemas que confronta la empresa, la planificación y la inclusión de un manual de políticas y procedimientos formalizados proporciona al administrador la oportunidad de ejercer mayor control de los procesos que se desarrollan.

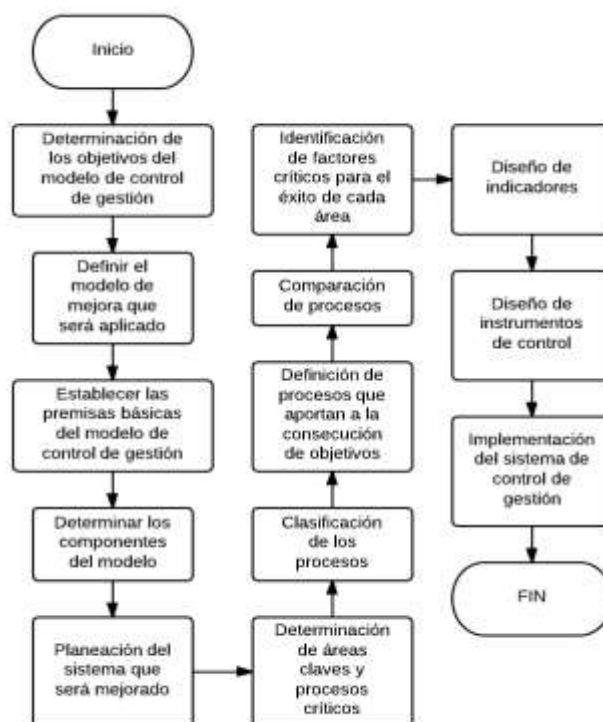
Las empresas que operan en el área de servicios de asesoría, requieren de la implementación de modelos de gestión, los mismos que deben ser diseñados acorde a cada proceso que se desarrolla dentro de la empresa. Generalmente, las empresas que comercializan productos tangibles aprovechan atributos relacionados a las características físicas del producto, no obstante para las empresas que ofrecen productos intangibles como los servicios de asesoría y consultoría es importante resaltar atributos como la calidad del servicio, el cumplimiento, para no afectar la percepción del cliente, sin embargo, hay organizaciones que no cuentan con unidades de gestión que les permita mantener altos niveles de calidad en el servicio y un adecuado control interno.

El control de gestión de procesos es de vital importancia para el cumplimiento eficaz de los objetivos de la empresa, ya que minimiza los errores que se pueden presentar en el desarrollo de los procesos, a la vez

que permite a los responsables de cada área ejercer un mejor control y posteriormente rendir cuentas a sus superiores.

Considerando lo anteriormente expuesto, una gestión eficaz de los procesos en una empresa de servicios de consultoría y asesoría inicia con una adecuada planificación estratégica, donde se establezca los objetivos y estrategias que serán aplicadas en cada área de la empresa, este es un aspecto clave para la gestión ya que permite una posterior medición para determinar el cumplimiento de los mismos. Se determinan los objetivos con la finalidad de establecer los indicadores y estándares correspondientes que le permitan al administrador ejercer el control de los procesos. A continuación se detalla la ruta de la mejora, en la que se incluyen los pasos que serán necesarios considerar para el diseño del modelo de control de gestión:

Gráfico 36 Ruta de la mejora



Elaboración: Mónica Méndez

5.2 Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivos generales

- Mejorar los procesos internos que se desarrollan en la empresa Moore Stephens.

5.2.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Implementar el modelo de control de gestión en la empresa Moore Stephens.
- Realizar evaluaciones constantes del rendimiento de los empleados Moore Stephens.
- Eliminar los retrasos en la entrega de los informes realizados por los asesores.

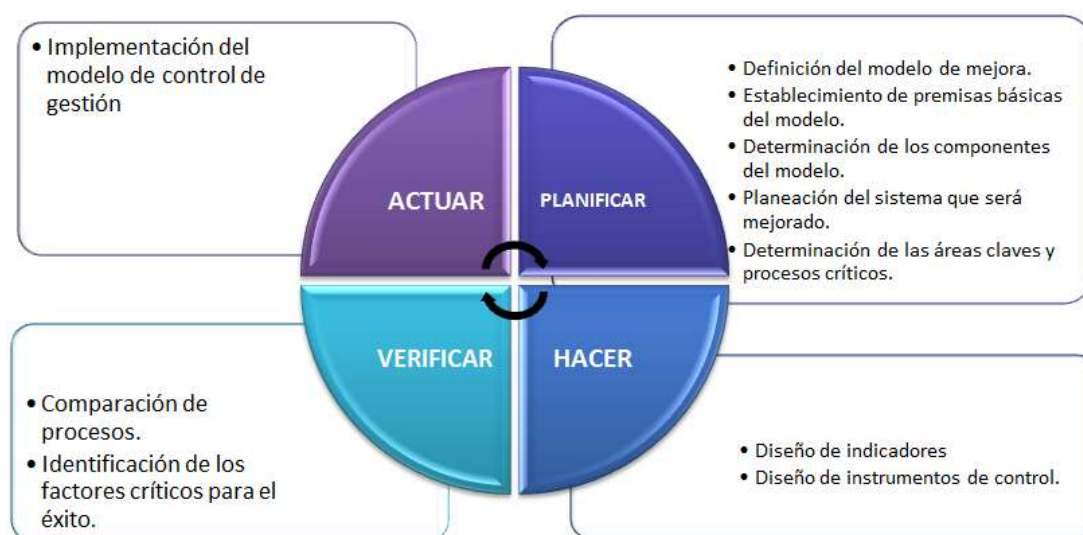
5.3 Definición del modelo

Un modelo de control de gestión representa un conjunto de procesos de cada una de las áreas que conforman la empresa, en este sistema se incluye los indicadores y estándares diseñados de modo que se ajuste a cada departamento de la empresa y que respondan a sus necesidades de mejora. Estos indicadores son evaluados a través de índices de desempeño, a la vez que son controlados a través de cuadros de mando que permiten garantizar una gestión efectiva un adecuado monitoreo de las actividades que se desarrollan de modo que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

Básicamente, el modelo de control de gestión es una herramienta de medición que permite monitorear el desarrollo de cada proceso y evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A través de este sistema, es posible que las actividades que realizan todos quienes conforman la empresa

estén debidamente orientadas a la consecución del éxito y con el fin de proporcionar un mejor servicio de modo que se logre una mayor satisfacción del usuario. En este caso se considera la aplicación del modelo de mejora de procesos PHVA, considerando que es el modelo que más se ajusta a las necesidades de la empresa Moore Stephens, el cual se basa en cuatro fases establecidas en la planificación, hacer, verificar y actuar. En base a este modelo se detalla un esquema en donde se clasifica cada parte del proceso de diseño del modelo de gestión aplicado según el PHVA, el mismo que se presenta de la siguiente manera:

Gráfico 37 Modelo PHVA



Elaboración: Mónica Méndez

5.4 Premisas básicas del modelo

El modelo de control de gestión se desarrolla considerando los siguientes parámetros de acción que deben ser aplicados por todos quienes conforman las diferentes áreas de la empresa:

Eficiencia: Es preciso que el modelo de control permita asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas en cada caso en el menor tiempo

posible y con la utilización de menos recursos, de modo que se pueda evitar los desperdicios.

Flexibilidad: El modelo de control se diseñará de modo que pueda estar sujeto a cambios en caso de que sea necesario, de modo que se ajuste a las necesidades de la empresa conforme el entorno en que esta se encuentre.

Integridad: El modelo deberá ser diseñado de manera íntegra, estableciendo los parámetros que debe realizar cada empleado, considerando los valores establecidos por la empresa.

Perfectibilidad: La perfectibilidad del modelo de gestión se determina en base a los ajustes que se pueden realizar para corregir errores, con la finalidad de perfeccionar el modelo de gestión de control y optimizar la eficacia en la organización.

Responsabilidad social: El diseño y la implementación del modelo de gestión de control deberá realizarse considerando un principio de responsabilidad social para quienes conforman parte de los grupos de interés para la empresa, como para la sociedad.

5.5 Componentes del modelo

El modelo de control de gestión para la empresa Moore Stephens se encontrará estructurado considerando diferentes aspectos, principalmente aquellos en dónde se pudieron identificar las falencias que afectan el correcto desarrollo de los procesos internos, para el diseño del modelo se seguirán los siguientes pasos:

- Planeación del sistema que será gestionado.
- Determinación de áreas claves y procesos críticos en la empresa.
- Diseño de un sistema de indicadores.

- Determinación de las herramientas de control.
- Determinación del modelo para presentar la información.
- Implementación del modelo de control de gestión.

5.5.1 Planeación del sistema que será gestionado

El modelo de control de gestión deberá ser desarrollado considerando una previa planeación, una vez establecidos los objetivos de la implementación de modelo de gestión, se proseguirá con la determinación de las estrategias y la asignación de actividades que cada área de la empresa deberá cumplir de manera puntual.

5.6 Determinación de áreas claves y procesos críticos en la empresa

Una vez determinados los objetivos y las premisas del modelo de gestión, el siguiente paso es determinar las áreas claves y los procesos críticos en la empresa, en este caso se considera que las áreas claves son aquellas de mayor relevancia para el éxito de la empresa, por otra parte los procesos críticos son aquellos que requieren de mayor control para evitar inconsistencia y asegurar el éxito de la empresa. En la empresa Moore Stephens se desarrollan diferentes procesos que se agrupan en tres tipos de procesos de manera general, tales son: los procesos de regulación y adaptación; los procesos operativos y los procesos de apoyo.

La implementación del modelo de control de gestión se enfoca principalmente en los procesos operativos en donde se incluye el seguimiento de casos, la asesoría que se proporciona a los clientes y la elaboración de informes; se consideran este tipo de proceso ya que es dónde se ha podido identificar los problemas que están afectando tanto a los niveles de satisfacción por parte del cliente como a la imagen de la empresa.

En los procesos antes mencionados se deben incluir una serie de actividades y operaciones que debe realizar cada empleado con la finalidad de mantener el orden adecuado durante el desarrollo de los procesos. Cabe destacar que en algunos casos los procesos críticos pueden involucrar otros procesos a la vez, de modo que el modelo de control de gestión será diseñado de manera integral con el afán de que pueda ser aplicado en caso de que exista tal relación entre procesos diferentes. A continuación se determinan los parámetros que se deberán considerar en caso de que el modelo de control de gestión deba ser aplicado a mejorar otros procesos:

1. En primer lugar es necesario enlistar todos los procesos que se desarrollan en la empresa.
2. Seguidamente se realizará una clasificación de cada proceso dentro de las tres categorías antes mencionadas.
3. Se considerará cada proceso conforme su aportación a la consecución de objetivos.
4. Se graficará el flujo grama de forma ordenada y sistemática de los procesos que se desarrollan actualmente en los que se han identificado las falencias.
5. Comparar la forma en que se desarrollan tales procesos con los objetivos establecidos, de modo que se pueda determinar identificar la situación actual de cada proceso y lo que se desea lograr.

Registro de procesos

- Contacto con los clientes
- Sistemas de dirección

- Elaboración de plan de trabajo
- Programación de visitas
- Propuesta de servicios
- Análisis de casos
- Elaboración de informes
- Relaciones públicas
- Recursos materiales y financieros

5.6.1. Clasificación de procesos

En la clasificación de los procesos se determina los tres procesos fundamentales que se desarrollan en la empresa, en los mismos que se detallará las actividades que se realiza.

Cuadro 30 Clasificación de procesos

CLASIFICACIÓN DE PROCESOS		
PROCESOS DE REGULACIÓN Y ADAPTACIÓN	PROCESOS OPERATIVOS	PROCESOS DE APOYO
Contacto con los clientes	Elaboración de plan de trabajo	Relaciones públicas de la empresa
Sistemas de dirección	Programación de visitas a clientes	
Propuesta de servicios	Análisis de casos	Recursos materiales y financieros
	Elaboración de informes	

Elaboración: Mónica Méndez

5.6.2. Determinación de procesos que aportan a la consecución de objetivos

Para iniciar la implementación del modelo de control de gestión se considerarán los procesos en los que se han identificado la existencia de falencias que impiden el cumplimiento de los objetivos establecidos por Moore Stephens, por lo tanto se consideran los siguientes procesos:

- Propuesta de servicios.
- Elaboración de plan de trabajo.
- Programación de visitas a clientes.
- Análisis de casos.
- Elaboración de informes.

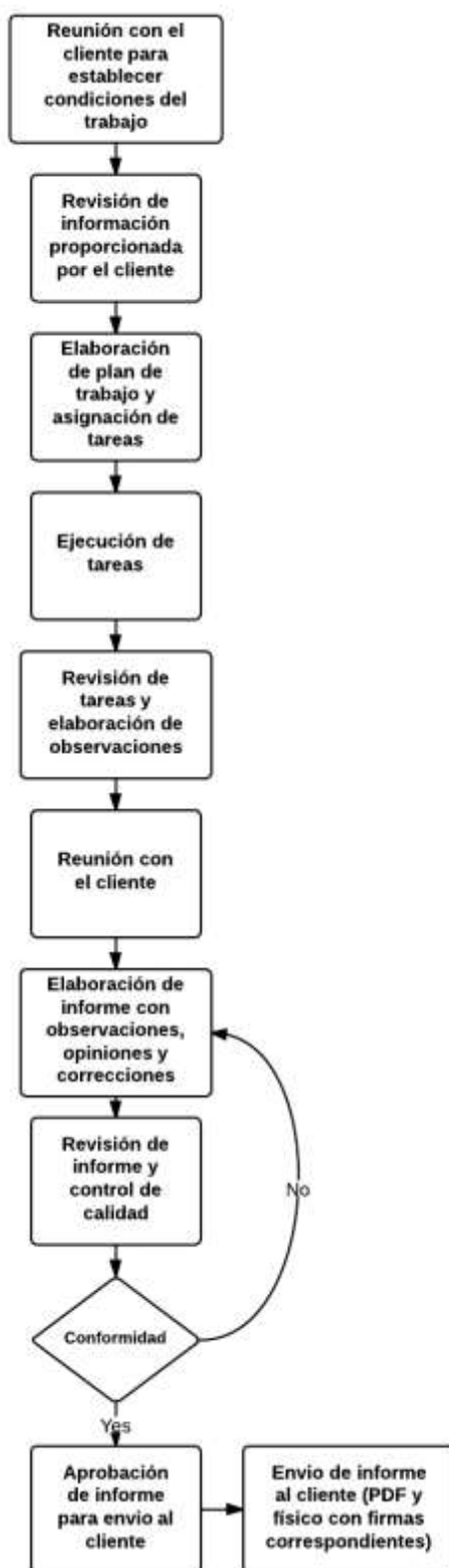
Flujograma de procesos

En los flujogramas de procesos que se incluyen a continuación se determina la propuesta de mejora para el proceso de elaboración de propuesta de servicio el cual se consideraba demasiado extenso y consecuentemente ocasionaba demasiados retrasos. Además, se establece la nueva forma de elaboración de informes, eliminando pasos innecesarios y menos personal, evitando así el desperdicio de tiempo y de recursos humanos.

Gráfico 38 Procesos de elaboración de propuesta de servicios (mejorado)



Elaboración: Mónica Méndez

Gráfico 39 Procesos de elaboración de informes (mejorado)

Elaboración: Mónica Méndez

5.6.3. Comparación de procesos

- **Procesos de elaboración de propuesta de servicios**

En el proceso que se desarrolla actualmente para la elaboración de propuesta de servicio para los clientes, inicia desde que el cliente solicita la información y la cotización a los clientes; posteriormente los gerentes de área debían reunirse con los clientes y establecer las condiciones del alcance del trabajo que se desarrollará; el sénior elabora la propuesta técnica y económica en base a las condiciones pactadas en la reunión. La propuesta realizada pasa a ser revisada por el comité del producto, en caso de que estos se encuentren conforme con la propuesta será aprobada por los socios, caso contrario el Sénior deberá realizar una nueva propuesta.

Si la propuesta es aprobada, el sénior deberá preparar el archivo en PDF para posteriormente enviarlo al cliente. En este proceso intervienen varios niveles organizativos además del cliente, y existen demasiados retrasos debido a todas las actividades que se realizan. Por lo que se propone reducir los pasos que se realizan con el afán de que este proceso sea realizado en una menor cantidad de tiempo.

En la propuesta de mejora de este proceso, se consideran los siguientes pasos: en primer lugar el cliente solicita información a Moore Stephens, el gerente de área se reúne con el cliente para pactar las condiciones del trabajo. De acuerdo a lo acordado en la reunión el sénior debe elaborar la propuesta técnica y económica y presentarla en PDF para revisión, la propuesta será revisada por el comité del producto y una vez aprobada se enviará al cliente.

En el proceso mejorado la comunicación entre niveles es fundamental; Coordinador de área, el Sénior y el Comité del producto deben estar involucrados durante el desarrollo de las primeras etapas del proceso de con

la finalidad de que todos estén conformes en la presentación de la propuesta y se reduzca la posibilidad de que existan desacuerdos y deba repetirse nuevamente la elaboración de la propuesta.

- **Procesos de elaboración de informes**

En cuanto al proceso de elaboración de informes, este inicia desde que el sénior se reúne con el cliente para pactar las fechas de visitas, luego de esta reunión, el sénior envía mail con los requerimientos de información al cliente (1 semana antes de efectuarse la visita de campo), el sénior debe concertar una nueva visita para revisar esta información, el primer día del trabajo de campo, el sénior llega al cliente con su equipo de trabajo conformado por un semi-sénior y dos asistentes, posteriormente el sénior se reunirá con el cliente para establecer indicaciones específicas.

Luego de la reunión que el sénior haya mantenido con el cliente, deberá elaborar la planificación del trabajo y la entrega de las asignaciones al semi sénior y a los asistentes A y B. El semi sénior recibe las asignaciones y las efectúa, a la vez que asigna las tareas a los asistentes B y C quienes deberán realizarlas y posteriormente entregarlas al semi sénior para que éste las revise, en este punto el sénior debe prestar apoyo técnico al semi sénior para supervisar los papeles de trabajo.

Una vez que el semi sénior haya revisado el trabajo entregado por los asistentes deberá elaborar un memo con las observaciones y entregarlas al sénior, este deberá reunirse con el cliente el último día del trabajo para mostrar, explicar y dar una opinión verbal de las observaciones encontradas durante el desarrollo del trabajo de campo; posteriormente el sénior debe elaborar un informe con las debidas observaciones, opiniones y correcciones, este informe deberá ser entregado al supervisor tributario – contable.

Si el supervisor de esta área está conforme con el informe realizado por el sénior, debe enviar el informe para que éste sea revisado por el área legal-tributaria, caso contrario será remitido nuevamente al sénior para que realice las correcciones necesarias y así poder enviarlo al área legal para su aprobación, luego con el supervisor tributario – contable; si el jefe del área legal no se encuentra satisfecho con el contenido remitirá el informe al sénior para que sea corregido, si está conforme enviará el informe a los socios que efectúan el control de calidad y se desarrolla nuevamente el proceso, si los socios están conforme o no con el informe recibido.

Si los socios aprueban el documento, el sénior debe preparar a limpio el documento en informe en PDF y enviarlo al cliente, posteriormente deberá dar indicaciones al asistente administrativo para que este envíe el trabajo físico al cliente, finalmente el trabajo impreso es enviado al cliente.

Este proceso contiene siete niveles de intervención los cuales son: el sénior, el semi sénior, el asistente A y B, el supervisor tributario contable, el supervisor legal, los socios y el asistente administrativo; al igual que constan de 15 instancias de trabajo y en algunas instancias participan varios niveles simultáneamente, por lo que se puede definir que este proceso es demasiado largo y complejo.

La mejora del proceso que se propone consta de las siguientes etapas: en primer lugar el sénior, el semi sénior y el asistente a y b se reúnen con el cliente para establecer las condiciones de trabajo, en esta etapa se discuten todos los parámetros necesarios así como también se solicita la información que será necesaria para el correcto desarrollo del trabajo.

Posteriormente los miembros del equipo (sénior, semi sénior, y asistentes) se reúnen para revisar la información proporcionada por el cliente; se elabora el plan de trabajo y se asignan las tareas, en esta etapa se reducen los pasos que se desarrollaban en el proceso anterior relacionados con la asignación de tareas, ya que existirá una mejor comunicación entre el equipo de trabajo y cada quien conocerá cuales son las tareas que debe realizar.

Una vez recibidas las tareas estas deberán ser ejecutadas, el semi sénior deberá revisar las tareas realizadas y elaborar las observaciones correspondientes; posteriormente el sénior se reunirá con el cliente para presentarle las observaciones realizadas por el semi sénior; el sénior deberá realizar el informe en PDF en dónde se incluyan las observaciones y las correcciones necesarias (en caso de que las hubiere); el sénior se reunirá con el supervisor tributario-contable y con los socios para la revisión del informe, obtenido la aprobación el informe será enviado al cliente tanto física como en PDF.

5.7. Identificación de los factores críticos de éxito para cada área de la empresa

El modelo de control de gestión se encuentra orientado a mejorar los factores fundamentales para el éxito de la empresa y la consecución de sus objetivos. Por lo tanto, establecer los factores críticos del éxito representa el punto de partida para el diseño de un modelo de control de gestión eficiente. Por lo tanto los factores claves del éxito a considerar en la empresa Moore Stephens son los siguientes:

Cuadro 31 Identificación de los factores clave para el éxito

FACTORES DE ÉXITO	DEFINICIÓN	ASPECTOS CLAVE
Eficacia	Cumplimiento de las tareas asignadas, debe realizarse de manera oportuna, considerando los parámetros establecidos de calidad.	*Utilización de recursos *Relación costo-efectividad
Efectividad	Se refiere a una medición en relación a la eficacia y la eficiencia, básicamente evalúa que los trabajos hayan sido elaborados de manera correcta.	*Cumplimiento de metas *Evaluación de resultados
Productividad	La productividad se mide conforme los resultados alcanzados de cada caso analizado, los cuales deberán ser concluidos correctamente sin que se exceda en la utilización de tiempo y recursos.	*Calidad *Costo
Puntualidad	Determina la capacidad de concluir cada asesoría y entregar cada informe a tiempo.	*Tiempo
Disponibilidad de recursos	Se mide en base a los recursos que son requeridos para realizar cada trabajo de asesoría.	*Humanos *Materiales *Financieros

Elaboración: Mónica Méndez

Para determinar el cumplimiento de los factores mencionados, se establece un sistema para medir la productividad del empleado, el cual deberá realizarse de manera trimestral, para determinar las falencias o mejoras que existan en el rendimiento de modo que se puedan implementar correctivos de ser necesario.

5.8. Diseño de indicadores

Al haber determinado las áreas críticas para el éxito de la empresa Moore Stephens, se requiere establecer para cada una de tales áreas los indicadores que permitirán medir los resultados obtenidos y compararlos con

los objetivos establecidos. Estos indicadores representan una herramienta estadística que permitirá reflejar el desempeño de los empleados de la empresa y el avance de las actividades realizadas en cada área crítica previamente identificada.

Los indicadores que se establezcan deberán estar sujetos a los objetivos estratégicos de la empresa y a los factores claves para el éxito de la misma; por lo tanto, a continuación se procede a determinar los indicadores que deberán ser considerados en los instrumentos de control diseñados. Cada una de las tablas incluidas a continuación contiene los indicadores para cada una de las herramientas de control:

Cuadro 32 Indicadores para la evaluación de gestión del personal

ÁREA CRÍTICA: GESTIÓN DEL PERSONAL				
Factor clave de éxito	Nombre del indicador	Indicadores	Procedimiento de cálculo	Unidad de medida
Disponibilidad de recursos	Revisión de documentos	Planeación: *Nivel de información del cliente disponible	(N° de casos que ingresan / N° de casos revisados) *100	%
	Plan de trabajo	Planeación: *Porcentaje de tareas asignadas	(N° de casos que ingresan/ personal asignado)*100	%
Eficacia	Ejecución de tareas	Cumplimiento: *Eficacia en la entrega de trabajo	(N° de tareas realizadas reportadas/ tiempo programado para realizar las tareas) *100	%
	Respuesta oportuna	Cumplimiento: *Respuesta oportuna al cliente	(Observación de clientes/ respuesta oportuna)*100	%
Puntualidad	Elaboración de informes	Cumplimiento: *Puntualidad en la entrega de informes	((Novedades encontradas en el caso+observaciones)/ tiempo programado de entrega) *100	%
Eficiencia	Revisión de informe	Políticas: *Nivel de cumplimiento	(N° de requerimientos cumplidos- errores encontrados/ N° total de requerimientos recibidos) *100	%
	Calidad del informe	Objetivos: *Cumplimiento de metas	(N° de correcciones de fallos reportados/ N° de fallos que requieren corrección)*100	%

Elaboración: Mónica Méndez

Los indicadores para la herramienta de evaluación de gestión del personal se determinan en base a cuatro factores para el éxito que son: disponibilidad de recursos, eficacia, puntualidad, eficiencia. Los mismos que serán aplicados en la herramienta de control y cuya meta es el 100%.

Cuadro 33 Indicadores para el modelo de gestión de procesos

ÁREA CRÍTICA: GESTIÓN DE PROCESOS				
Factor clave de éxito	Nombre del indicador	Indicadores	Procedimiento de cálculo	Unidad de medida
Eficacia	Flujo de comunicación	Comunicación: *Porcentaje de información compartida	(Cantidad de información recibida / N° de reuniones realizadas) *100	%
	Tiempo de entrega	Objetivos: *Reducción del tiempo de presentación de informes de avances	(Entrega de informes/ tiempo asignado a la entrega de informes) *100	%
	Comunicación empresa-cliente	Comunicación: *Contacto con el cliente *Porcentaje de tareas asignadas	(N° de contactos del cliente para solicitar información/ N° de solicitudes de información respondidas)*100	%
Puntualidad	Presentación de informes	Cumplimiento: *Envío de avances en tiempo requerido	((Tareas realizadas - tareas asignadas)/ tareas asignadas)*100	%
Eficiencia	Calidad del informe	Cumplimiento: *Avance de informes presentados sin errores	((Cantidad de avances presentados- errores encontrados)/ Avances presentados)*100	%
Productividad	Rendimiento de cada empleado	Rendimiento: *Nivel de rendimiento del empleado	((Tareas realizadas - tareas asignadas)/ tareas asignadas)*100	%

Elaboración: Mónica Méndez

Para el modelo de gestión de procesos se consideran cuatro factores clave para el éxito en base a los cuales fueron diseñados los indicadores para el cálculo de los resultados, los mismos que serán medidos de manera porcentual.

Cuadro 34 Indicadores por área del proceso

ÁREA CRÍTICA POR ÁREAS				
Factor clave de éxito	Nombre del indicador	Indicadores	Procedimiento de cálculo	Unidad de medida
ÁREA OPERATIVA				
Eficacia	Tiempo de entrega	Objetivos: *Reducción del tiempo de presentación de informes de avances	(Entrega de informes/ tiempo asignado a la entrega de informes) *100	%
Puntualidad	Presentación de informes	Cumplimiento: *Envío de avances en tiempo requerido	((Tareas realizadas - tareas asignadas)/ tareas asignadas)*100	%
ÁREA DE CALIDAD				
Eficiencia	Calidad del contenido	Contenido: *Informes presentados sin errores	((Cantidad de avances presentados- errores encontrados)/ Avances presentados)*100	%
Productividad	Desempeño de cada empleado en la presentación del informe	Presentación: *Correcta presentación del informe	(Presentación del documento / resultados obtenidos)*100	%
ÁREA ADMINISTRATIVA				
Eficacia	Comunicación empresa-cliente	Comunicación: *Contacto con el cliente	(N° de contactos del cliente para solicitar información/ N° de solicitudes de información respondidas)*100	%

Elaboración: Mónica Méndez

En lo que respecta a las herramientas de control diseñadas para cada una de las áreas críticas (operativa, calidad, administrativa), se determina la aplicación de cinco indicadores, los cuales al igual que los indicadores de las herramientas anteriormente expuestas se deberán calcular de manera porcentual, sin embargo, los métodos aplicados en cada herramienta deberán ser medidos en una escala de 10 según la percepción del evaluador.

5.9. Diseño de instrumentos de control

Modelo de control de la productividad del empleado

El modelo de control de la productividad es una herramienta en la que se evalúa la productividad en base a los objetivos y las actividades que realiza el empleado, se asignan los responsables y el cronograma de trabajo.

Cuadro 35 Modelo de control de la productividad del empleado

MOORE STEPHENS																			
PROYECTO PARA EL MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE LA ELABORACION DE LOS INFORMES TRIBUTARIOS																			
PERIODO: 2014																			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	ACTIVIDADES CONCRETAS	CRONOGRAMA												RECURSOS	RESPONSABLES	MEDICION DE GESTIÓN		
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
PLANEAR																			
Determinar los problemas existentes en los procesos de elaboracion del producto o servicio	Conocer los diferentes criterios y opiniones de los profesionales que trabajan en el proceso de elaboración del producto	*Reunión con los Gerentes de area *Reunión con los senior y semi-senior *Entrega de cuestionarios (anexo 1)															Humanos *Socios *Gerente *Senior *Semi senior *Asistentes *Secretaria *Personal RRHH	Directora de Implementación de procesos	Informe con los resultados de las encuestas
Evaluar los tiempos empleados en los procesos de la elaboracion de los informes tributarios	Efectuar levantamiento de información de las funciones y procedimiento de los involucrados	*Elaboracion Manual de Funciones de Gerentes, Senior, Semisenior y asistentes																Comité de Implementación de procesos	Los manuales de funciones deberan estar elaborados y aprobados por el Comité de Implementación de procesos
Medir la satisfacción del cliente externo, conocer sus opiniones e inquietudes	Informar a los clientes que se les realizará una encuesta para medir su satisfacción	*Elaboración de cuestionarios para los clientes (anexo 2)															Materiales *Computadoras *Proyector *Pizarra acrílica *Marcadores *Plumas *Libretas	Senior y Gerente del área	Informe con los resultados de las encuestas
Analizar el nivel de preparación académica de los empleados de Moore Stephens	Reunión con Directora de Recursos Humanos y Socios de la empresa para revisión de carpetas de los empleados	Entregar formulario de actualización de datos e información académica a cada uno de los empleados																Directora de RRHH, asistentes	Informe de Recursos Humano con el nivel de preparación de los empleados

Elaboración: Mónica Méndez

Herramienta evaluación de gestión del personal

El sistema de evaluación de la gestión del personal, es una herramienta diseñada en Microsoft Excel, que será gestionada por el Gerente de área. En el sistema de control se incluye el proceso que se realizará, el indicador que corresponde a los factores clave para el éxito antes mencionado, la fórmula para calcular este indicador, la unidad de medida, la frecuencia de medición, el responsable, los avances y la meta esperada.

Los empleados deberán al final del día entregar el avance de su informe para que así el Gerente de área puedan constatar que el empleado ha realizado las tareas asignadas. Esto es favorable para la empresa para así controlar que es las actividades que realiza el personal, de esta manera se podrá llevar un seguimiento a la forma en que se desarrollan los procesos en cada caso que ingrese a la empresa, así se podrá constatar los avances y el grado de productividad de cada empleado.

Se desarrollará un sistema para controlar el tiempo en el que se establecerán parámetros que el personal debe considerar al realizar cada actividad para entregar su informe del trabajo realizado a tiempo, y así poder dar solución a los inconvenientes con los clientes con respecto al retraso en las fechas de entrega de los informes. Este programa para controlar el tiempo de trabajo debe ser aplicado a todo el personal ya que por medio de este programa se van a reflejar los resultados y la optimización del personal en la organización.

El personal de la empresa debe estar capacitado para que las proyecciones en el tiempo que tenga determinada la organización sean efectivas, y por medio de este programa de actividades se podrá llevar un control del cumplimiento de las tareas asignados a los empleados y conocer las fallas que tengan.

Cuadro 36 Herramienta de evaluación de la gestión del personal

MOORE STEPHENS							
EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAL MOORE STEPHENS							
AÑO 2014							
Proceso	Indicador	Formula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de medición	Responsable	Avance	Meta
Revisión de papeles de trabajo	Información proporcionada por el cliente	(N° de casos que ingresan/ N° de casos revisados)*100	%	Semanal	Senior	100%	98%
Elaboración de plan de trabajo	Información proporcionada por la empresa (Eficiencia)	(N° de casos que ingresan/ personal asignado)*100	%	Semanal	Senior	0%	800%
Ejecución de tareas	Cumplimiento (Eficacia-Puntualidad)	(N° de tareas realizadas reportadas / tiempo programado para realizar las tareas) * 100	%	Diario	Semi senior, Asistentes	100%	100%
Elaboración de observaciones	Cumplimiento plan de trabajo (Eficacia-Efectividad)	(Observaciones de clientes / Respuesta oportuna)*100	%	Semanal	Senior	50%	60%
Elaboración de informe	Presentación de resultados (Productividad)	(Novedades encontradas en el caso + Observaciones/ tiempo programado para entrega)	%	Semanal	Senior	100%	100%
Revisión de informe	Presentación de resultados (Eficacia, puntualidad, efectividad)	((N° requerimientos cumplidos- errores encontrados)/N° Total de requerimientos recibidos)) * 100	%	Semanal	Calidad	96%	95%
Control de calidad	Cumplimiento (Efectividad)	(N° de correcciones de fallos reportados/ N° de fallos que requieren corrección) *100	%	Semestral	Calidad	81%	La meta del indicador es del 100% (seguimiento por cada caso)

Elaboración: Mónica Méndez

Modelo de gestión de procesos

El modelo de gestión de procesos es una herramienta en la que se determinan las estrategias que serán aplicadas para mejorar los procesos en los que existen falencias, se determinan las áreas responsables del cumplimiento de estas estrategias. Además, se determina una herramienta individual por cada una de estas áreas en las que se incluyen los indicadores de evaluación y las estrategias clave para la mejora.

Cuadro 37 Modelo de gestión de procesos

MOORE STEPHENS MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS MOORE STEPHENS ÁREA: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS FECHA: Diciembre 2014 ¿QUÉ REQUERIMOS DE ESTAS AREAS PARA CUMPLIR NUESTRAS ESTRATEGIAS?												
No.	Estrategia	Táctica	¿Qué se va a hacer?	¿Cómo se va a hacer?	Responsable	Inicio	Fin	Estatus	Observaciones	Área Operativa	Calidad	Administrativa
1	Mantener un flujo constante de comunicación en relación a los trabajos que realiza cada área	Realizar reuniones con frecuencia entre quienes conforman el área operativa	Realizar reuniones habituales para mantenerse informados de lo que están realizando todos y como lo están haciendo.	Llevar a cabo reuniones semanales (viernes) para comprobar el avance de cada trabajo realizado	Senior, Semi senior, Asistente			0% - 65%	Sin observaciones	Eficacia		
2	Presentar informes del avance de cada caso	Realizar reuniones con área de calidad	Enviar los avances de cada caso, y presentar un resumen a quienes integran el departamento de calidad	Organizar un resumen del avance de cada caso y subirlos a una plataforma virtual para que sean revisados por el área de calidad	Senior, Socios, Gerente			0% - 65%	Sin observaciones	Puntualidad Eficiencia	Eficiencia Productividad	
3	Reducir los tiempos de entrega de informes	Determinar un tiempo máximo para cada actividad	Concertar en un tiempo prudente que cada parte involucrada en el proceso puede tardar, para agilizar la documentación	Asignar tareas a quienes integran el área operativa y determinar un tiempo para cada actividad	Senior			0% - 65%	Sin observaciones	Eficacia		
4	Mantener una constante comunicación con el cliente	Contar con una base de datos de cada cliente	El responsable del área administrativa deberá contactarse con el cliente para proporcionar información sobre su caso	Se asignarán fechas en las que la secretaria deberá comunicarse con el cliente para proporcionarle información sobre el avance de su caso	Secretaria			0% - 65%	Sin observaciones			Eficacia

Elaboración: Mónica Méndez

Cuadro 38 Modelo de gestión de procesos (Área de calidad)

MOORE STEPHENS																																		
ÁREA DE CALIDAD																																		
Calidad			PROPOSITO: Asegurar la calidad de los informes finales presentados por el departamento operativo																	01/12/2014														
																				Gerente general														
No.	Objetivos / Métodos			Unidad de Medida	Nivel de calidad	Responsable	2014	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Objetivo: Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Moore Stephens																																	
1.A	Contenido	Obj	%	100%	Gerente general																													
		Real																																
1.B	Presentación	Obj	%	100%	Socios																													
		Real																																
		Metodos:																																
1.1	Revisión de la información incluida en relación a cada caso	Obj	Seguimiento	10	Gerente general																													
		Real																																
1.2	Revisión de l formato presentado, se considera la pulcritud, justificación, simetría	Obj	Seguimiento	10	Socios																													
		Real																																
Gerente General		Socios																																
Notas: Cumplió lo planificado (1% de variación con el) requiere plan de acción (5% de variación con el Objetivo) requiere plan de acción (más del 5% de variación)																																		

Elaboración: Mónica Méndez

Cuadro 39 Modelo de gestión de procesos (Área operativa)

MOORE STEPHENS																																	
ÁREA OPERATIVA																																	
PRODUCTIVIDAD			PROPOSITO: Reducir el tiempo en la elaboración y entrega de informes.																01/12/2014														
																			Senior														
No.	Objetivos / Métodos			Unidad de Medida	Avance de tareas asignadas	Responsable	2014	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	Objetivo: Incrementar la productividad del área operativa de la empresa Moore Stephens																																
1.A	Asignación de tareas y tiempo para realizarlas	Obj	%	100%	Senior, Semi senior																												
		Real																															
1.B	Revisión de tareas asignadas	Obj	%	100%	Senior, Semi senior																												
		Real																															
Metodos:																																	
1.1	Análisis del caso, selección del equipo de trabajo	Obj	seguimiento	10	Senior																												
		Real																															
1.2	Realizar reuniones para revisar los avances del caso	Obj	seguimiento	10	Senior																												
		Real																															
Senior			Semi Senior				Asistente																										
Notas:  Cumplió lo planificado (1% de variación con el  requiere plan de acción (5% de variación con el Objetivo)  requiere plan de acción (más del 5% de variación)																																	

Elaboración: Mónica Méndez

Cuadro 40 Modelo de gestión de procesos (Área administrativa)

MOORE STEPHENS																																
ÁREA ADMINISTRATIVA																																
COMUNICACIÓN		PROPOSITO: Mantener una constante comunicación con el cliente.																		01/01/2014												
																				Secretaria												
No.	Objetivos / Métodos		Unidad de Medida	Comunicación	Responsable	2013	2014	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Objetivo: Desarrollar una mejor relación entre la empresa y el cliente.																															
1.A	Comunicar los avances del caso al cliente	Obj	N°contactos realizados	4	Secretaria																											
		Real																														
Metodos:																																
1.1	Informar al cliente telefónicamente o vía correo electrónico el estado de su caso	Obj	Tiempo asignado	3	Secretaria																											
		Real																														
1.2	Enviar al cliente el informe final del caso	Obj	Tiempo asignado	1	Secretaria																											
		Real																														
Secretaria																																
Notas: Cumplió lo planificado (1% de variación con el) requiere plan de acción (5% de variación con el Objetivo) requiere plan de acción (más del 5% de variación con el)																																

Elaboración: Mónica Méndez

Implementación del modelo de control de gestión

Cuadro 41 Implementación del modelo de control de gestión

MOORE STEPHENS		
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN		
PLANIFICAR	PÁGINA	GRÁFICO
Definición de ruta de la mejora	90	Gráfico 36. Ruta de la mejora
Definición del modelo	92	Gráfico 37. Modelo PHVA
Clasificación de procesos	96	Cuadro 30. Clasificación de procesos
Flujograma de procesos	98	Gráfico 38. Procesos de elaboración de propuesta de servicios (mejorado)
	99	Gráfico 39. Procesos de elaboración de informes (mejorado)
Identificación de los factores críticos de éxito para cada área de la empresa	104	Cuadro 31. Identificación de los factores clave para el éxito
Diseño de indicadores	105	Cuadro 32. Indicadores para la evaluación de gestión del personal
	106	Cuadro 33. Indicadores para el modelo de gestión de procesos
	107	Cuadro 34. Indicadores por área del proceso
Modelo de control de la productividad del empleado	108	Cuadro 35. Modelo de control de la productividad del empleado
Herramienta de evaluación de gestión del personal	110	Cuadro 36. Herramienta de evaluación de la gestión del personal
Modelo de gestión de procesos	112	Cuadro 37. Modelo de gestión de procesos
	113	Cuadro 38. Modelo de gestión de procesos (Área de calidad)
	114	Cuadro 39. Modelo de gestión de procesos (Área operativa)
	115	Cuadro 40. Modelo de gestión de procesos (Área administrativa)
Implementación del modelo de control de gestión	116	Cuadro 41. Implementación del modelo de control de gestión

Elaboración: Mónica Méndez

5.10. Implementación del sistema de control de gestión

Para poder implementar este nuevo sistema de control de gestión se estima realizarlo en un lapso aproximado de 6 meses en donde se informará a todos los colaboradores de la empresa Moore Stephens de que se trata el sistema, además de capacitarlos para que puedan cumplir las actividades que se le designen realizar dentro del mismo.

Por otra parte para implantar este sistema de control de gestión la empresa deberá determinar los recursos necesarios que facilitarán realizar de forma correcta esta acción. Los principales recursos a necesitar son los siguientes:

- El personal directivo o administrativo que vigilará constantemente el funcionamiento de este sistema.
- La adaptación del modelo de control a la organización Moore Stephens.
- Cambiar la cultura que tenía la empresa anteriormente.

El personal administrativo de sistema: dentro de la empresa es este personal el que tiene un papel muy importante debido a la potestad de poder que tienen, además pueden tomar cualquier tipo de decisión importante que ayude a contribuir a lograr esta implementación de la forma más adecuada. Estas personas deben de estar constantemente evaluando que los demás integrantes de la empresa cumplan a cabalidad las actividades designadas y no lo están realizando de la forma correcta invitarles a participar activamente de esto recordándoles que les ayudará a ellos también a evitar que a último momento tengan mucho trabajo acumulado por entregar a los clientes. Cabe mencionar que estos directivos tienen a su cargo toda la responsabilidad de que la implementación salga de la manera en que fue planeada y de todos los colaborados conozcan del tema.

La adaptación del modelo de control a la organización Moore Stephens: Aquí se deberá contar con la estructura adecuada que permita a la empresa aplicar este nuevo sistema de control de gestión. Es aquí donde se establecen de forma correcta las actividades que deberán realizar cada uno de los colaboradores de la empresa, además de los rangos que cada uno ocupará y como se reorganizará a la empresa. Además se debe determinar un plan que permita establecer cuáles son las etapas más importantes que se deberán de cumplir además de los recursos tanto humanos, materiales y financieros que serán necesarios para poder cumplir con el mismo.

Cambiar la cultura que tenía la empresa anteriormente: aquí se debe de convencer a todos los integrantes de Moore Stephens que aplicando este nuevo sistema ya no existirán los problemas que tenían antes, es decir hay que quitar cualquier tipo de incredulidad que exista de que el sistema no funcionará como se lo planea.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Con el desarrollo de la investigación se pudo identificar que el principal factor que incidían en que exista un retraso en la entrega de los informes al cliente es el hecho de que los procesos eran demasiado extensos.
- Al no contar con un modelo de control de gestión la empresa Moore Stephens se han presentado inconvenientes en la forma en que se desarrollan los procesos internos de la empresa.
- Se pudieron identificar las áreas claves que contribuirán al éxito de la empresa, las mismas que representaron las bases para el diseño de las herramientas de gestión que contribuirán a solucionar los problemas identificados.
- Se pudo detectar también la inconformidad de las personas con la visita de los consultores, convirtiéndose en una de las falacias que tiene la empresa al no tener un personal capacitado en esta área, por lo que pueden tener un mejor reclutamiento de personal.
- Este modelo de control debe ser implementando paso a paso para no afectar ninguna de las áreas de la empresa, ni se quede alguna fuera de este y se encuentren conectadas.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda a los directivos de la empresa Moore Stephens implementar el modelo de control de gestión propuesto y evaluar los resultados obtenidos una vez que hayan transcurrido los seis primeros meses.
- Se recomienda a los directivos implementar el modelo de control de gestión propuesto y evaluar los resultados obtenidos una vez que hayan transcurrido los seis primeros meses.
- Se recomienda a los directivos de la empresa diseñar un modelo de gestión aplicado a otras áreas de la empresa a fin de mejorar la productividad y ofrecer un mejor servicio a los clientes.
- Además, se recomienda a los directivos de la empresa tomar en consideración cada parte de la empresa para implementar este modelo, de esta manera tendrán un funcionamiento eficaz.

Referencias Bibliografía

Alberola, G., & Mula, J. (9 de 09 de 2008). *IX Congreso de Ingeniería de Organización*.

Alcalde, M. (2009). *Calidad*. Madrid: Copyringh.

Arnoletto, E. J. (2008). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. ESIC, Madrid.

Fontalvo, T., & Vergara, J. C. (2010). *Eumed*. Recuperado el 27 de 09 de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/norma%20ISO%20principios%20de%20la%20gestion%20de%20la%20calidad.htm>

García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L., & Oyola, L. (12 de 2009). *Sistemas de indicadores de calidad*. Recuperado el 27 de 09 de 2013, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/sistema.pdf

Kaplan, R., & David, N. (2008). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management*. Barcelona : ESIC.

López, V., & Nevado, D. (2008). *Gestione y controle el valor integral de su empresa*. España: Díaz de santos.

Muñiz, L. (2009). *Cómo implementar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000.

Niven, P. (2009). *El cuadro de mando Integral paso a paso*. España: Gestión 2000.

Perrel, V. (2008). *Sistemas de Gestión Administración de la empresa*. Madrid: ESIC.

Salazar, G. (2010). *Planteamiento estratégico aplicando el Balanced Scorecar*. Madrid: Esic.

Salgueiro, A. (2011). *Indicadores de gestión y cuadro de mando* . Madrid: Diaz de santos.

Stoner, J., Freeman, & Gilbert Jr., D. (2010). *Administración*. México: Pearson.

Zapata, D. (2009). *Globalización, deporte y desarrollo local*. Medellín: Fanámbullos.

Rios, R. (2011) *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*

Glosario de términos

Balanced Scorecard:	Cuadro de Mando Integral que sirve para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.
Feedback:	Significa 'ida y vuelta' Retroalimentación y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización.
Indicador:	Señal que sirve para aportar un dato o información sobre una cosa.
Estrategia:	Un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin

GLOSARIO DE ABREVIATURAS

BSC:	Balanced Scorecard
CMI:	Cuadro de Mando Integral
PYME:	Pequeñas y Medianas Empresas
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas