



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**SISTEMATIZACIÓN DE LAS OPERACIONES Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS, EN
EL ÁREA DE CONTABILIDAD EN LA SECCIÓN DE IMPUESTOS, SECCA DE CABCORP**

Oscar Wilfredo Chinchilla Rodríguez

Asesorado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña

Guatemala, abril de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SISTEMATIZACIÓN DE LAS OPERACIONES Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS, EN
EL ÁREA DE CONTABILIDAD EN LA SECCIÓN DE IMPUESTOS, SECCA DE CABCORP**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

OSCAR WILFREDO CHINCHILLA RODRÍGUEZ
ASESORADO POR LA INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO ZECEÑA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

SISTEMATIZACIÓN DE LAS OPERACIONES Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS, EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD EN LA SECCIÓN DE IMPUESTOS, SECCA DE CABCORP

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha marzo de 2011.



Oscar Wilfredo Chinchilla Rodríguez

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 23 de enero de 2013.
REF.EPS.DOC.81.01.13.

Ingeniera
Sigrid Alitza Calderón de León De de León
Directora Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimada Infga. Calderón de León De de León.

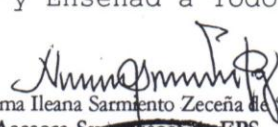
Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Oscar Wilfredo Chinchilla Rodríguez**, Carné No. **200614846** procedí a revisar el informe final, cuyo título es **"SISTEMATIZACIÓN DE LAS OPERACIONES Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS, EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD EN LA SECCIÓN DE IMPUESTOS, SECCA DE CABCORP"**.

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



NISZdS/ra

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

UNIDAD DE EPS

Guatemala, 23 de enero de 2013.
REF.EPS.D.33.01.13

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **"SISTEMATIZACIÓN DE LAS OPERACIONES Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS, EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD EN LA SECCIÓN DE IMPUESTOS, SECCA DE CABCORP"** que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Oscar Wilfredo Chinchilla Rodríguez** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte de la Asesora-Supervisora de EPS, en mi calidad de Directora, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"

Inga. Sigrid Alitza Calderón de 
Directora Unidad de EPS



SACdLDdL/ra

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.009.013

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **SISTEMATIZACIÓN DE LAS OPERACIONES Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS, EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD EN LA SECCIÓN DE IMPUESTOS, SECCA DE CABCORP**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Wilfredo Chinchilla Rodríguez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'César Ernesto Urquizú Rodas', written over a circular stamp.



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2013.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

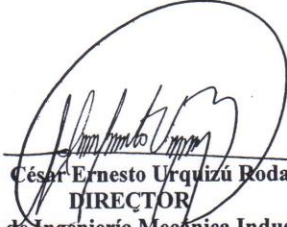


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.104.013

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación **SISTEMATIZACIÓN DE LAS OPERACIONES Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS, EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD EN LA SECCIÓN DE IMPUESTOS, SECCA DE CABCORP**, presentado por el estudiante universitario **Oscar Wilfredo Chinchilla Rodríguez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, abril de 2013.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 245.2013

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **SISTEMATIZACIÓN DE LAS OPERACIONES Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS, EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD EN LA SECCIÓN DE IMPUESTOS, SECCA DE CABCORP,** presentado por el estudiante universitario **Oscar Wilfredo Chinchilla Rodríguez,** autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 5 de abril de 2012.



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- Mi Padre Celestial** Por darme la vida dos veces y bendecirme infinitamente cada día.
- Mi padre** Oscar Chinchilla, por su apoyo incondicional, moral y material durante toda mi carrera, y ser mi ejemplo a seguir, su cariño y amor, gracias.
- Mis hermanos** Héctor y Denisse Chinchilla.
- Mis amigos** Oscar Arana, Fernando Charles, Boris Bojórquez, Diego Cienfuegos, Andy González, Alfredo Ramírez, Antonio De León, Oscar Vargas, Josselin Mencos, por su apoyo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XIX
OBJETIVOS.....	XXI
INTRODUCCIÓN	XXIII
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1. Historia de CABCORP	1
1.2. Enfoque del negocio de CABCORP	2
1.3. Descripción general de la empresa	2
1.4. Misión	3
1.5. Visión.....	4
1.6. Valores	4
1.7. Organigrama de CABCORP	4
1.8. Servicios Compartidos de CABCORP	5
1.8.1. Historia de SECCA	6
1.8.2. Areas que componen SECCA	6
1.8.3. Misión de SECCA	7
1.8.4. Visión de SECCA.....	7
1.8.5. Organigrama SECCA	7
1.8.6. Ubicación SECCA.....	8
1.9. Descripción de la sección de impuestos.....	9
1.9.1. Actividades que realiza la Sección de Impuestos	9
1.9.2. Organigrama de la Sección de Impuestos	10

2.	FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL	11
2.1.	Diagnóstico de la situación actual de CABCORP	11
2.2.	Diagnóstico Ishikawa de la Seccion de Impuestos SECCA	13
2.3.	Descripción del problema	14
2.4.	Estrategia	14
2.5.	Entrevistas no estructuradas al personal de la Sección de Impuestos.....	15
2.6.	Procesos actuales en la Sección de Impuestos	16
2.7.	Evaluación del desempeño a los colaboradores de la Sección de Impuestos	86
2.7.1.	Ejemplo de evaluación de desempeño.....	87
2.7.2.	Resultados de la evaluación de desempeño	94
2.8.	Propuesta de mejora	95
2.8.1.	Procesos mejorados.....	95
2.8.2.	Análisis de puestos en la Sección de Impuestos..	171
2.8.2.1.	Descriptor de puesto	171
2.8.2.2.	Rol de la Sección de Impuestos	178
2.9.	Sistematización de los procesos	179
2.9.1.	Descripción del enfoque de la sistematización de procesos.....	182
2.9.2.	Calendario tributario	184
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN.....	185
3.1.	Identificación y análisis de riesgos del Edificio Monte María CABCORP	185
3.1.1.	Matriz de riesgos	185
3.1.2.	Análisis de resultados de riesgos y amenazas.....	188
3.1.3.	Señalización de ruta de evacuación y punto de reunión	192

3.1.4.	Plano de las instalaciones	195
3.2.	Propuesta de un Plan de Contingencia ante terremoto en SECCA	199
3.2.1.	Utilidad del Plan de Contingencia	199
3.2.1.	Finalidad del Plan de Contingencia	199
3.2.3.	Objetivos del plan	200
3.2.4.	Políticas y normas de seguridad y prevención.....	200
3.2.5.	Comisión de seguridad	203
3.2.5.1.	Descripción de la comisión de seguridad	205
3.2.6.	Acciones a realizar	206
3.2.7.	Recomendaciones generales	208
4.	FASE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	209
4.1.	Plan general de capacitaciones.....	209
4.1.1.	Descriptor del puestos	209
4.1.2.	Requerimientos de aprendizaje del puesto.....	210
4.1.3.	Necesidades internas de capacitación	212
4.2.	Propuesta de un programa anual de capacitaciones.....	214
4.3.	Temas desarrollados en la fase de enseñanza aprendizaje..	215
4.3.1.	Procesos estándar de la sección de impuestos....	215
4.3.2.	Cultura tributaria	215
	CONCLUSIONES	217
	RECOMENDACIONES	219
	BIBLIOGRAFÍA.....	221
	APÉNDICES	223
	ANEXOS	231

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama CABCORP.....	5
2.	Organigrama SECCA.....	7
3.	Ubicación SECCA.....	8
4.	Organigrama de la Sección de Impuestos.....	10
5.	Análisis de FODA.....	11
6.	FODA de CABCORP.....	12
7.	Ishikawa de Sección de Impuestos SECCA.....	13
8.	Simbología de flujograma.....	16
9.	Diagrama de interrelaciones de los procesos de la Sección de Impuestos.....	18
10.	Flujograma del proceso: ISR premios.....	20
11.	Flujograma del proceso: impuesto de facturas especiales.....	22
12.	Flujograma del proceso: solicitud de documentos fiscales.....	24
13.	Flujograma del proceso: control del correlativo de documentos.....	26
14.	Flujograma del proceso: asiste libros.....	28
15.	Flujograma del proceso: reclasificación de gastos de producción e importación que no tienen agencia asignada.....	30
16.	Flujograma del proceso: requerimientos.....	33
17.	Flujograma del proceso: rectificación de impuestos.....	35
18.	Flujograma del proceso: asignación de presupuesto.....	37
19.	Flujograma del proceso: reclasificaciones.....	39
20.	Flujograma del proceso: distribución de gastos de importación.....	41

21.	Flujograma del proceso: asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios.....	43
22.	Flujograma del proceso: distribución de fletes primarios por productos.....	45
23.	Flujograma del proceso: recepción de planilla IVA.....	47
24.	Flujograma del proceso: ISR empleados.....	49
25.	Flujograma del proceso: baja de empleados.....	51
26.	Flujograma del proceso: ISR proveedores no domiciliados.....	53
27.	Flujograma del proceso: ISR régimen trimestral.....	55
28.	Flujograma del proceso: impuesto de solidaridad.....	57
29.	Flujograma del proceso: impuesto a la distribución de bebidas.....	59
30.	Flujograma del proceso: ISR anual.....	62
31.	Flujograma del proceso: ISR régimen 5%.....	64
32.	Flujograma del proceso: integración de movimiento de préstamos.....	66
33.	Flujograma del proceso: impuesto sobre la venta y uso.....	68
34.	Flujograma del proceso: value add tax.....	70
35.	Flujograma del proceso: general consupction tax.....	73
36.	Flujograma del proceso: ISR proveedores locales.....	75
37.	Flujograma del proceso: IVA mensual.....	77
38.	Flujograma del proceso: registro de impuestos.....	81
39.	Flujograma del proceso: declaración de impuestos.....	83
40.	Flujograma del proceso: libros legales.....	85
41.	Diagrama de Interrelaciones de los procesos mejorados de la sección de impuestos.....	98
42.	Flujograma del proceso mejorado: elaboración de facturas especiales.....	106
43.	Flujograma del proceso mejorado: ISR premios.....	108

44.	Flujograma del proceso mejorado: impuesto de facturas especiales.....	110
45.	Flujograma del proceso mejorado: impuesto de ventas por autoconsumo.....	112
46.	Flujograma del proceso mejorado: habilitación del correlativo de facturas electrónicas.....	114
47.	Flujograma del proceso mejorado: solicitud de documentos fiscales.....	116
48.	Flujograma del proceso mejorado: control del correlativo de documentos.....	118
49.	Flujograma del proceso mejorado: asiste libros.....	120
50.	Flujograma del proceso mejorado: requerimientos.....	122
51.	Flujograma del proceso mejorado: rectificación de impuestos.....	124
52.	Flujograma del proceso mejorado: reclasificaciones.....	126
53.	Flujograma del proceso mejorado: distribución de gastos de importación.....	128
54.	Flujograma del proceso mejorado: asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios.....	130
55.	Flujograma del proceso mejorado: distribución de fletes Primarios por productos.....	132
56.	Flujograma del proceso mejorado: distribución de fletes secundarios y tercerizados por productos.....	134
57.	Flujograma del proceso mejorado: declaración anual.....	136
58.	Flujograma del proceso mejorado: ISR empleados.....	139
59.	Flujograma del proceso mejorado: conciliación anual de sueldos.....	142
60.	Flujograma del proceso mejorado: baja de empleados.....	145
61.	Flujograma del proceso mejorado: ISR régimen trimestral.....	147
62.	Flujograma del proceso mejorado: impuesto de solidaridad.....	149

63.	Flujograma del proceso mejorado: impuesto a la distribución de bebidas.....	151
64.	Flujograma del proceso mejorado: ISR anual.....	153
65.	Flujograma del proceso mejorado: ISR régimen 5%.....	155
66.	Flujograma del proceso mejorado: integración de movimiento de préstamos.....	157
67.	Flujograma del proceso mejorado: ISR proveedores locales.....	159
68.	Flujograma del proceso mejorado: ISR proveedores no domiciliados.....	161
69.	Flujograma del proceso mejorado: impuesto a la venta.....	163
70.	Flujograma del proceso mejorado: declaración de impuestos.....	166
71.	Flujograma del proceso mejorado: libros legales.....	168
72.	Flujograma del proceso mejorado: verificación y validación de impuestos.....	170
73.	Sistematización de procesos.....	181
74.	Plano de planta del sótano del edificio CABCORP.....	196
75.	Plano de planta del primer nivel del edificio CABCORP.....	197
76.	Plano de planta del segundo al cuarto nivel del edificio CABCORP.....	198
77.	Organigrama de comisión de seguridad.....	204
78.	Requerimientos de aprendizaje para el puesto de analista.....	210
79.	Requerimientos de aprendizaje para el puesto de coordinador.....	211
80.	Ishikawa de necesidades de capacitación.....	213

TABLAS

I.	Descripción proceso: ISR premios.....	19
II.	Descripción proceso: impuesto de facturas especiales.....	21
III.	Descripción proceso: solicitud de documentos fiscales.....	23
IV.	Descripción proceso: control de correlativo de documentos... 25	
V.	Descripción proceso: asiste libros.....	27
VI.	Descripción proceso: reclasificación de gastos de producción e importación que no tiene agencia asignada.....	29
VII.	Descripción proceso: requerimientos.....	32
VIII.	Descripción proceso: rectificación de impuestos.....	34
IX.	Descripción proceso: asignación de presupuesto.....	36
X.	Descripción proceso: reclasificaciones.....	38
XI.	Descripción proceso: distribución de gastos de importación... 40	
XII.	Descripción proceso: asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios.....	42
XIII.	Descripción proceso: distribución de fletes primarios por productos.....	44
XIV.	Descripción proceso: recepción de planilla IVA.....	46
XV.	Descripción proceso: ISR empleados.....	48
XVI.	Descripción proceso: baja de empleados.....	50
XVII.	Descripción proceso: ISR proveedores no domiciliados.....	52
XVIII.	Descripción proceso: ISR régimen trimestral.....	54
XIX.	Descripción proceso: impuesto de solidaridad.....	56
XX.	Descripción proceso: impuesto a la distribución de bebidas... 58	
XXI.	Descripción proceso: ISR anual.....	61
XXII.	Descripción proceso: ISR régimen 5%.....	63
XXIII.	Descripción proceso: integración de movimiento de préstamos.....	65

XXIV.	Descripción proceso: impuesto sobre la venta y uso.....	67
XXV.	Descripción proceso: value add tax.....	69
XXVI.	Descripción proceso: general consumption tax.....	72
XXVII.	Descripción proceso: ISR proveedores locales.....	74
XXVIII.	Descripción proceso: IVA mensual.....	76
XXIX.	Descripción proceso: registro de impuestos.....	80
XXX.	Descripción proceso: declaración de impuestos.....	82
XXXI.	Descripción proceso: libros legales.....	84
XXXII.	Evaluación del desempeño.....	87
XXXIII.	Resultados evaluación del desempeño.....	94
XXXIV.	Resumen de mejoras a procesos.....	101
XXXV.	Resumen proceso mejorado: elaboración de facturas especiales.....	105
XXXVI.	Resumen proceso mejorado: ISR premios.....	107
XXXVII.	Resumen proceso mejorado: impuesto de facturas especiales.....	109
XXXVIII.	Resumen proceso mejorado: impuesto de ventas por autoconsumo.....	111
XXXIX.	Resumen proceso mejorado: habilitación del correlativo de facturas electrónicas.....	113
XL.	Resumen proceso mejorado: solicitud de documentos fiscales.....	115
XLI.	Resumen proceso mejorado: control del correlativo de documentos.....	117
XLII.	Resumen proceso mejorado: asiste libros.....	119
XLIII.	Resumen proceso mejorado: requerimientos.....	121
XLIV.	Resumen proceso mejorado: rectificación de impuestos.....	123
XLV.	Resumen proceso mejorado: reclasificaciones.....	125

XLVI.	Resumen proceso mejorado: distribución de gastos de importación.....	127
XLVII.	Resumen proceso mejorado: asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios.....	129
XLVIII.	Resumen proceso mejorado: distribución de fletes primarios por producto.....	131
XLIX.	Resumen proceso mejorado: distribución de fletes secundarios y tercerizados por producto.....	133
L.	Resumen proceso mejorado: declaración anual.....	135
LI.	Resumen proceso mejorado: ISR empleados.....	138
LII.	Resumen proceso mejorado: conciliación anual de sueldos...	141
LIII.	Resumen proceso mejorado: baja de empleados.....	144
LIV.	Resumen proceso mejorado: ISR régimen trimestral.....	146
LV.	Resumen proceso mejorado: impuesto de solidaridad.....	148
LVI.	Resumen proceso mejorado: impuesto a la distribución de bebidas.....	150
LVII.	Resumen proceso mejorado: ISR anual.....	152
LVIII.	Resumen proceso mejorado: ISR régimen 5%.....	154
LIX.	Resumen proceso mejorado: integración de movimiento de préstamos.....	156
LX.	Resumen proceso mejorado: ISR proveedores locales.....	158
LXI.	Resumen proceso mejorado: ISR proveedores no domiciliados.....	160
LXII.	Resumen proceso mejorado: impuesto a la venta.....	162
LXIII.	Resumen proceso mejorado: declaración de impuestos.....	165
LXIV.	Resumen proceso mejorado: libros legales.....	167
LXV.	Resumen proceso mejorado: verificación y validación de impuestos.....	169
LXVI.	Descriptor de puesto.....	172

LXVII.	Calendario tributario.....	184
LXVIII.	Código de colores para amenazas.....	186
LXIX.	Calificación de amenazas.....	186
LXX.	Evaluación de amenazas.....	187
LXXI.	Matriz de riesgos.....	188
LXXII.	Señalización.....	193
LXXIII.	Teléfonos de emergencia.....	208
LXXIV.	Programa anual de capacitaciones.....	214
LXXV.	Detalle de reuniones y capacitaciones relacionadas con la implementación de procesos.....	216

GLOSARIO

Analista	Empleado, colaborador que realiza ciertos procesos.
Bebidas carbonatadas	Conocida como gaseosa, es una bebida saborizada, efervescente (carbonatada) y sin alcohol. Estas bebidas suelen consumirse frías, para ser más refrescantes y para evitar la pérdida de dióxido de carbono, que le otorga la efervescencia.
Conciliación	Actualización de saldos de los sueldos.
Estados financieros	Informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado.
Estrategia de negocio	Toma de decisiones que permiten tomar distintos rumbos en el ámbito comercial, para penetrar en nuevos mercados, desarrollar nuevos productos, realizar alianzas, entre otras.

Estándar	Uniformidad de criterios, patrón a seguir en los procesos.
Factura	Justificante fiscal de la entrega de un producto o de la provisión de un servicio.
Factura especial	Documento de compra venta que es extendido cuando el proveedor no cuenta con un número de Identificación tributaria, así que la empresa le retendrá el impuesto deduciéndolo del pago del bien o servicio.
Filantrópico	Amor al género humano, ayudar a los demás en forma desinteresada.
Fletes	Cuenta contable que identifica los servicios que presta un proveedor de trasladar mercadería o materias primas.
Flujograma	Llamado también diagrama de flujo; consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.
Gasto	Representa una salida de recursos de la empresa, en otras palabras una pérdida.

GCT	General Consumption Tax (Impuesto General al Consumo), pertenece al país de Jamaica.
IDB	Impuesto a la distribución de bebidas.
INPUT	Insumos o información que ingresa al proceso.
ISO	Impuesto de solidaridad.
ISR	Impuesto sobre la renta.
ISRWEB	Sitio web de SAT en el que se declaran los distintos impuestos.
IVA	Impuesto al valor agregado.
IVU	Impuesto a la venta y uso, pertenece al país de Puerto Rico.
KPI	Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño)
Mapeo	Diagramación, ilustración de un proceso.

Nota de débito

Documento que envía un comerciante a su cliente, en la que le notifica haber cargado o debitado en su cuenta una determinada suma o valor, por el concepto que la misma indica. Este documento incrementa la deuda, ya sea por un error en la facturación, interés por pago fuera de término, etc.

Nota de crédito

Documento en el cual el comerciante envía a su cliente, con el objeto de comunicar traslada a su cliente la acreditación en su cuenta una determinada cantidad, por el motivo expresado en la misma. Se usa para anular facturas incluidas en cajas cerradas. La nota de crédito siempre origina una disminución en la cuenta del comprador o deudor, por lo tanto es un documento registrable.

OUTPUT

Término en inglés para describir el resultado o información que sale de un proceso.

Partida	En cada operación contable intervienen dos conceptos opuestos que se equiparan entre sí, ya que se trata de entradas o salidas de bienes, de cobros y pagos o de gasto e ingresos
Planilla IVA	Informe detallado de las facturas de compras que ejecutó el empleado durante el periodo fiscal de 1 año, cuyo monto de IVA será deducible del impuesto sobre la renta. Éste debe ser declarado en SAT y entregado al Patrono.
Portafolio	Productos que comercializa CABCORP.
Rectificación de impuestos	Procedimiento mediante el cual se corrige una declaración de cualquier impuesto, utilizando el mismo formulario de declaración de impuesto, con la diferencia que se utiliza una sección especial para rectificaciones.
Rol	Función o papel que cumple alguien o algo.
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria, entidad gubernamental encargada de la recaudación del pago de impuestos.

Servicios Centralizados

Todos los servicios que presta CABCORP a los países de Centroamérica y el Caribe, y que se realizan en Guatemala.

VAT

Valued Add Tax (Impuesto al valor agregado), pertenece al país de Trinidad & Tobago.

RESUMEN

SECCA es una empresa que está dentro de la corporación CABCORP y presta servicios a ésta; su función es centralizar las diversas operaciones contables, administración de datos e información; que se realizan en cada una de las áreas de la corporación buscando, agilizar, reducir costos y errores, y mejorar los reportes.

Muchos de los procedimientos no están documentados, no se realizan de forma estándar, o son procesos que ya tienen varios años de realizarse de la misma manera, sin haber procurado la mejora continua.

Durante el proyecto de EPS se mapearon los procedimientos actuales que realiza SECCA; y una vez realizado esto uno de los objetivos es proponer mejoras, automatizar procedimientos, evitar reprocesamiento de la información.

Adicionalmente, como apoyo extra del EPS se establece un plan de contingencia contra terremotos; para el edificio CABCORP ubicado en la zona 12 de la ciudad capital de Guatemala.

En la fase de enseñanza aprendizaje se dieron a conocer los procesos a los analistas que los realizan, y se propusieron los temas cultura tributaria y plan de contingencia.

Como conclusiones, principales se llegó a determinar que SECCA no tiene procesos estandarizados, asimismo carece de un plan de contingencia en caso

de terremotos, aunque ya existen perfiles de puesto, éstos no están actualizados.

OBJETIVOS

General

Estandarizar procesos y sistematizar las operaciones, en el área de contabilidad en la Sección de impuestos de SECCA, CABCORP.

Específicos

1. Describir y diagramar procesos mejorados en la sección de impuestos.
2. Redefinir, reordenar, interpretar y definir la lógica de las diversas actividades que realiza la sección de impuestos.
3. Establecer procesos actuales en la Sección de impuestos de SECCA.
4. Crear perfiles de puesto y definir rol de la sección de impuestos.
5. Proponer plan de contingencia en caso de terremoto.
6. Crear un plan de contingencia en caso de terremoto en CABCORP.
7. Definir un procedimiento para promover una cultura tributaria dentro de la empresa, mediante afiches ilustrativos.

INTRODUCCIÓN

CABCORP, es una corporación internacional, que en la actualidad trabaja a nivel Centroamericano y del Caribe y se dedica a la producción, distribución y ventas de agua embotellada, bebidas gaseosas, deportivas, energizantes, jugos, néctares, té frío, café y cerveza, ahora bien Servicios Compartidos de CABCORP (SECCA) es una empresa de esta corporación que surge en el 2004, debido a la necesidad de centralizar las actividades repetitivas, por ejemplo, contabilización de operaciones, reportes varios, servicio al cliente, etc. Esta forma de trabajo permite que las unidades se dediquen a la estrategia pura de negocio. Actualmente, SECCA centraliza servicios de sistemas, contables, servicio al cliente, registro centralizado, proyectos; en la república de Guatemala.

SECCA desea extender los servicios a otras naciones de Centroamérica y el Caribe, para centralizarlos en Guatemala. En la actualidad no existe un mapeo o diagramación de los diversos procesos, por lo cual es necesario obtener primero situación actual de los procesos; y mediante éstos proponer un proceso estandarizado que pueda ser aplicable en cualquier otro país.

En la actualidad en el Área de Contabilidad, específicamente la Sección de Impuestos los servicios que se prestan no están estandarizados y existen sólo a nivel de Guatemala. La propuesta radica en llevar estos servicios a otros países de Centroamérica y el Caribe, para lo cual se deben establecer servicios que sean adaptables a cualquiera de estos países.

El siguiente proyecto de EPS titulado Sistematización de las operaciones y estandarización de procesos, en el área de contabilidad en la sección de impuestos, SECCA de CABCORP, que tiene como fin primordial describir la situación actual de los procesos, buscar mejoras, estandarizar dichos procesos, y mediante la sistematización organizar de forma cronológica las actividades, debido a que los procesos son desarrollados por diferentes actores en un período determinado de tiempo.

En el capítulo 1 se describe la empresa en la cual se realizó el EPS, incluye: historia, estructura organización y una explicación de las actividades que realiza CABCORP, y específicamente en el área de impuestos de SECCA.

El capítulo 2 es un análisis de las condiciones en que se encuentra actualmente el Área de Impuestos de SECCA; contiene los procesos actuales, así como los procesos mejorados que se proponen.

El plan de contingencia en caso de terremotos se describe en el capítulo 3, es un diseño de las acciones, y responsabilidades de los colaboradores de SECCA, en el edificio ubicado en la zona 12.

Todos los aportes realizados a la empresa SECCA durante el EPS fueron dados a conocer mediante capacitaciones descritas en el capítulo 4.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Historia de CABCORP

En 1885, Enrique Castillo Córdova funda la Fábrica de Bebidas Gaseosas La Centroamericana.

Luego, en 1904, la Fábrica de Bebidas de Gaseosas La Centroamericana obtiene Medalla de oro a la calidad, es el primer premio para la empresa, obtenido en la Feria Industrial de Guatemala.

En 1934 se adquiere la Fábrica de Bebidas y Hielo la Mariposa, con los productos Salutaris, Rica, Naranjita, Lim-jay; en 1942, PepsiCo nombra a La Centroamericana como su embotellador exclusivo para Guatemala.

Para el año de 1950 se integra a la operación la tercera generación y asumen la administración de la empresa; en 1976, se logra el liderazgo de Pepsi en Guatemala.

1988 es cuando la compañía inicia su incorporación de profesionales y se constituye la Corporación Mariposa, se cambia al nombre de CABCORP.

1995 Corporación Mariposa gana el Latin American Bottler of the year Award por primera vez, e inicia su expansión a Honduras, Nicaragua y El Salvador.

En 1998, Corporación Mariposa es nombrada Embotellador Ancla de Pepsico para Centroamérica.

2000 es el año en que Corporación Mariposa gana Del Latin American Bottler of the year Award, CABCORP se une con Cervecería AMBEV la cual realiza alianza con InBev Interbrew (Bélgica), pasando a ser la mayor cervecera del mundo.

2002, CABCORP funda Livsmart y amplió su portafolio produciendo jugos, néctares y otras bebidas naturales.

2003, CABCORP se transforma en una empresa multicategorías al incorporar cerveza, isotónicos y jugos.

2006, CABCORP se une al Centro de Responsabilidad Social (CENTRARSE) y fortalece políticas y prácticas de responsabilidad social empresarial siendo éstas un pilar fundamental en la estrategia de negocio, en 2009 se adquieren acciones en el Caribe, teniendo ahora injerencia en Jamaica, Trinidad y Tobago y Puerto Rico.

En 2012, Embotelladora la Mariposa adquiere los derechos de Pepsi en Ecuador, extendiéndose aun más y con miras de seguir creciendo

1.2. Enfoque del negocio de CABCORP

CABCORP es una compañía líder en la elaboración y distribución de bebidas, que se encuentra en constante cambio con el fin de mejorar sus procesos y prácticas que permitan garantizar a sus clientes y consumidores productos de clase mundial.

Su portafolio incluye, bebidas: carbonatadas, rehidratantes, energizantes, saludables, cerveza, entre otras.

1.3. Descripción general de la empresa

CABCORP es una de las compañías comercializadoras de bebidas más grandes y antiguas de Centroamérica, embotelladora ancla para Centroamérica de The Pepsi Cola Company.

El motor principal del negocio es la gente, es por ello que se fomentan y promueven programas orientados a desarrollar, reconocer y recompensar a sus colaboradores.

Como empresa socialmente responsable, va más allá de un tema filantrópico. Hacer negocios de manera responsable implica crear valor a largo plazo, por lo que se procura ser cuidadosos del medio ambiente y contribuir a mejorar la calidad de vida de las sociedades en las que se opera. Actualmente, CABCORP cuenta con operaciones en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Puerto Rico, Jamaica, Trinidad & Tobago. Su proceso de expansión es continuo; por lo que en un futuro cercano se operará en otros países.

1.4. Misión

- “Ser gente competitiva que crea relaciones sólidas con nuestros clientes de valor, garantizando altos retornos a los accionistas”.

1.5. Visión

- “Ser la mejor compañía operadora de bebidas de las Américas y contribuir a un mundo mejor”.

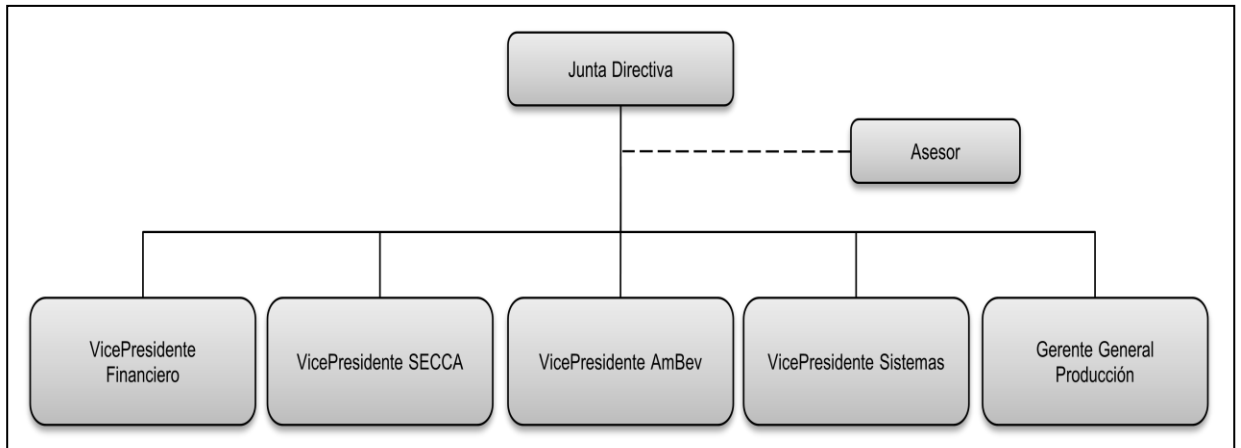
1.6. Valores

- Respeto
- Compromiso
- Integridad
- Organización con liderazgo
- La mejor organización en ventas y satisfacción al consumidor

1.7. Organigrama de CABCORP

A continuación se detalla una representación gráfica de todas las unidades administrativas que conforman CABCORP y las relaciones de jerarquía o dependencia, el tipo de organigrama es vertical y muestra una estructura organizacional funcional.

Figura 1. **Organigrama CABCORP**



Fuente: CABCORP.

1.8. **Servicios Compartidos de CABCORP**

Es una unidad de servicios centralizados, que tiene como objetivo primordial centralizar las actividades contables repetitivas que se llevan a cabo en todas las empresas de la corporación.

Para ejemplificar al respecto, se sabe que una empresa cuenta con su propio departamento de contabilidad y personal a cargo de éste. Si la empresa posee varias divisiones donde en cada una se necesiten llevar aspectos contables, se necesitaría un equipo para cada subdivisión de la empresa, lo cual representa un gasto importante.

Al centralizar estas operaciones, es decir, contar con un solo equipo encargado de todas las subdivisiones de la empresa, se reducen drásticamente los gastos de sueldos, equipo, servicios varios, depreciaciones, así como la ventaja de monitorear y controlar mejor dichas actividades.

1.8.1. Historia de SECCA

En 2004, CABCORP implementa el software SAP, luego en el 2006 se constituye Servicios Contables CABCORP (SECCA).

Luego en el 2008, CABCORP se expande al Caribe juntamente con algunas actividades de SECCA

En el 2011 inicia la centralización de todas las operaciones del Caribe.

Para el 2012, SECCA centraliza todas las actividades de las empresas de CABCORP.

1.8.2. Áreas que componen SECCA

SECCA está compuesta por cinco áreas y cada una gestiona las siguientes secciones:

- Soporte Técnico: infraestructura, desarrollo, despacho dinámico, proyectos de sistemas, soporte 1911.
- Servicio al Cliente.
- Contable: Intercompany, disponibilidad de materiales, activos fijos, caja y bancos, gestión de pagos, planillas, recuperación de créditos, gestión del efectivo, impuestos (área donde se realizó el EPS).
- Soporte contable: precios, accesos, clientes, materiales, proveedores, soporte legal, presupuesto.
- Proyectos.

1.8.3. Misión de SECCA

“Crear valor, brindando servicios empresariales centralizados, competitivos y de excelente calidad para que nuestros clientes se enfoquen en su estrategia de negocio.”

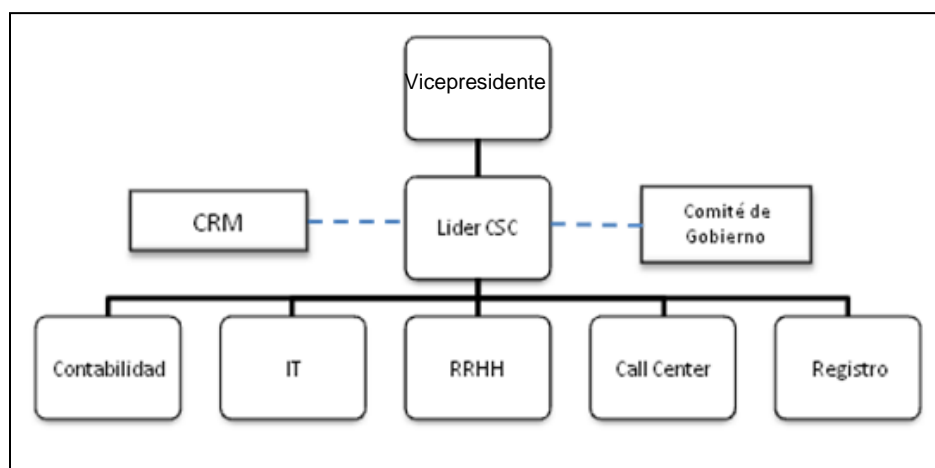
1.8.4. Visión de SECCA

“Ser un Centro de Servicios de clase mundial.”

1.8.5. Organigrama SECCA

A continuación se presenta de manera funcional, la estructura administrativa de SECCA, indicando la jerarquía de las áreas que la componen, en un organigrama vertical.

Figura 2. Organigrama SECCA



Fuente: CABCORP.

1.8.6. Ubicación de SECCA

SECCA se encuentra ubicada en la Calzada Raúl Aguilar Batres, de la zona 12 de la ciudad capital de Guatemala, en dichas instalaciones se centralizan las operaciones contables y de registro de información de las agencias del interior del país de Guatemala. A continuación se muestra la figura que ilustra la ubicación anteriormente mencionada.

Figura 3. Ubicación SECCA



Fuente: <http://maps.google.com/> Consulta: 30 de septiembre de 2012.

1.9. Descripción de la sección de impuestos

La sección de impuestos reporta directamente a la Gerencia de Contabilidad así como al área de Finanzas de CABCORP, es encargada de la recolección de toda la información contable generada por todas las empresas que componen la corporación; esta información es ingresada al Software contable que utiliza la corporación; previa depuración y validación de acuerdo a la legislación fiscal según el país donde opera la empresa en cuestión; los servicios que se prestan son el cálculo, declaración, pago de los impuestos y archivo de documentación. A continuación una descripción de las características del área de impuestos:

- Nombre del departamento: Procesos Fiscales.
- Ubicación del departamento: 4to. nivel edificio Monte María de CABCORP.
- Personal: 1 coordinador, cuatro analistas.
- Reporta a: Gerente de Contabilidad.
- Cantidad de procesos: no definidos.
- Departamentos relacionados: Gestión de Efectivo, Gestión de Pagos, Disponibilidad de Materiales, Gerencia General.

1.9.1. Actividades que realiza la Sección de Impuestos

Se realizan 35 procesos que se describirán a detalle más adelante en Procesos actuales en la sección de impuestos pero a nivel macro estas son las actividades que realiza la sección de impuestos:

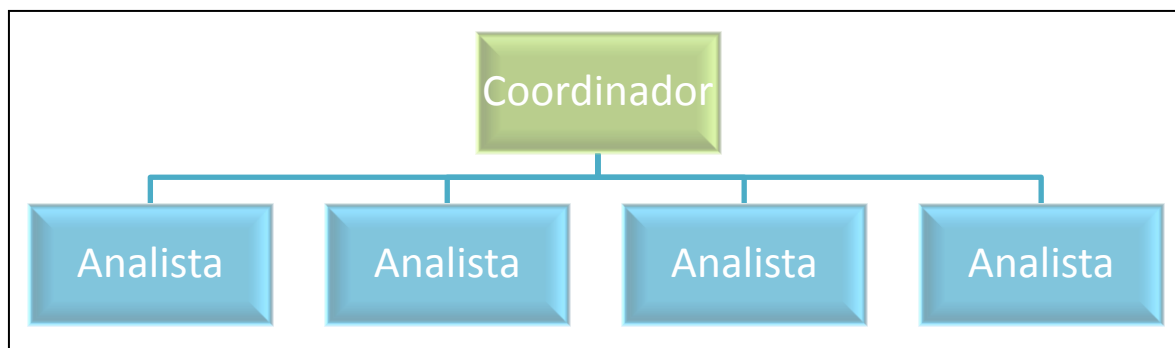
- Cálculo y contabilización de impuestos
- Declaración y pago electrónico de impuestos

- Elaboración de libros contables
- Reclasificación de gastos
- Archivo de documentación legal
- Autorización, habilitación y gestión de documentación legal
- Estrategia fiscal

1.9.2. Organigrama de la Sección de Impuestos

El tipo de organización que posee el área o sección de impuestos es funcional, ilustrando a continuación la jerarquía y dependencias entre los puestos que componen dicha área, en un diagrama tipo vertical.

Figura 4. Organigrama de la Sección de Impuestos



Fuente: CABCORP.

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL

2.1. Diagnóstico de la situación actual de CABCORP

Se realizó un análisis FODA, para poder conocer la situación actual de la empresa y así poder reforzar los puntos débiles de ésta, este análisis fue ejecutado después de reuniones con el gerente y jefes del Departamento de proyectos donde se discutió sobre la empresa; ponderando la relación entre los factores de 0 a 3 (0=Sin relación, 3=completamente relacionado).

Figura 5. Análisis de FODA

		ANÁLISIS EXTERNO					
		Oportunidades		Amenazas			
		O1. Alianzas estratégicas con empresas internacionales	O2. Mejorar productividad	A1. Legislación fiscal internacional	A2. Desastres naturales		
ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas	F1. Tecnología, hardware, software en las mejores condiciones	3	3	0	0	6
		F2. Personal Capacitado constantemente	2	2	1	2	7
		F3. Cultura Organizacional, fidelidad a la empresa	1	1	0	0	2
		F4. Instalaciones propias	0	2	0	0	2
		F5. Estabilidad en el mercado	2	1	0	0	3
	Debilidades	D1. Espacio físico inadecuado para expansión de la empresa	1	1	0	2	4
		D2. Procedimientos sin documentar, sin manuales	3	3	3	3	12
		D3. Procedimientos sin actualizar, sin mejora continúa	3	3	3	3	12
		D4. Trabajo en equipo, división de departamentos	1	2	0	0	3
		D5. Comunicación, la información no llega	1	3	0	0	4
		D6. Cada empleado realiza cierto proceso a su manera	2	2	3	0	7
		D7. Criterios contables, propios de cada empleado	2	2	3	0	7
		D8. No están definidos tareas ni asignación de responsabilidad	1	1	1	0	3
		22	26	14	10		

Fuente: elaboración propia.

En la figura 5 se observan los puntos con más calificación los cuales deben solucionarse primero, y es este el punto de partida para mostrar la estrategia FODA:

Figura 6. **FODA de CABCORP**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	O1. Alianzas estratégicas Empresas internacionales O2. Mejorar productividad	A1. Legislación fiscal internacional A2. Desastres naturales
FACTORES INTERNOS	Estrategia (Fortalezas/Oportunidades)	Estrategia (Fortalezas/Amenazas)
FORTALEZAS	FO (Maxi-Maxi) O1, F1, F2, F5 Estandarización de procesos	FA (Maxi-Min) F3, A1, A3 Capacitación constante del personal
F1. Tecnología, hardware y software en las mejores condiciones F2. Personal capacitado constantemente F3. Cultura organizacional, fidelidad a la empresa F4. Instalaciones propias F5. Estabilidad en el mercado		
DEBILIDADES	Estrategia (Debilidades/Oportunidades)	Estrategia (Debilidades/Amenazas)
D1. Espacio físico inadecuado para expansión de la empresa D2. Procedimientos sin documentar, sin manuales D3. Procedimientos sin actualizar, que se realizan desde hace varios años de la misma manera D4. Trabajo en equipo, división entre departamentos D5. Comunicación, la información no llega al departamento que impacta D6. Procesos estándar, cada empleado lo realiza según criterio propio D7. Criterios contables, propios de cada empleado D8. Responsabilidad, no se están definidas tareas y asignaciones de responsabilidades	DO (Mini-Max) O1, D2, D6, D7 Elaboración de manuales y documentación O2, D8 Definir responsabilidades	DA (Mini-Mini) A1, D2, D7 Revisión anual, de legislación fiscal internacional

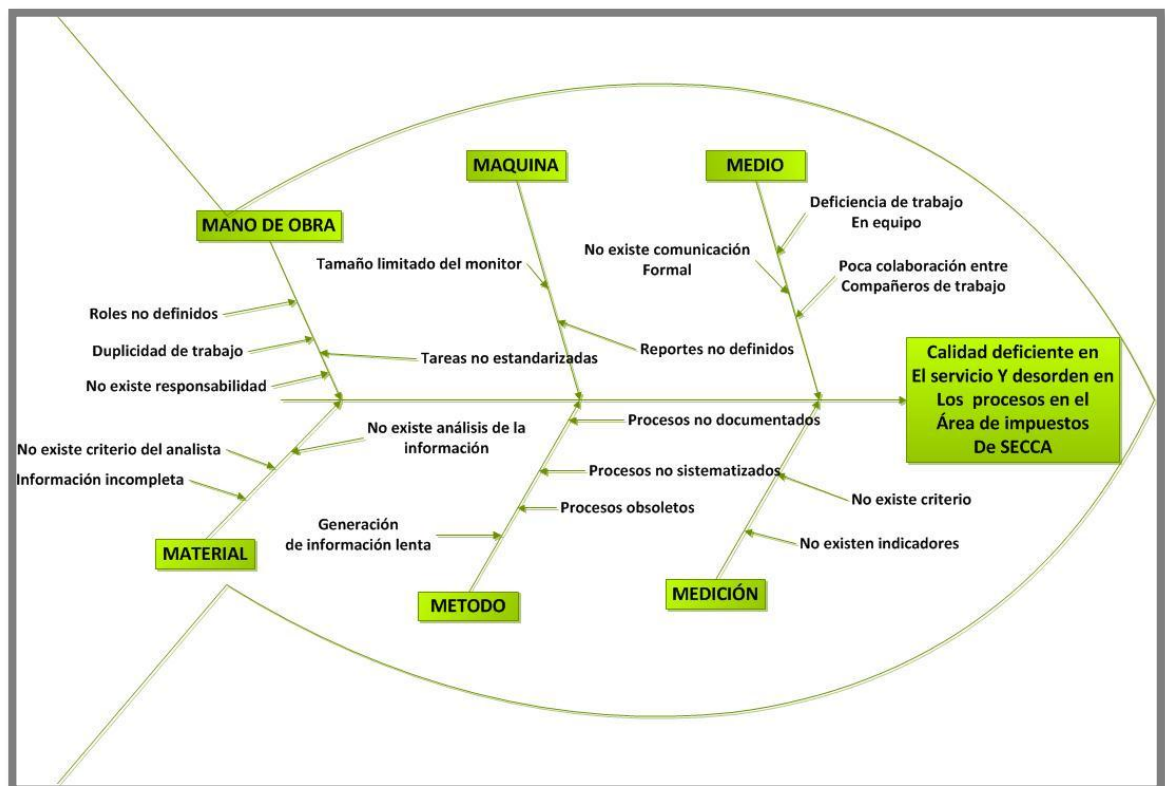
Fuente: elaboración propia.

2.2. Diagnóstico Ishikawa de la Sección de Impuestos SECCA

El diagrama de Ishikawa o espina de pescado muestra las causas de la falta de automatización y estandarización de las actividades, buscando causas directas y subcausas para definir la forma de solucionar dicho problema.

Se identificó que la causa raíz del problema es la falta de documentación y estandarización de los procesos, ya que es la principal de llevar a un efecto de mala calidad y desorden en los procesos.

Figura 7. Ishikawa de Sección de Impuestos SECCA



Fuente: elaboración propia.

2.3. Descripción del problema

Al evaluar el FODA se puede observar que la mayoría de deficiencias de SECCA radican en las debilidades como procedimientos sin documentar, sin actualizar, no son estándar, no existe uniformidad de criterios contables y no están definidas la totalidad de las responsabilidades, lo que lleva a enfocarse en este rubro e identificar el problema que está afectando el desempeño de la sección de impuestos. El mayor problema es que los procesos no han sido mapeados y son realizados bajo el criterio de cada analista, por lo que no han sido estandarizados ni se ha buscado la mejora de los mismos.

Un aspecto importante del problema es que no están definidos los roles o perfil del puesto para cada colaborador del área, provocando que no se utilicen al máximo las capacidades de cada uno de ellos.

El diagnóstico Ishikawa muestra la falta de estandarización de procesos, refleja que la información presentada es de mala calidad y poco confiable, principalmente en cierres contables, por ello deben realizarlo y revisarlo nuevamente, solamente se envían reportes numéricos sin ningún tipo de análisis, lo cual incrementa el error y duplica el trabajo. Al mismo tiempo se percibe falta de criterio del analista, lento registro de información, algunas personas están sobrecargadas mientras otras no, emisión de reportes sin análisis de las diferentes áreas de Contabilidad; no se tienen estadísticas de impuestos pagados, tendencias, retenciones, créditos fiscales.

2.4. Estrategia

Para resolver el problema desde su raíz es necesario analizar cada proceso con el colaborador mediante entrevistas no estructuradas, para obtener

los procedimientos actuales; para unificar criterios de los diversos procedimientos y actividades que éste realiza, y de esta manera a través de la validación del coordinador del área definir el proceso real, para después plasmarlo en un flujograma para el análisis correspondiente.

Con la colaboración conjunta de vicepresidente financiero, coordinador del área, jefe del proyecto y epesista; se deberá definir el proceso mejorado mediante una aportación de ideas plasmadas en un flujograma.

A través de la sistematización de las operaciones conjuntamente con la estandarización de procesos; mediante las entrevistas se busca rescatar, redescubrir, ordenar, interpretar las actividades que realiza cada uno de los colaboradores; de esta manera modificar, mejorar o adecuar prácticas continuamente.

Definir el rol del puesto mediante el análisis de los procesos; detectar las habilidades que éstos requieren para llevarlos a cabo bajo el visto bueno del gerente de contabilidad.

2.5. Entrevistas no estructuradas al personal del la Sección de Impuestos

Las entrevistas realizadas al personal de la sección de impuestos se basan en preguntas sencillas que buscan obtener la mayor cantidad de información de los diversos procesos, éstas son:

¿Quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, estas preguntas buscan obtener la mayor cantidad de información de los procesos, por ejemplo, de









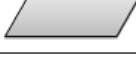
dónde viene la información, qué se hace con la información, a dónde va la información, cuándo se realiza la actividad, etc. (Detalles ver apéndice No. 1)

Se evaluó a los 5 integrantes de la sección de impuestos, gestionándose con el coordinador de la sección la asignación de 1 día para trasladar las entrevistas no estructuradas al personal de esta sección.

2.6. Procesos actuales en la Sección de Impuestos

Los flujogramas se elaboraron utilizando la simbología mostrada en las figuras, definida por jefe de proyecto de CABCORP, aplicado a los procedimientos que realiza la Sección de Impuestos:

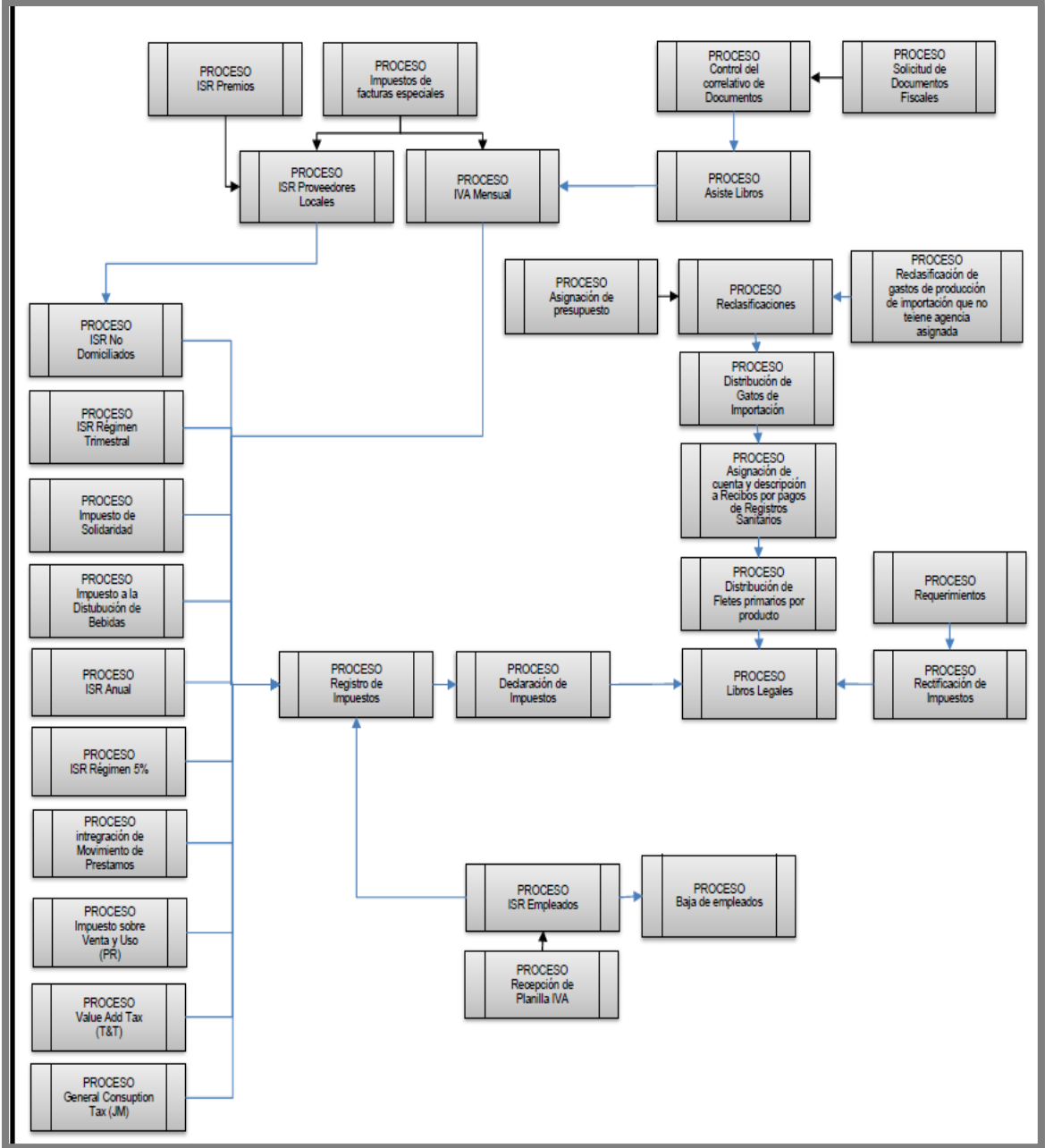
Figura 8. **Simbología de flujograma**

Inicio/Fin	
Conector	
Condición	
Flujo	
Input/Output	
Operación	
Almacenaje/Archivo	
Proceso relacionado	
Verificación	

Fuente: CABCORP.

Tras haber realizado las entrevistas no estructuradas (Ver apéndice No.1), a los colaboradores (analistas contables) de la Sección de Impuestos, siendo estos cuatro personas las que la integran; mediante una reunión conjunta entre coordinador de área, jefe de proyecto y epesista; se expuso cada actividad de cada proceso, para determinar si existía alguna discrepancia por ejemplo, una actividad que no existe, ausencia de una actividad, que el proceso sea parte de otro, el proceso debe seccionarse en varios procesos, etc. Se corrige inmediatamente; una vez discutidos todos los procesos, el jefe del proyecto aprueba conjuntamente la diagramación de los procesos actuales. A continuación se ilustra un diagrama que muestra la interacción y jerarquía de dichos procesos, para una fácil comprensión de forma global de los diversos procesos que realiza la sección de impuestos:

Figura 9. Diagrama de interrelaciones de los procesos de la Sección de Impuestos



Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la descripción y diagrama de cada uno de los procesos que realiza actualmente la Sección de Impuestos:

- ISR premios

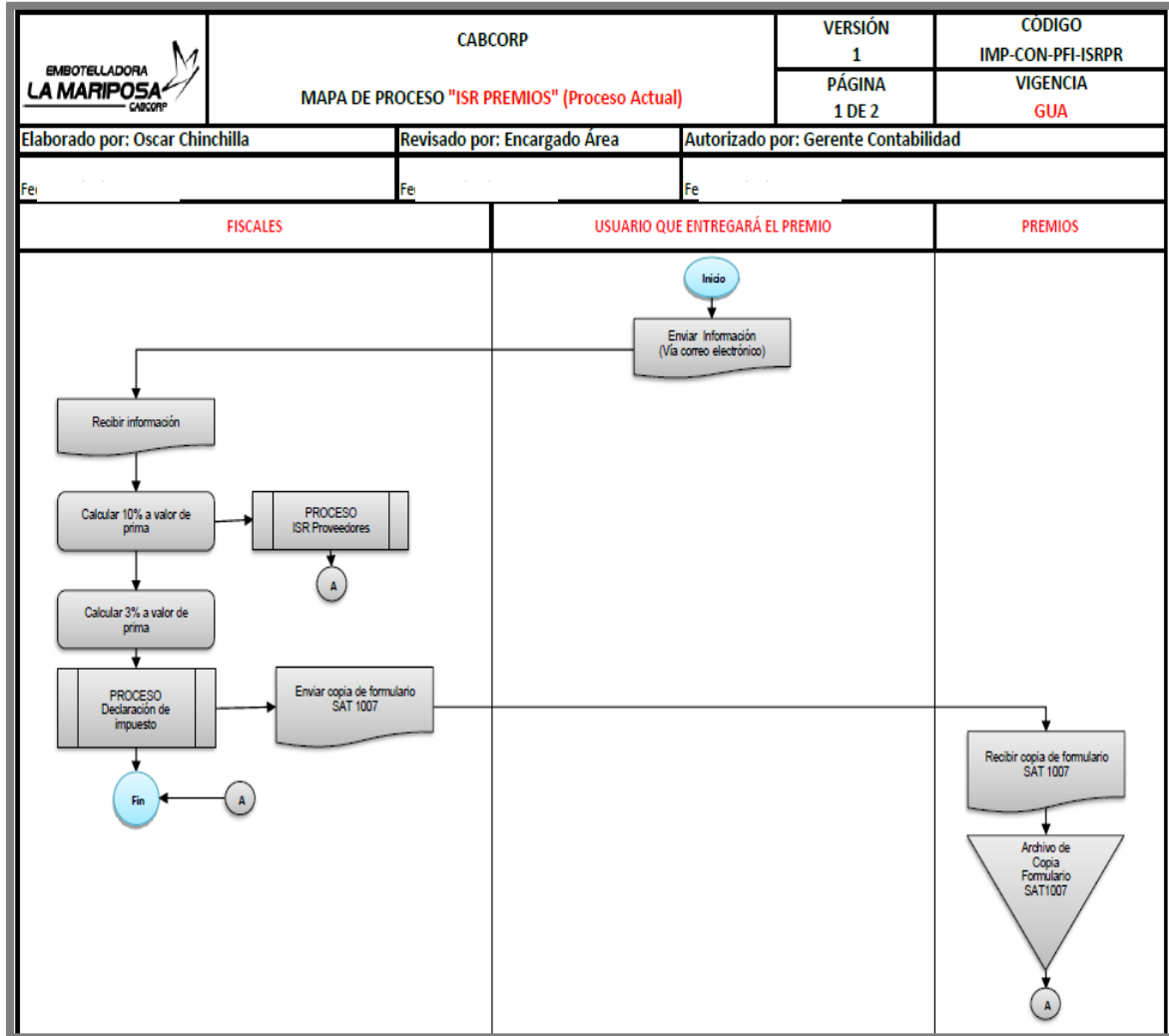
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso ISR premios:

Tabla I. Descripción proceso: ISR premios

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: ISR Premios	
Responsable	Actividad
Usuario que entrega el premio	Una vez realizada una promoción que genera la entrega de un premio, la documentación es generada y enviada al área de fiscales, contrato y valor del premio
Fiscales	Se recibe la información enviada por la persona o área que entrega el premio
	Calcula el 10% del valor de la prima
	El 10% de la prima es utilizado en el proceso ISR Proveedores
	Calcula el 3% del valor de la prima
	El 3% de la prima es utilizado en el proceso Declaración de Impuestos
Premios	Escanea formulario SAT 7001
	Recibe Escáner de formulario SAT 7001
	Archiva escáner de formulario SAT 7001

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. Flujograma del proceso: ISR premios



Fuente: elaboración propia.

- Impuesto de facturas especiales

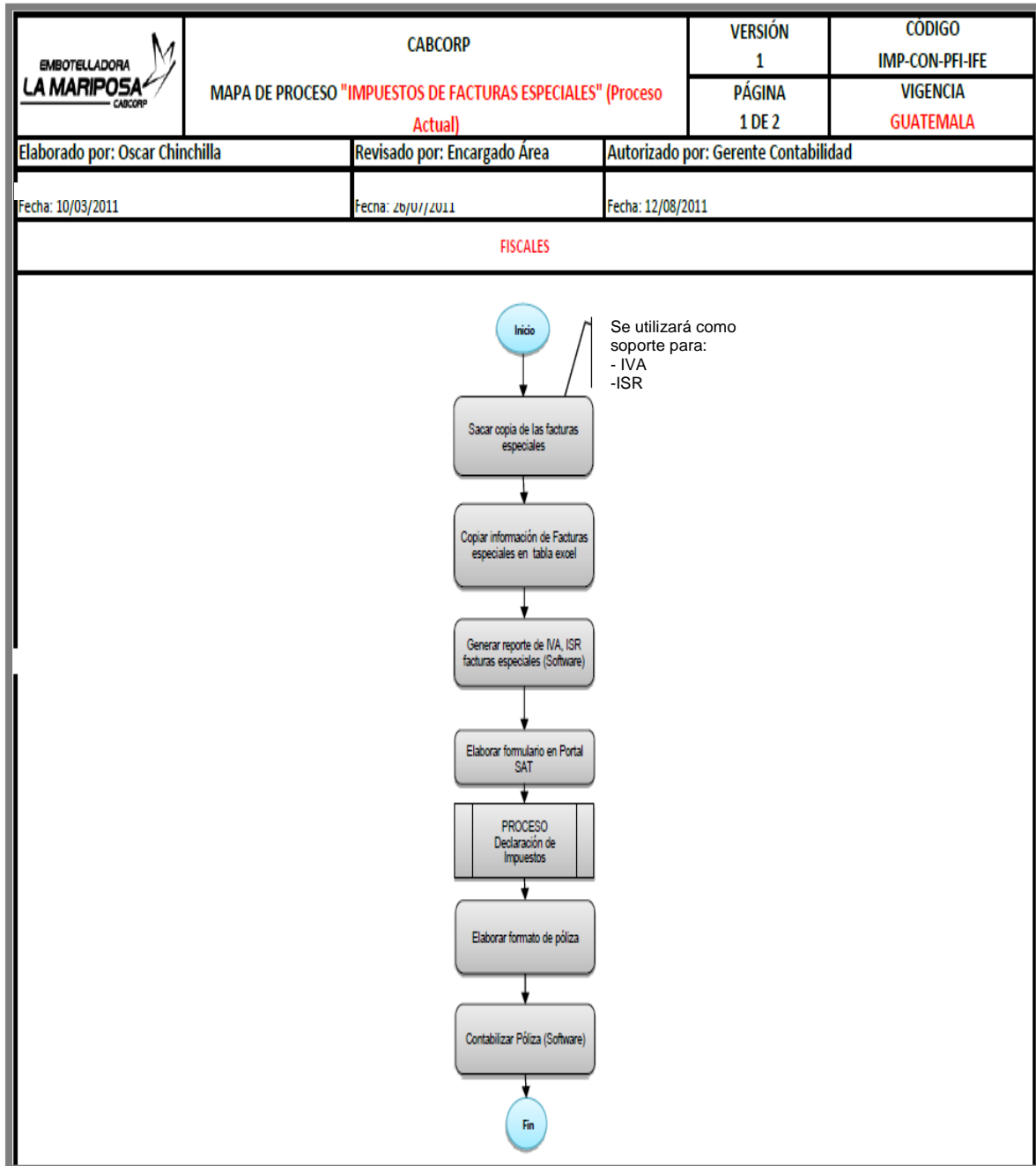
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso impuesto de facturas especiales:

Tabla II. **Descripción proceso: impuesto de facturas especiales**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: Impuesto de facturas especiales	
Responsable	Actividad
Fiscales	Copiar facturas especiales
	Digitar datos de facturas especiales en formato de Excel
	Generar IVA, ISR facturas especiales en software
	Elaborar formulario en portal SAT
	Los Formularios pasan al proceso Declaración de impuestos
	Elabora formato de póliza en Excel, con los datos de la declaración
	Contabiliza póliza en software

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **Flujograma del proceso: impuesto de facturas especiales**



Fuente: elaboración propia.

- Solicitud de documentos fiscales

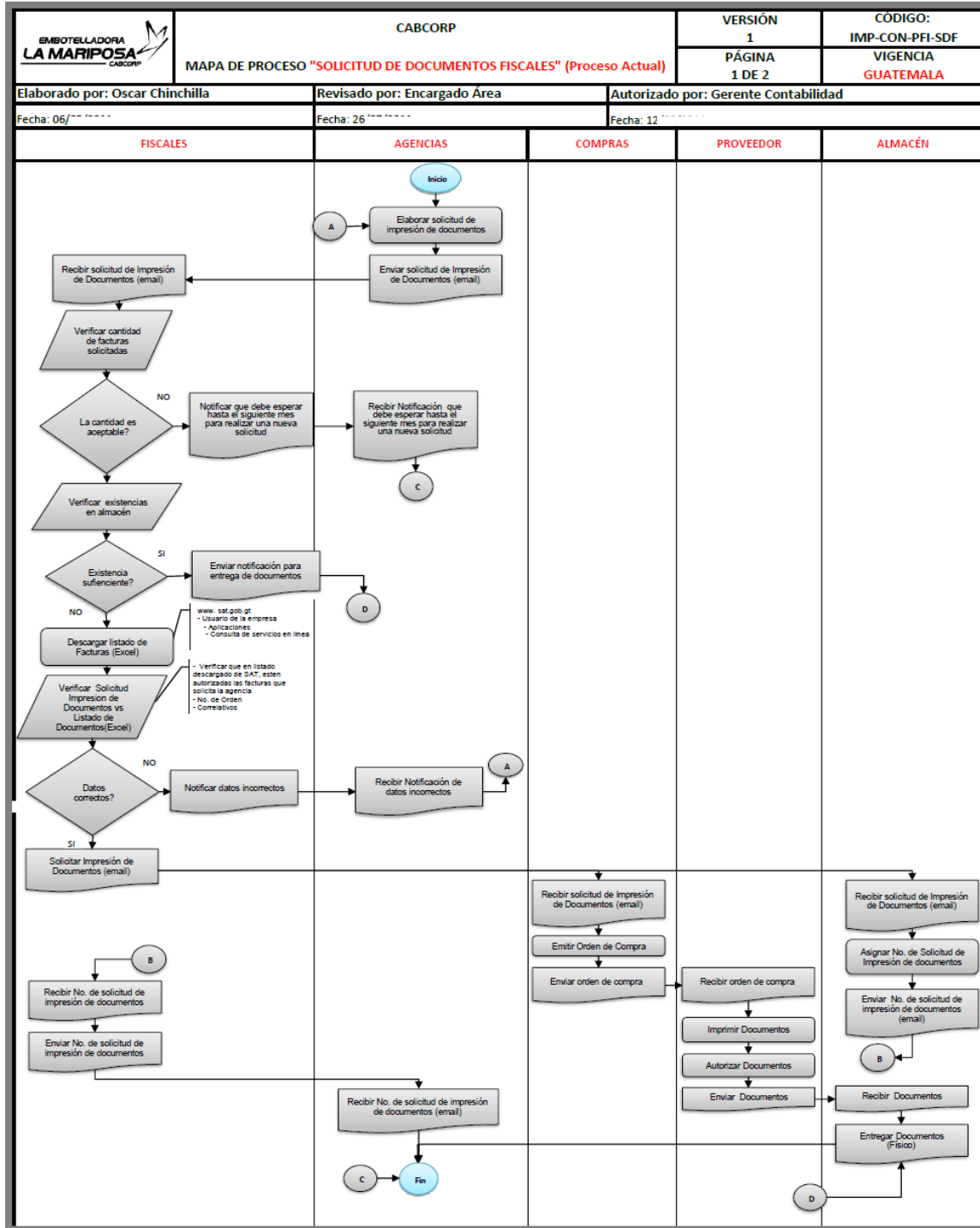
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso solicitud de documentos fiscales:

Tabla III. **Descripción proceso: solicitud de documentos fiscales**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: Solicitud de documentos fiscales	
Responsable	Actividad
Agencias	Elabora solicitud de impresión de documentos
	Envía solicitud de impresión de documentos
Fiscales	Verifica datos de solicitud
	Si los datos son incorrectos rechaza solicitud para su corrección
	Si la solicitud es correcta autoriza a compra la impresión de facturas
Compras	Recibe autorización de impresión
	Gestiona con el proveedor los documentos fiscales
Proveedor	Recibe solicitud
	Realiza impresión de documentos y envía a almacén
Almacén	Recibe y archiva documentos

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Flujograma del proceso: solicitud de documentos fiscales



Fuente: elaboración propia.

- Control del correlativo de documentos

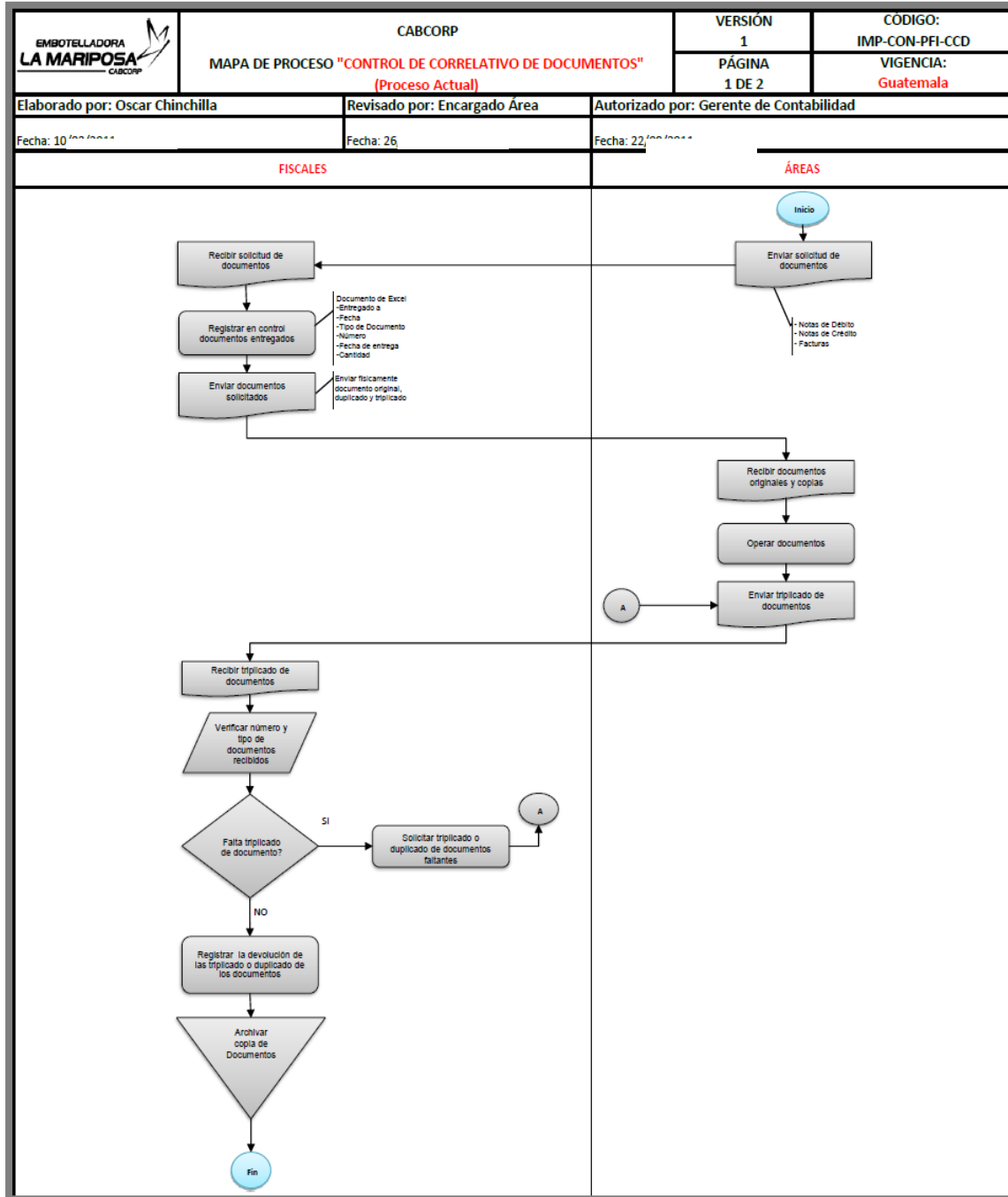
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso control del correlativo de documentos:

Tabla IV. **Descripción proceso: control del correlativo de documentos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: Control del correlativo de documentos	
Responsable	Actividad
Departamento	Solicita documentos, facturas, notas de crédito, notas de débito
	Envía solicitud de impresión de documentos
	Utilizar documentos, archivar copia amarilla
	Enviar copia amarilla a fiscales
Fiscales	Recibe copia de documentos
	Valida documentos, correlativos, fechas
	Digita información de documentos, correlativos en archivo de Excel
	Archiva documentos

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Flujograma del proceso: control del correlativo de documentos



Fuente: elaboración propia.

- Asiste libros

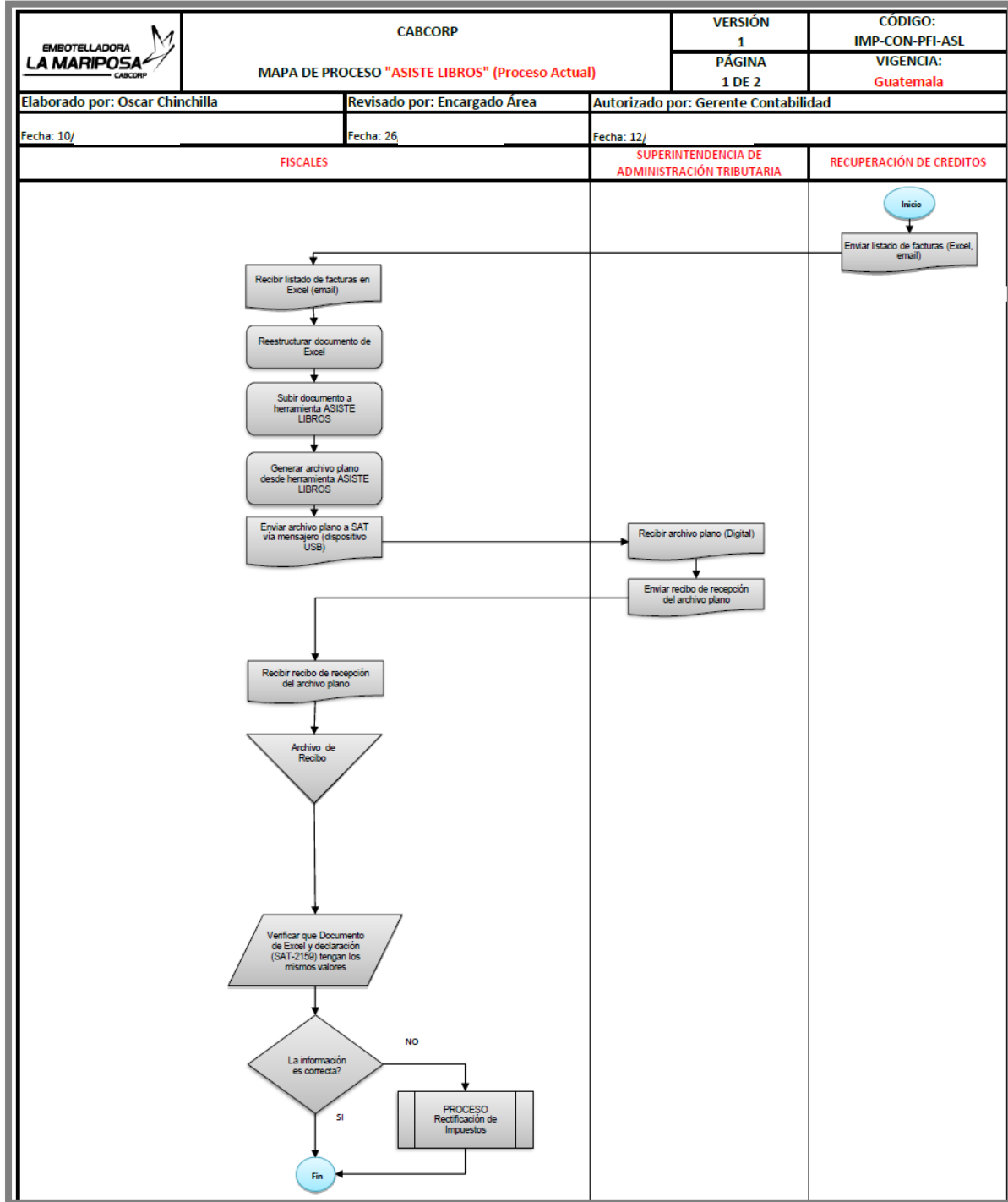
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso asiste libros:

Tabla V. **Descripción proceso: asiste libros**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: Asiste Libros	
Responsable	Actividad
Recuperación de créditos	Enviar facturas, notas de crédito, notas de débito
Fiscales	Recibe copia de documentos
	Valida documentos, correlativos, fechas
	Digita información de documentos, correlativos en archivo de Excel
	Archiva documentos

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Flujograma del proceso: asiste libros



Fuente: elaboración propia.

- Reclasificación de gastos de producción e importación que no tienen agencia asignada.

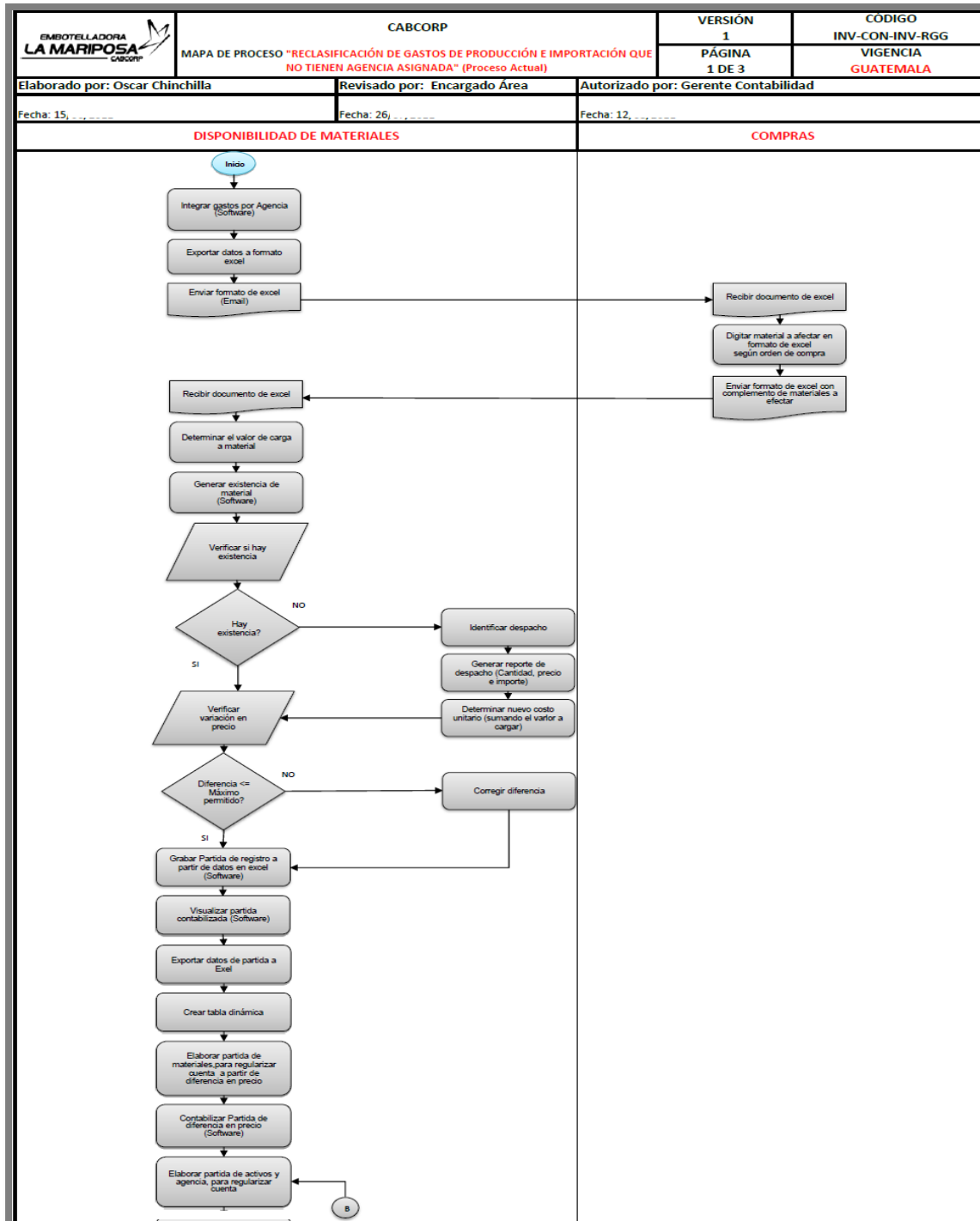
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso reclasificación de gastos de producción e importación que no tienen agencia asignada:

Tabla VI. **Descripción proceso: reclasificación de gastos de producción e importación que no tienen agencia asignada**

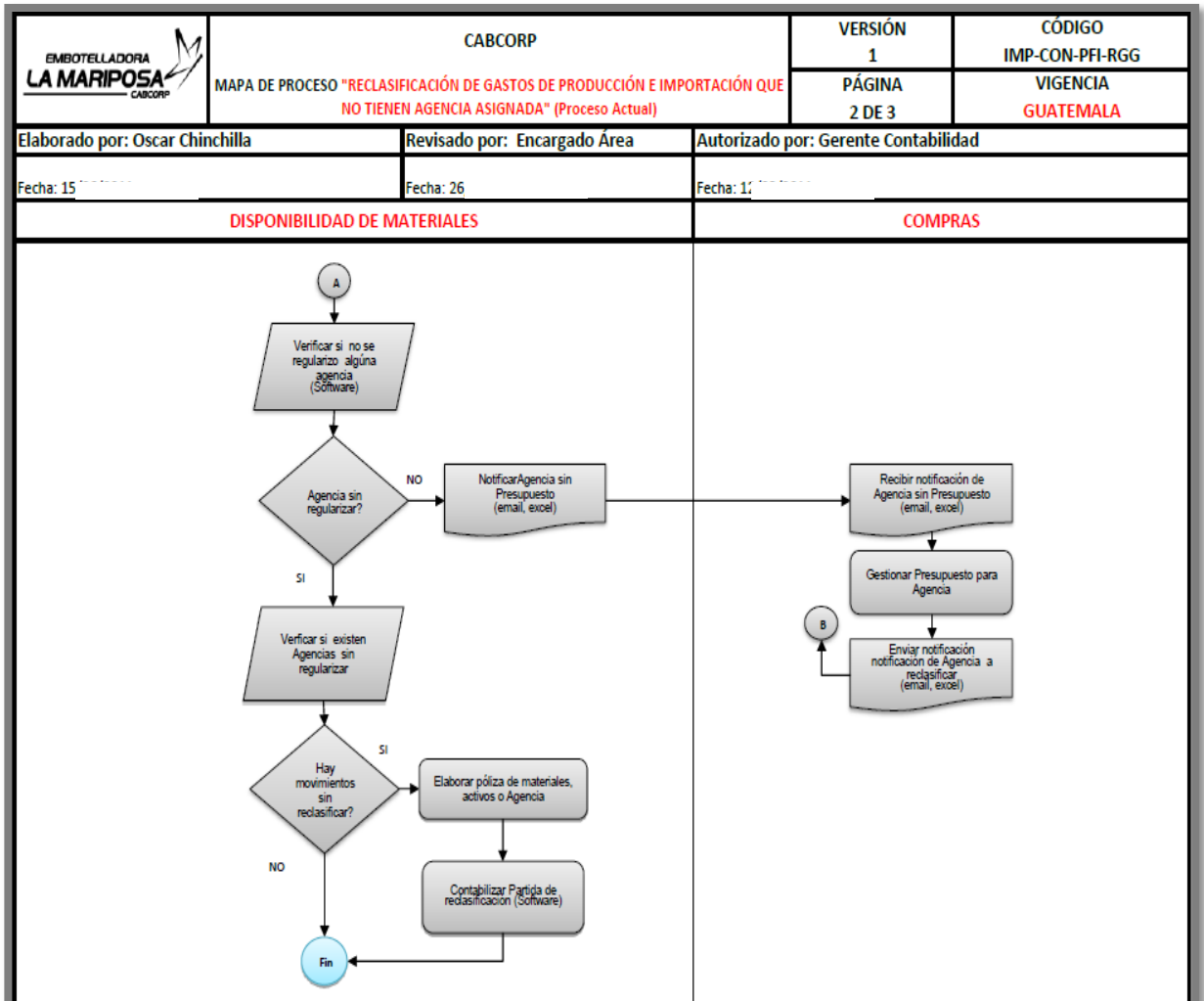
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: Reclasificación de gastos de producción e importación que no tienen agencia asignada	
Responsable	Actividad
Disponibilidad de materiales	Genera gastos de producción e importación
	Depurar información e identificar gastos sin agencia asignada
	Generar y enviar reporte de gastos sin agencia asignada
Compras	Recibir reporte de gastos sin agencia asignada
	Asignar agencia a gastos
	Verificar y validar valor del gasto
	Reclasifica y ingresa a software los gastos

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Flujograma del proceso: reclasificación de gastos de producción e importación que no tienen agencia asignada



Continuación de la figura 15.



Fuente: elaboración propia.

- **Requerimientos**

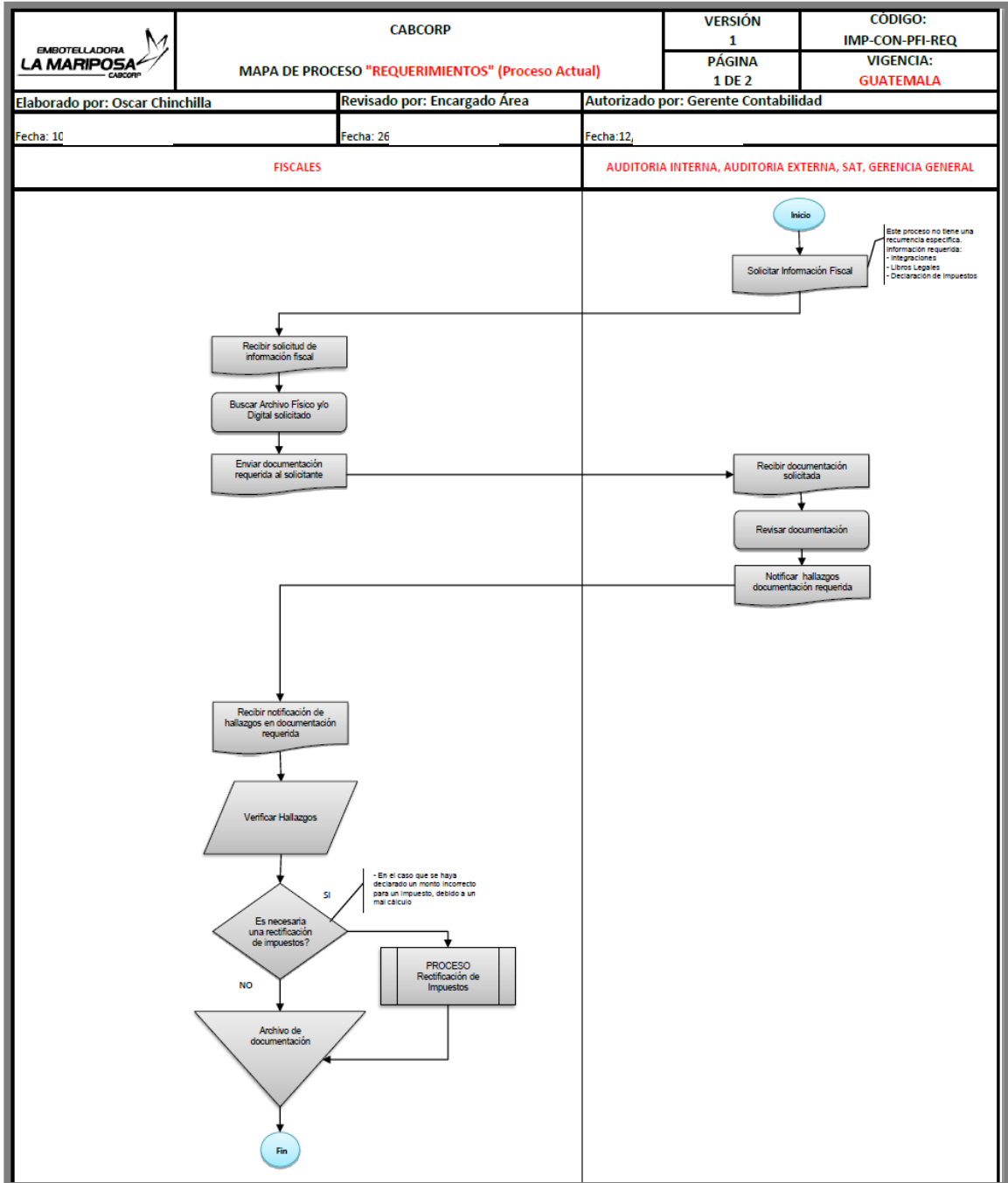
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso requerimientos:

Tabla VII. Descripción proceso: requerimientos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: Requerimientos	
Responsable	Actividad
Auditoria	Requerir información contable a fiscales
	Revisar información proporcionada
	Devolver documentación
Fiscales	Recibir requerimiento de información
	Localizar documentación requerida
	Proporcionar a auditoria la documentación requerida
	Archivar documentación

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Flujograma del proceso: requerimientos**



Fuente: elaboración propia.

- Rectificación de impuestos

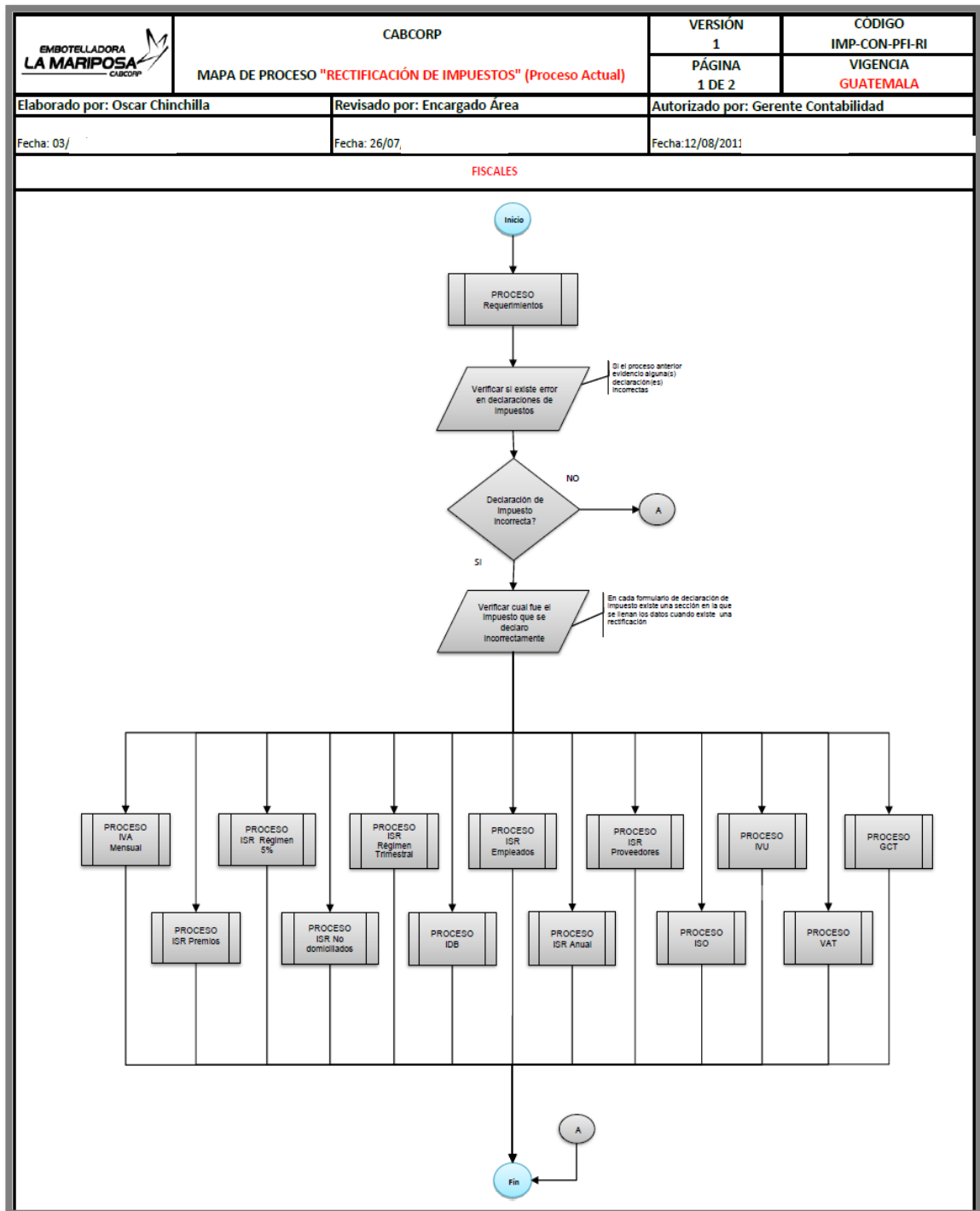
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso rectificación de impuestos:

Tabla VIII. **Descripción proceso: rectificación de impuestos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: Rectificación de impuestos	
Responsable	Actividad
Fiscales	Luego de revisar cualquiera de los impuestos, si se encuentra alguna diferencia este proceso inicia
	Identificar diferencia en cálculo del impuesto
	Elaborar formulario de rectificación de impuesto
	Declarar ante SAT rectificación del impuesto

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Flujograma del proceso: rectificación de impuestos



Fuente: elaboración propia.

- Asignación de presupuesto

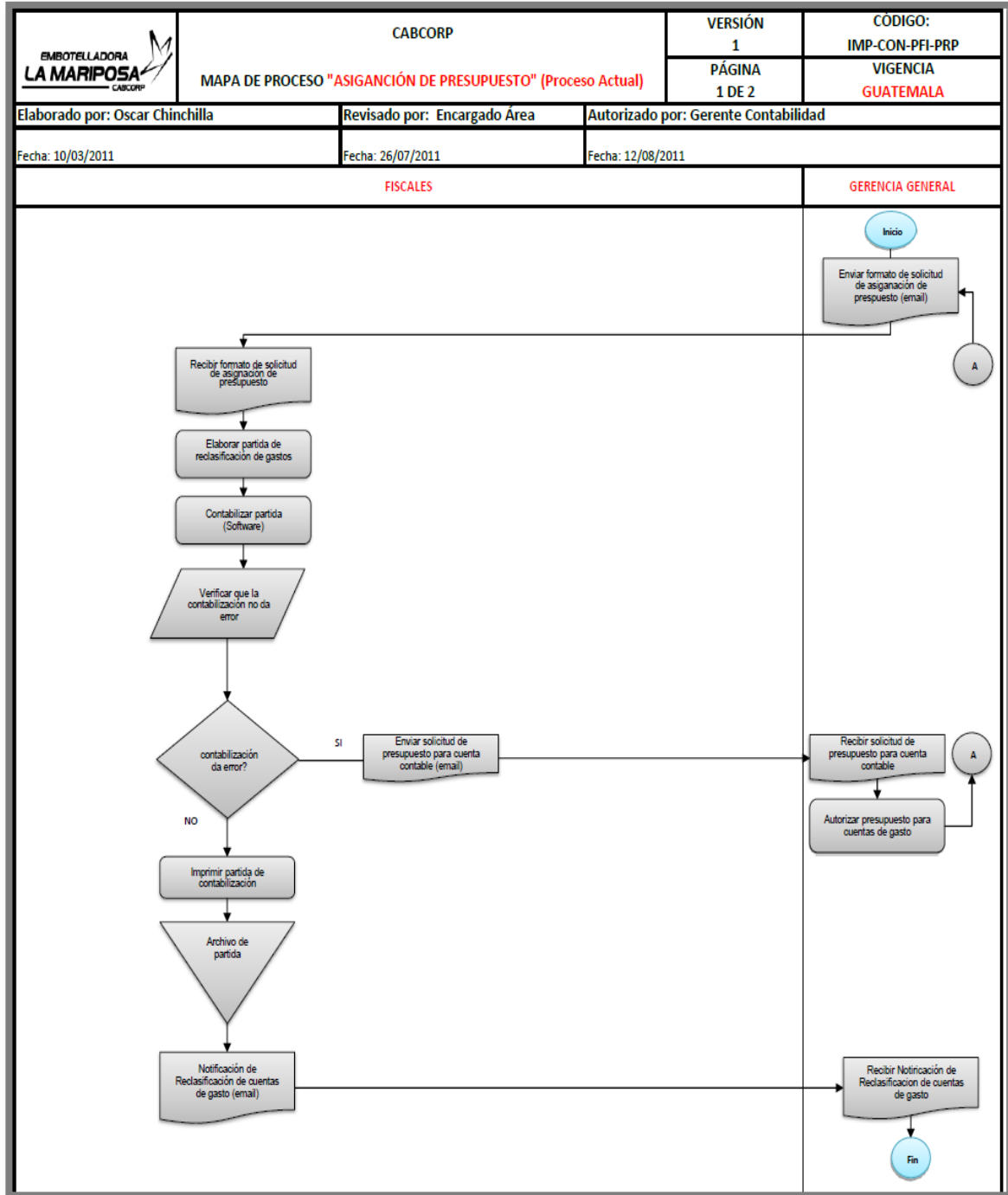
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso asignación de presupuesto:

Tabla IX. **Descripción proceso: asignación de presupuesto**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: Asignación de presupuesto	
Responsable	Actividad
Gerencia General	Enviar listado de cuentas para asignación de presupuesto
	Recibir notificación de asignación de presupuesto
	Validar presupuesto
Fiscales	Recibir listado de cuentas para asignación de presupuesto
	Elaborar partida y contabiliza en software
	Notificar a Gerencia General solicitud procesada

Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Flujograma del proceso: asignación de presupuesto



Fuente: elaboración propia.

- Reclasificaciones

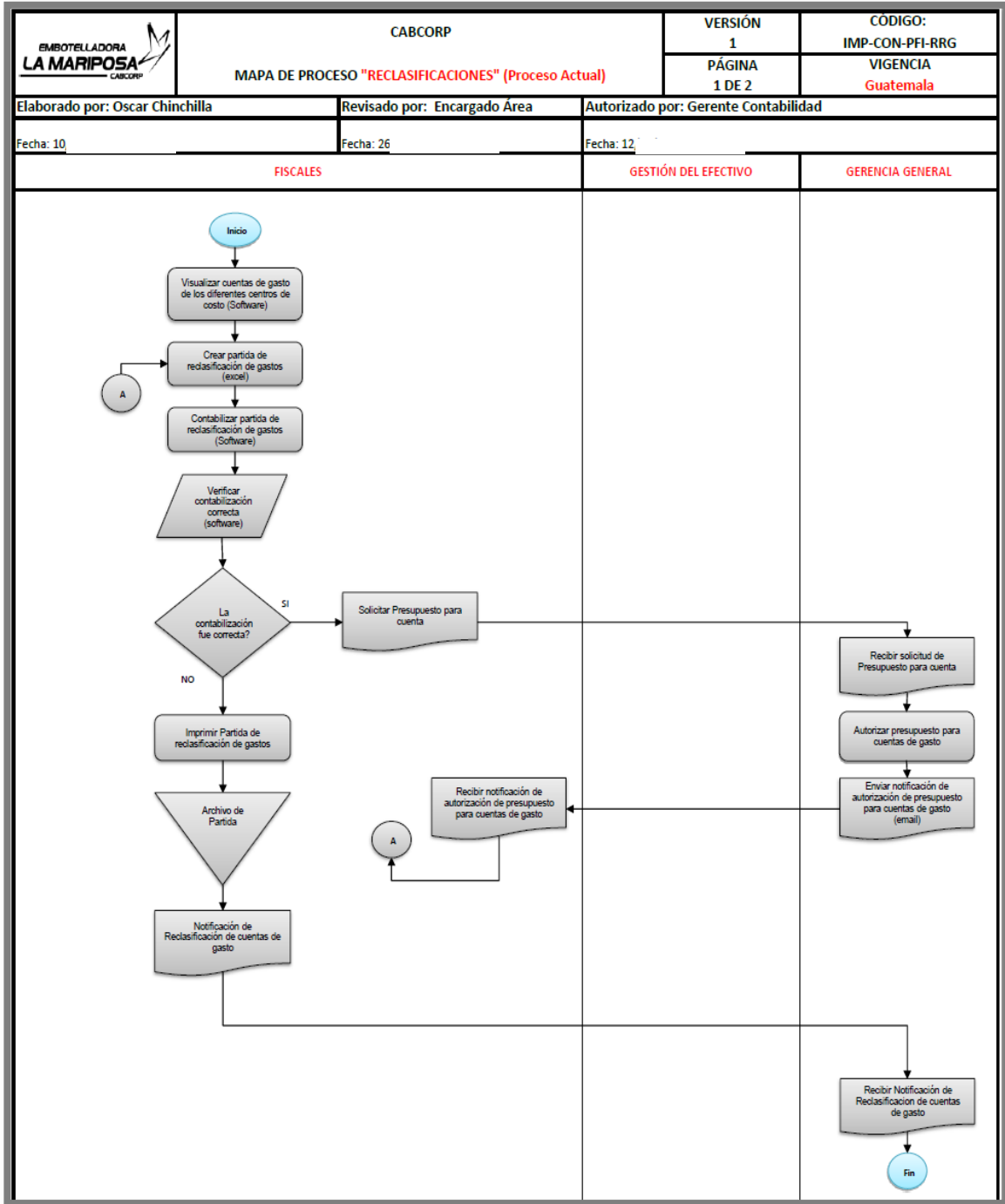
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso reclasificaciones:

Tabla X. **Descripción proceso: reclasificaciones**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: Reclasificaciones	
Responsable	Actividad
Fiscales	Generar cuentas de gasto
	Validar contabilización de todos los registros
	Identificar registros erróneos
	Elaborar partida contable para reclasificar cuentas de gasto
	Si alguna cuenta no tiene presupuesto este se solicita a Gerencia General
Gerencia General	Recibir solicitud de asignación de presupuesto
	Autorizar asignación de presupuesto

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. Flujograma del proceso: reclasificaciones



Fuente: elaboración propia.

- Distribución gastos de importación

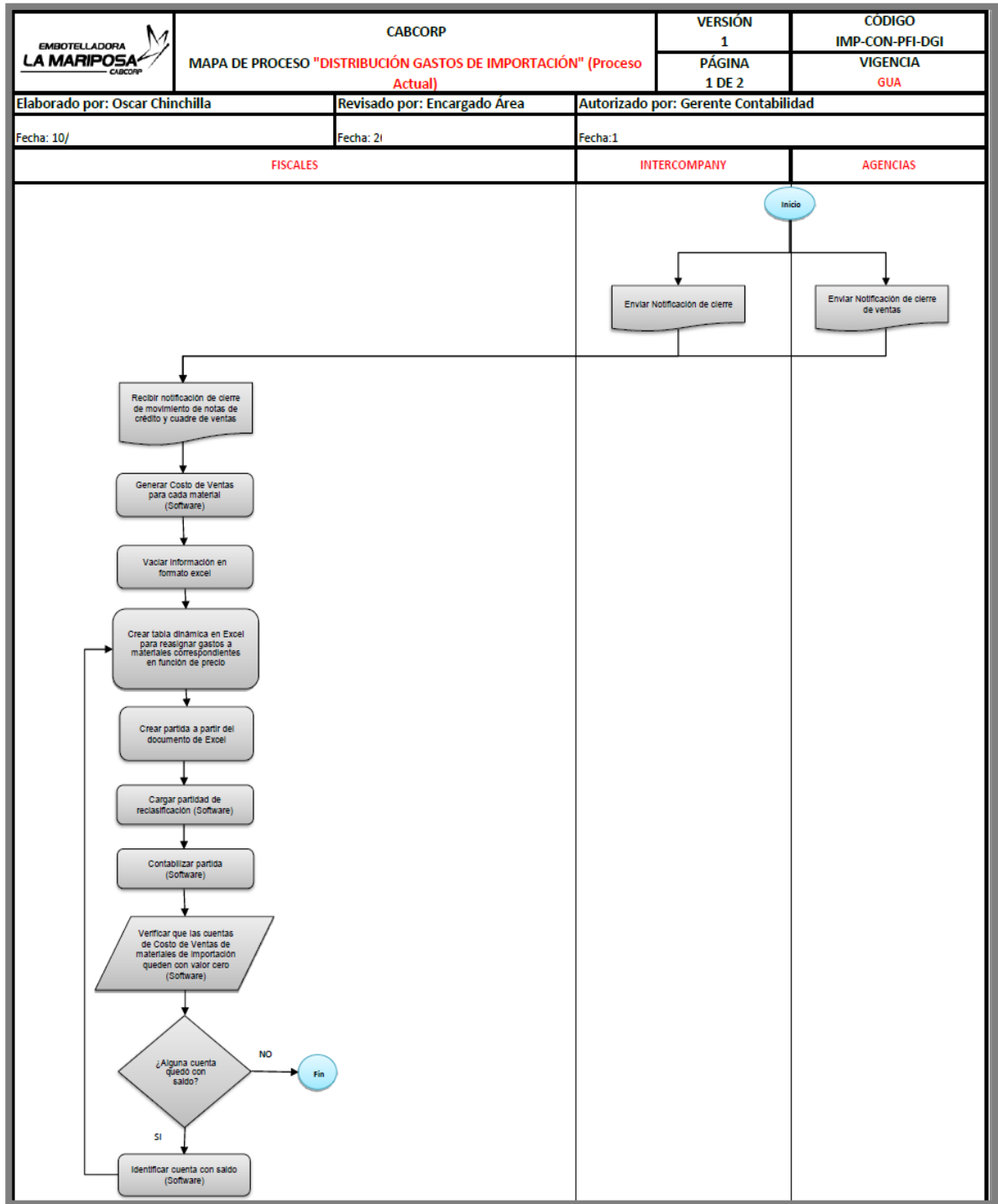
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso distribución de gastos de importación:

Tabla XI. **Descripción proceso: distribución de gastos de importación**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: Distribución de gastos de importación	
Responsable	Actividad
Intercompany Agencias	Notificar confirmación de cierre contable
Fiscales	Recibir notificación de cierre contable
	Generar costo de ventas en software de gastos de importación
	Exportar reporte a formato Excel
	Depurar información del reporte
	Reclasificar gastos
	Contabilizar reclasificación de gastos en software

Fuente: elaboración propia.

Figura 20. **Flujograma del proceso: distribución de gastos de importación**



Fuente: elaboración propia.

- Asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios

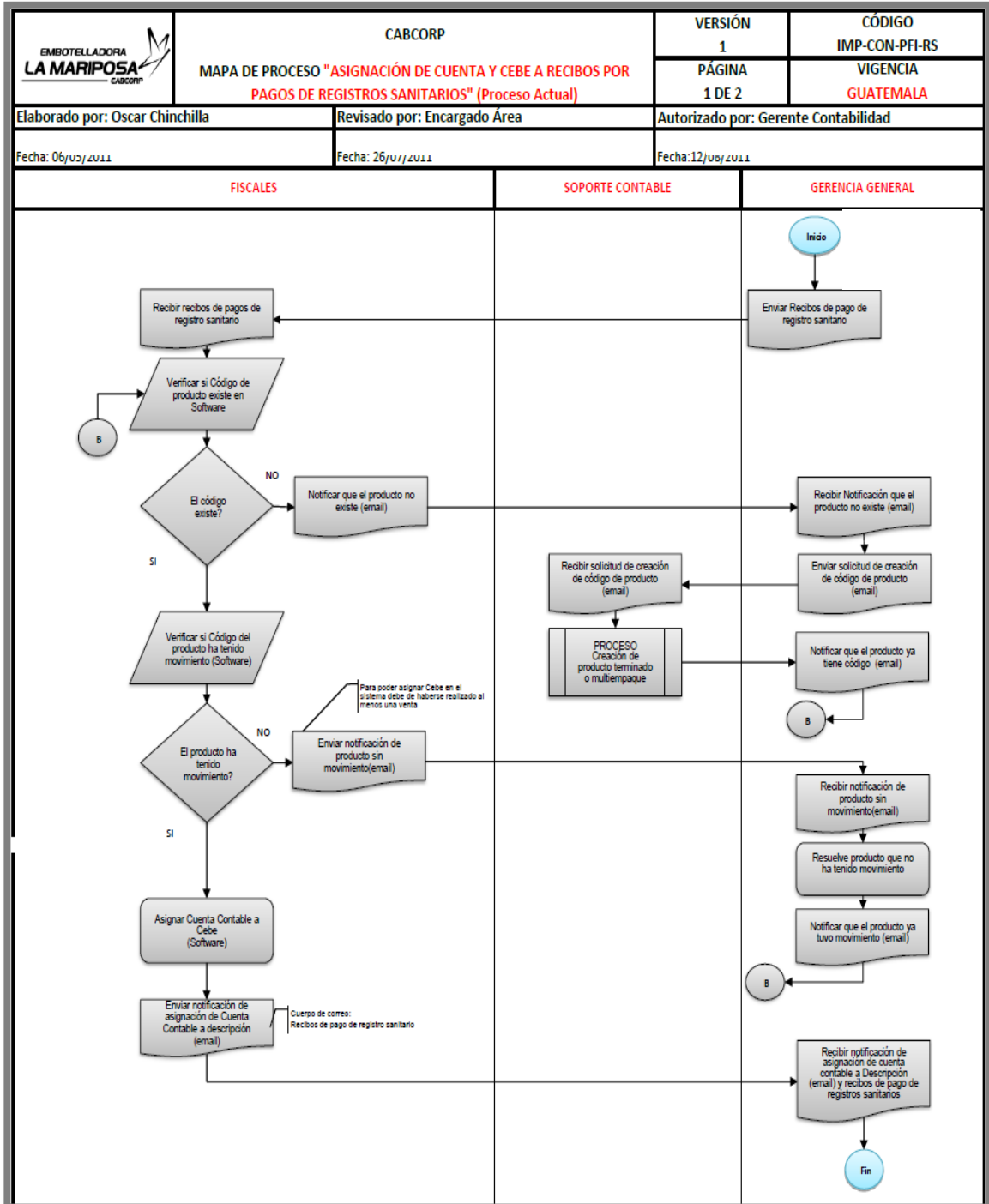
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios:

Tabla XII. **Descripción proceso: asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: Asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios	
Responsable	Actividad
Gerencia General	Enviar recibos por pagos de registros sanitarios
	Recibe notificación de producto no existente
	Gestiona creación de nuevo producto
	Notifica creación de nuevo producto
	Recibir notificación de producto sin movimiento
	Gestiona agilización para movimiento de producto
	Notifica que el producto ya tuvo movimiento
Soporte Contable	Recibir solicitud de creación de nuevo producto
	Crea nuevo producto y notifica a Gerencia General
Fiscales	Recibe recibos
	Verifica catalogo de productos y la existencia de este
	Gestiona creación de nuevo producto
	Verifica si el producto ya tuvo movimiento
	Gestiona creación de movimiento de producto
	Asigna Cuenta contable y agencia al producto
	Notifica a gerencia general que la solicitud ha sido procesada

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Flujograma del proceso: asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios



Fuente: elaboración propia.

- Distribución de fletes primarios por productos

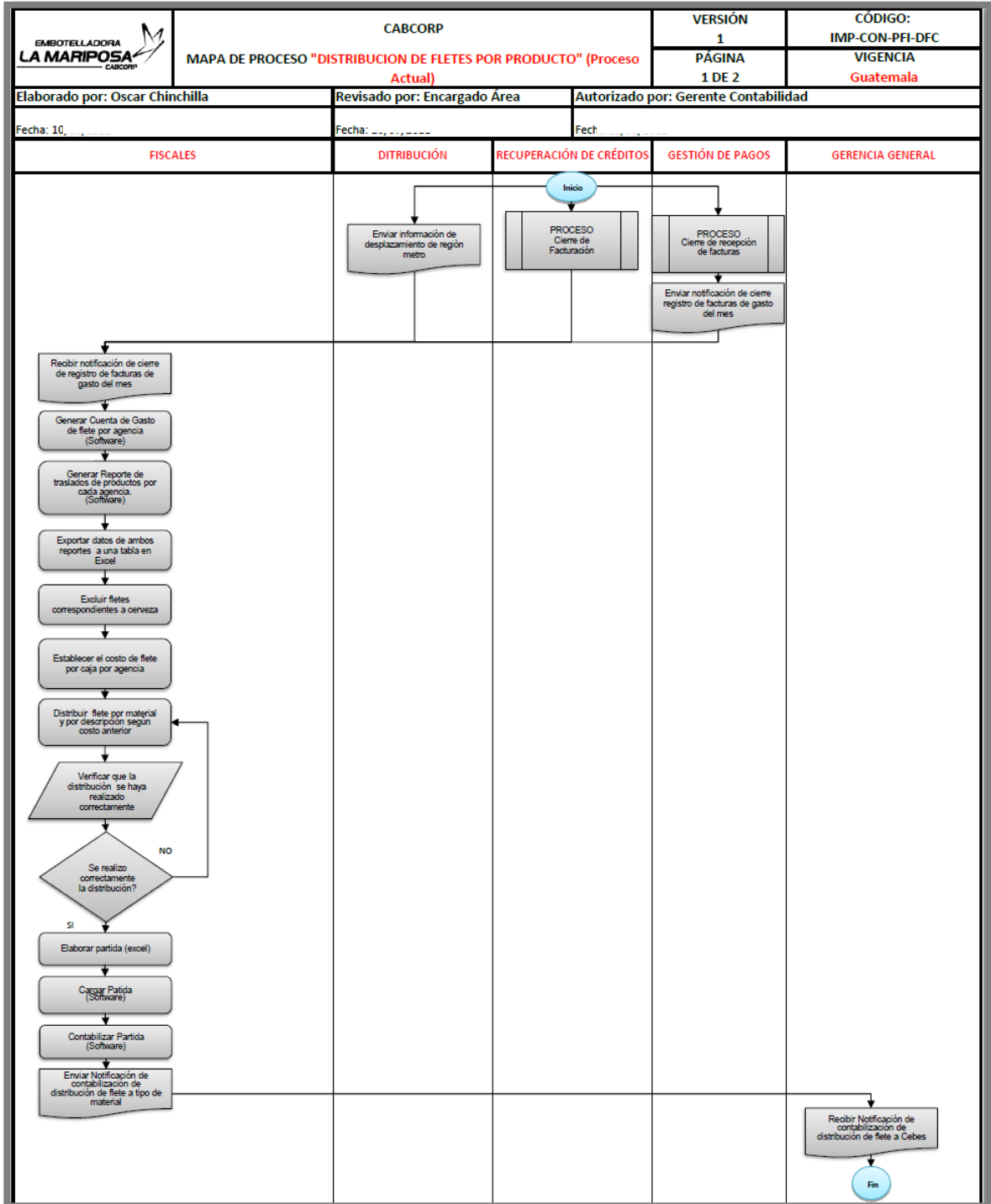
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso distribución de fletes primarios por productos:

Tabla XIII. **Descripción proceso: distribución de fletes primarios por productos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Proceso: Distribución de fletes primarios por productos	
Responsable	Actividad
Gestión de pagos Recuperación de créditos Distribución	Enviar notificación de cierre contable
Fiscales	Recibir notificación de cierre contable
	Generar movimiento de fletes en software
	Exportar reporte a Excel
	Depurar reporte y distribuyen los fletes por agencia
	Distribuir el gasto por material transportado para cada agencia
	Contabilizar distribución de flete
	Enviar notificación de distribución de fletes a Gerencia General

Fuente: elaboración propia.

Figura 22. Flujograma del proceso: distribución de fletes primarios por productos



Fuente: elaboración propia.

- Recepción de planilla IVA

A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso recepción de planilla IVA:

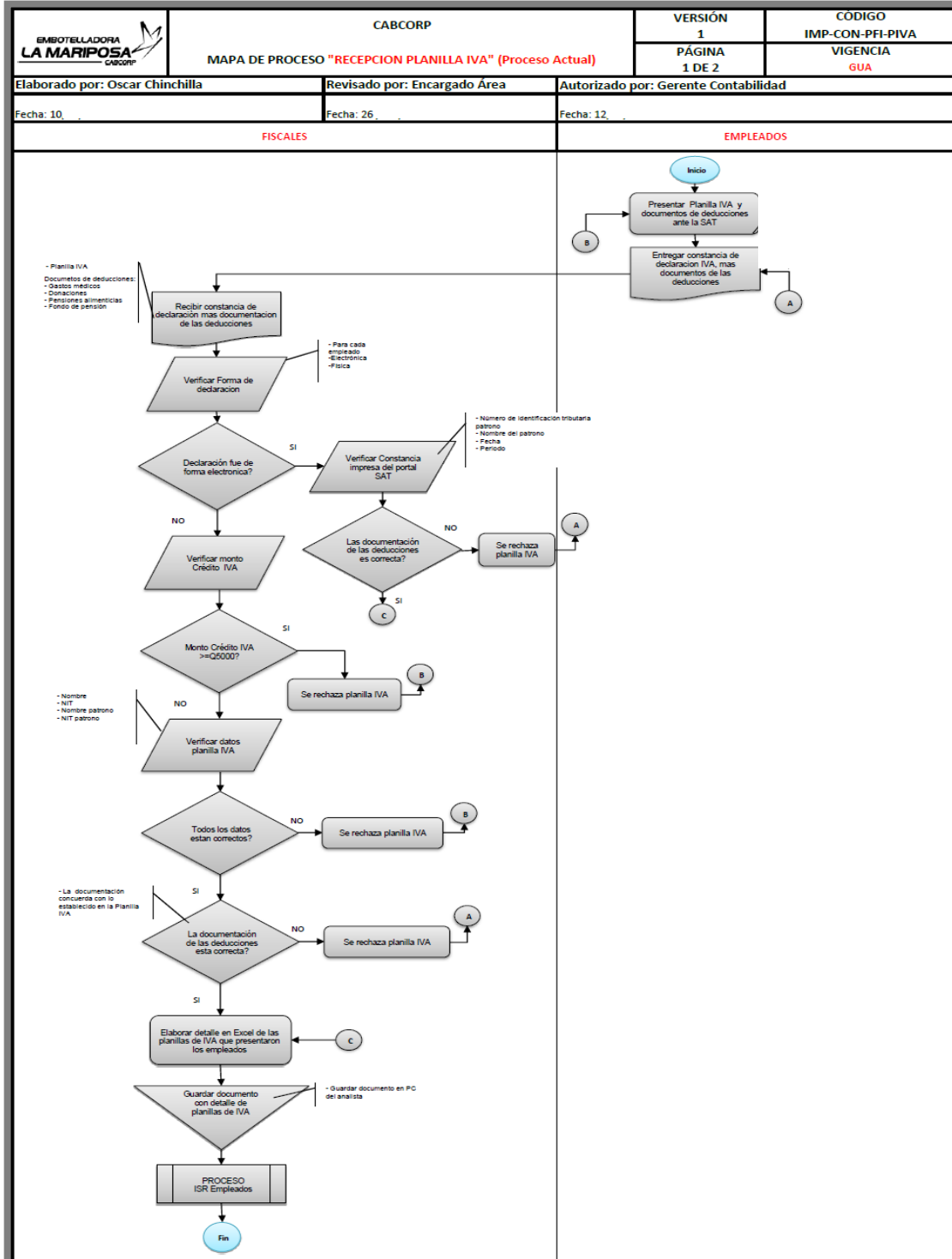
:

Tabla XIV. **Descripción proceso: recepción de planilla IVA**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
Procedimiento: Recepción de planilla IVA	
Responsable	Actividad
Empleado	Presentar ante SAT planilla IVA
	Entregar constancia de declaración de planilla IVA
Fiscales	Recibir constancia de declaración de planilla IVA
	Validar información de planilla
	Si no cumple rechazar solicitud
	Si la información es correcta se registra la recepción de la planilla IVA
	Archivar planilla

Fuente: elaboración propia.

Figura 23. Flujograma del proceso: recepción de planilla IVA



Fuente: elaboración propia.

- ISR empleados

A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso ISR empleados:

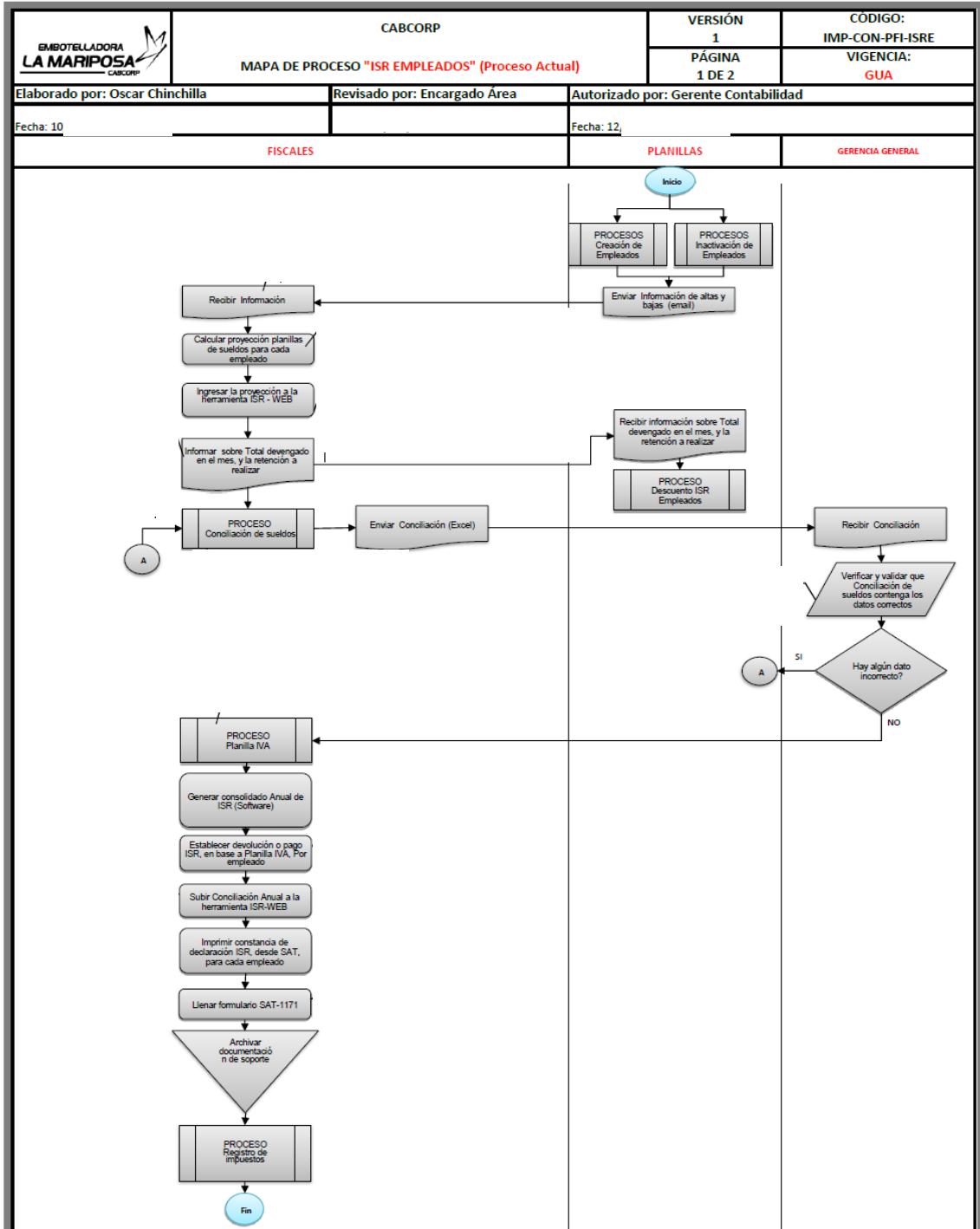
:

Tabla XV. **Descripción proceso: ISR empleados**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR Empleados	
Responsable	Actividad
Gerencia General	Verifica y valida el cálculo del impuesto
Planillas	Envía información de altas y bajas de empleados, así como cambios en los salarios
	Según el caso realiza la devolución del ISR
Fiscales	Recibe información de empleados
	Valida información de empleados
	Realiza proyección de ISR
	Carga proyección de ISR a portal SAT
	Calcula ISR final y realiza deducción de planilla IVA
	Elaborar formulario de pago que se entrega al empleado
	Archivar copia de formulario de pago devuelta por el empleado

Fuente: elaboración propia.

Figura 24. Flujograma del proceso: ISR empleados



Fuente: elaboración propia.

- Baja de empleados

A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso baja de empleados:

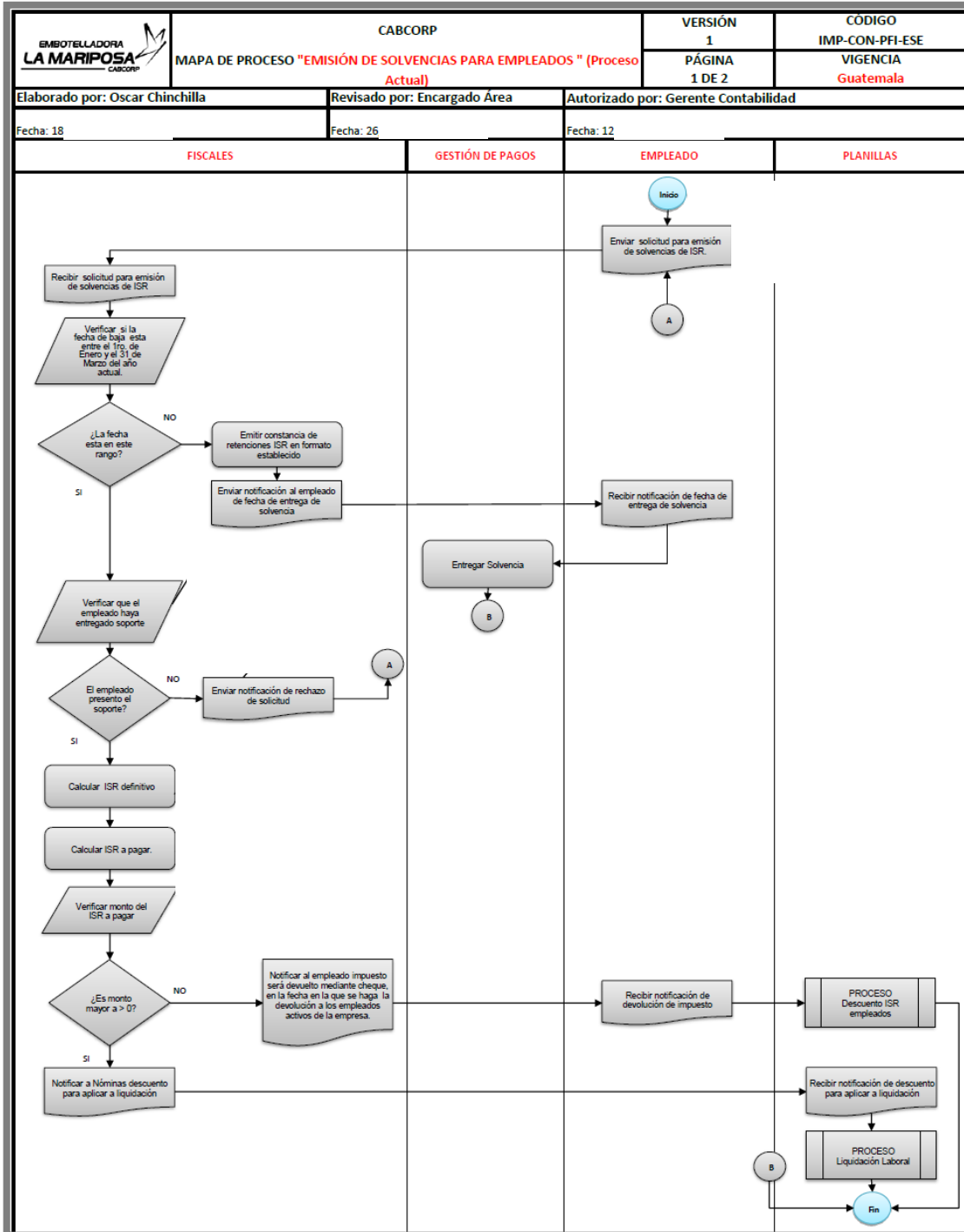
:

Tabla XVI. **Descripción proceso: baja de empleados**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Baja de empleados	
Responsable	Actividad
Empleado	Presentar formato lleno de solvencia de empleado
Fiscales	Recibe formato de solvencia
	Validar información del formato
	Si algún dato es incorrecto rechaza solicitud
	Si los datos son correctos se calcula la retención del ISR
	Notificar al empleado la fecha de pago o devolución del impuesto según sea el caso
Empleados	Recibe notificación de su estatus del ISR
	Gestiona con Planillas la devolución o pago del impuesto

Fuente: elaboración propia.

Figura 25. Flujograma del proceso: baja de empleados



Fuente: elaboración propia.

- ISR Proveedores no domiciliados

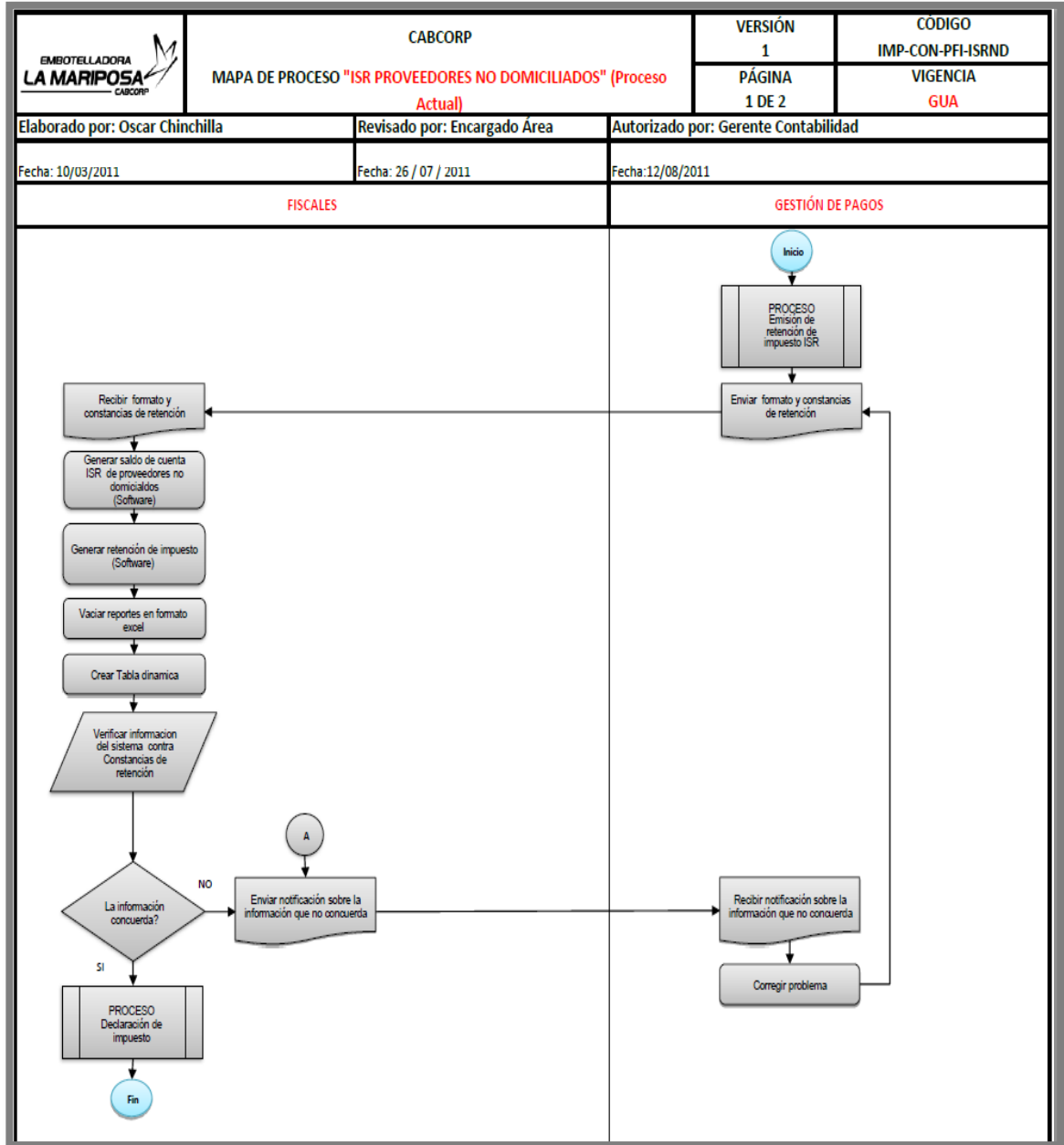
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso ISR proveedores no domiciliados:

Tabla XVII. **Descripción proceso: ISR proveedores no domiciliados**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR Proveedores No Domiciliados	
Responsable	Actividad
Gestión de pagos	Elabora retenciones de ISR a proveedores
	El primer día de cada mes envía constancias de retención ISR
	Recibe observaciones sobre alguna retención
	Corrige problemas de alguna retención
Fiscales	Recibe constancias de retención de ISR
	Genera saldo de la cuenta contable de ISR en Software
	Validar retenciones contra reporte de ISR Proveedores no domiciliados
	Depura información del reporte
	Inicia proceso de declaración de impuestos con el saldo de la cuenta ISR Proveedores no domiciliados

Fuente: elaboración propia.

Figura 26. **Flujograma del proceso: ISR no domiciliados**



Fuente: elaboración propia.

- ISR régimen trimestral

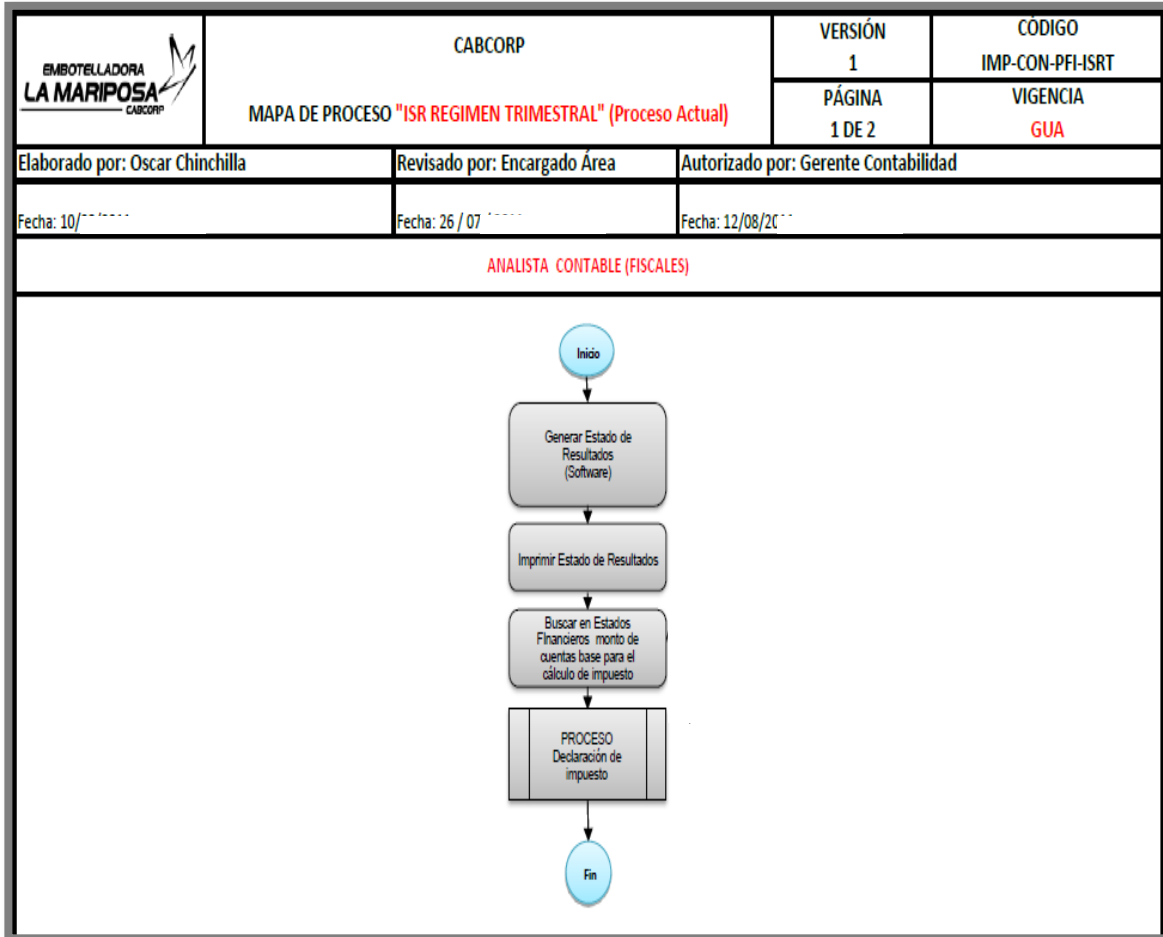
A continuación se muestra la descripción y flujograma del ISR régimen trimestral:

Tabla XVIII. **Descripción proceso: ISR régimen trimestral**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR Régimen trimestral	
Responsable	Actividad
Fiscales	Generar Estado de Resultados en Software
	Imprimir estado de resultados
	Identificar cuentas base para el cálculo del impuesto
	Calcula el impuesto
	Inicia proceso de declaración de impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 27. Flujograma del proceso: ISR régimen trimestral



Fuente: elaboración propia.

- Impuesto de solidaridad

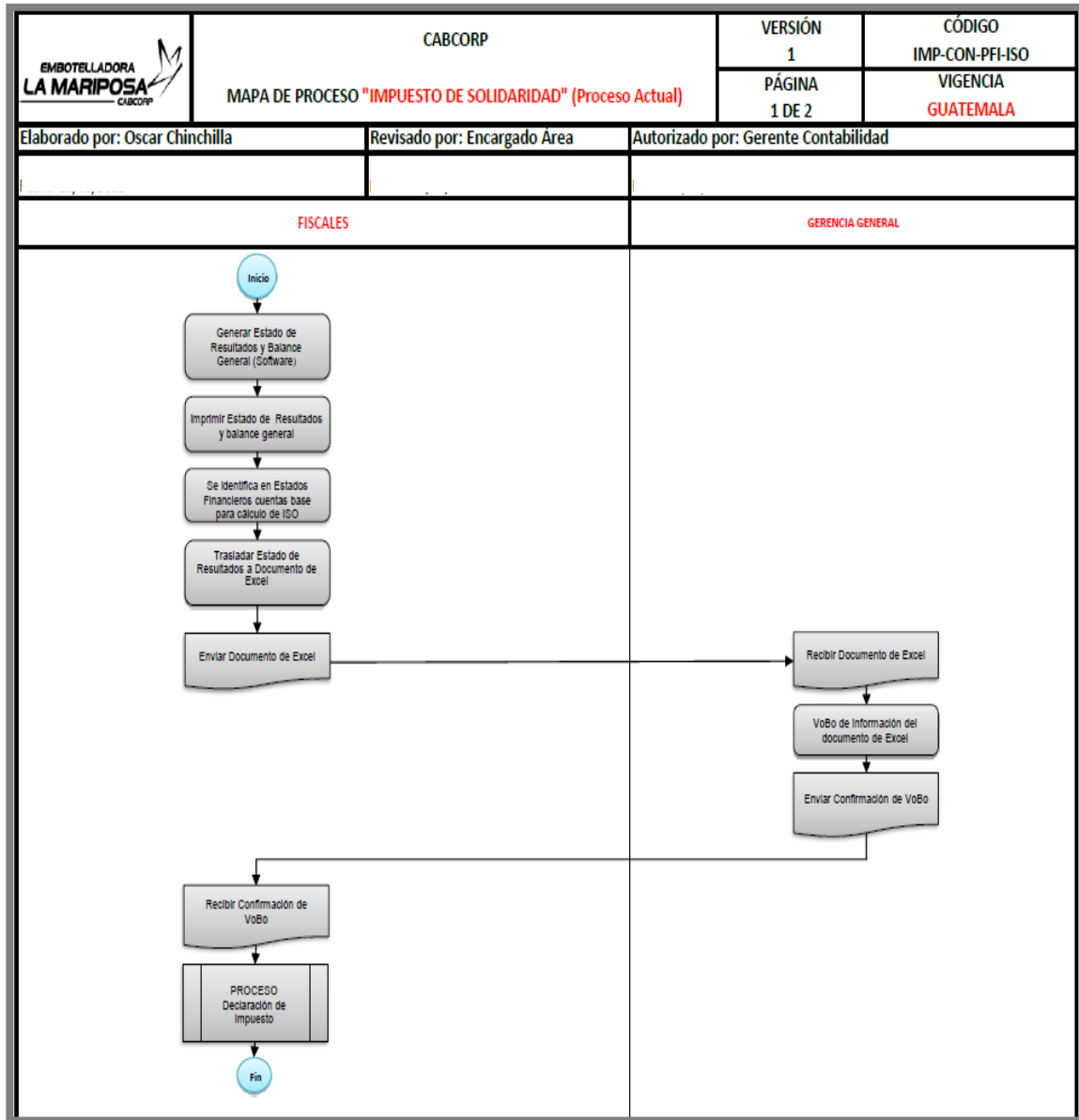
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso impuesto de solidaridad:

Tabla XIX. **Descripción proceso: impuesto de solidaridad**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Impuesto de Solidaridad	
Responsable	Actividad
Gerencia General	Recibir reporte del impuesto
	Valida cálculo del impuesto
	Envía visto bueno para declaración del impuesto
Fiscales	Genera estado de resultados
	Imprime e identifica cuentas base para cálculo del impuesto
	Exporta reporte a formato Excel
	Envía reporte a Gerencia General
	Recibe visto bueno de Gerencia General
	Notifica a gerencia general que la solicitud ha sido procesada

Fuente: elaboración propia.

Figura 28. **Flujograma del proceso: impuesto de solidaridad**



Fuente: elaboración propia.

- Impuesto a la distribución de bebidas

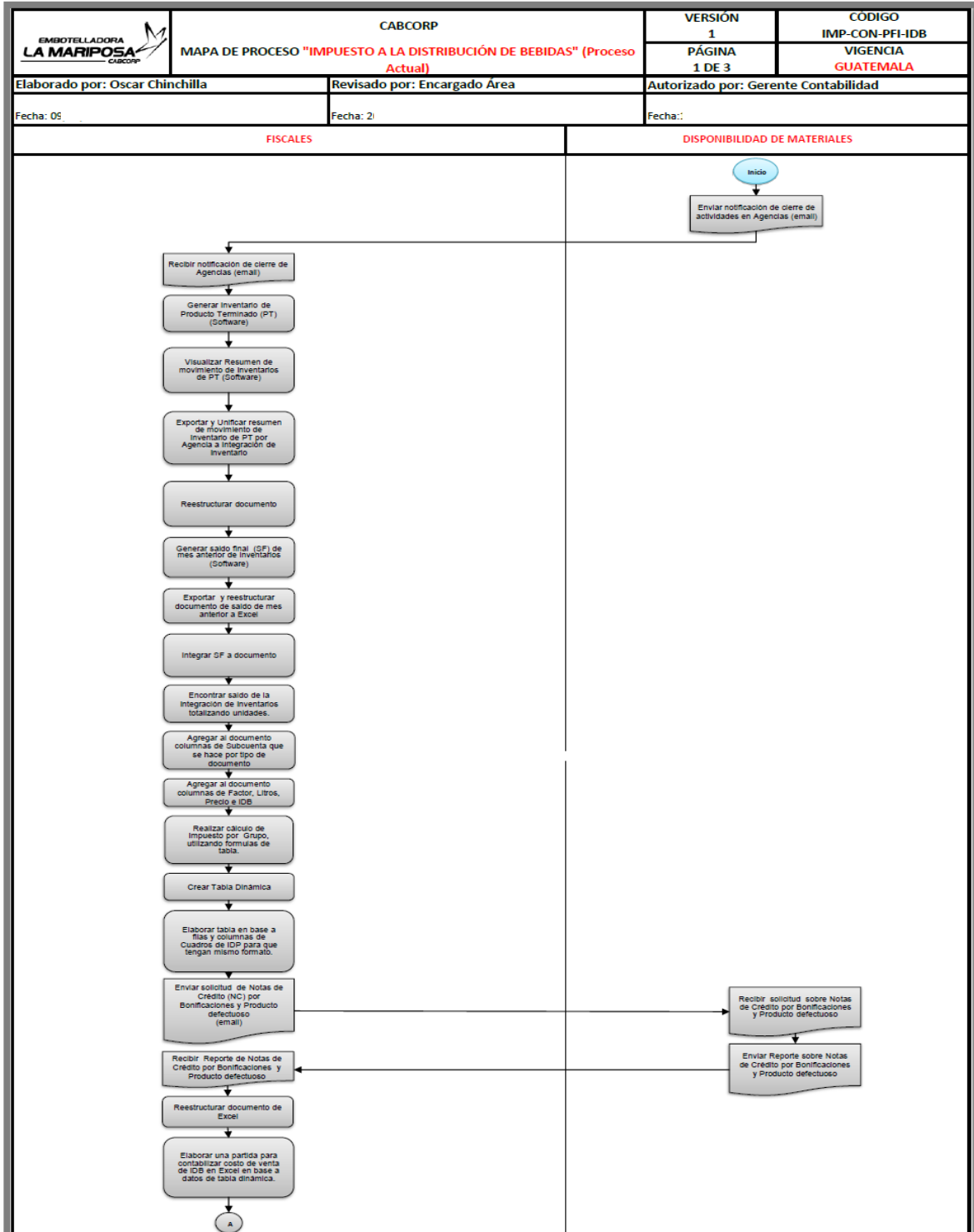
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso impuesto a la distribución de bebidas:

Tabla XX. **Descripción proceso: impuesto a la distribución de bebidas**

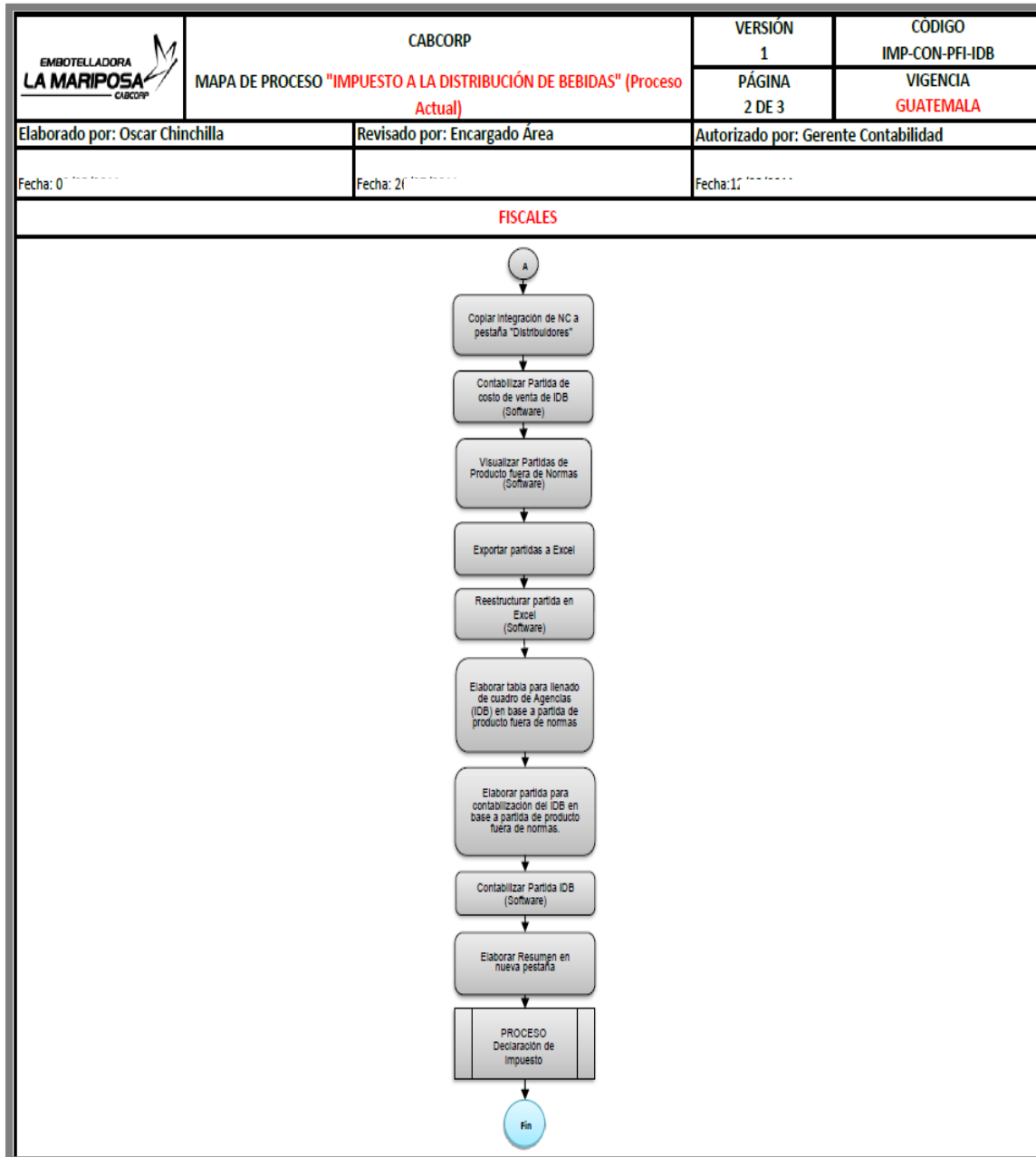
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Impuesto la Distribución de Bebidas	
Responsable	Actividad
Disponibilidad de materiales	Enviar notificación de cierre contable
	Recibir observación sobre algún error
	Corrige error
Fiscales	Generar inventario de producto terminada en Software
	Generar reporte de movimiento de productos
	Verificar reportes de inventario contra movimiento de productos
	Exportar reportes a Excel
	Depurar y ordenar información
	Calcular impuesto
	Inicia proceso de declaración de impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 29. **Flujograma del proceso: impuesto a la distribución de bebidas**



Continuación de la figura 29.



Fuente: elaboración propia.

- ISR anual

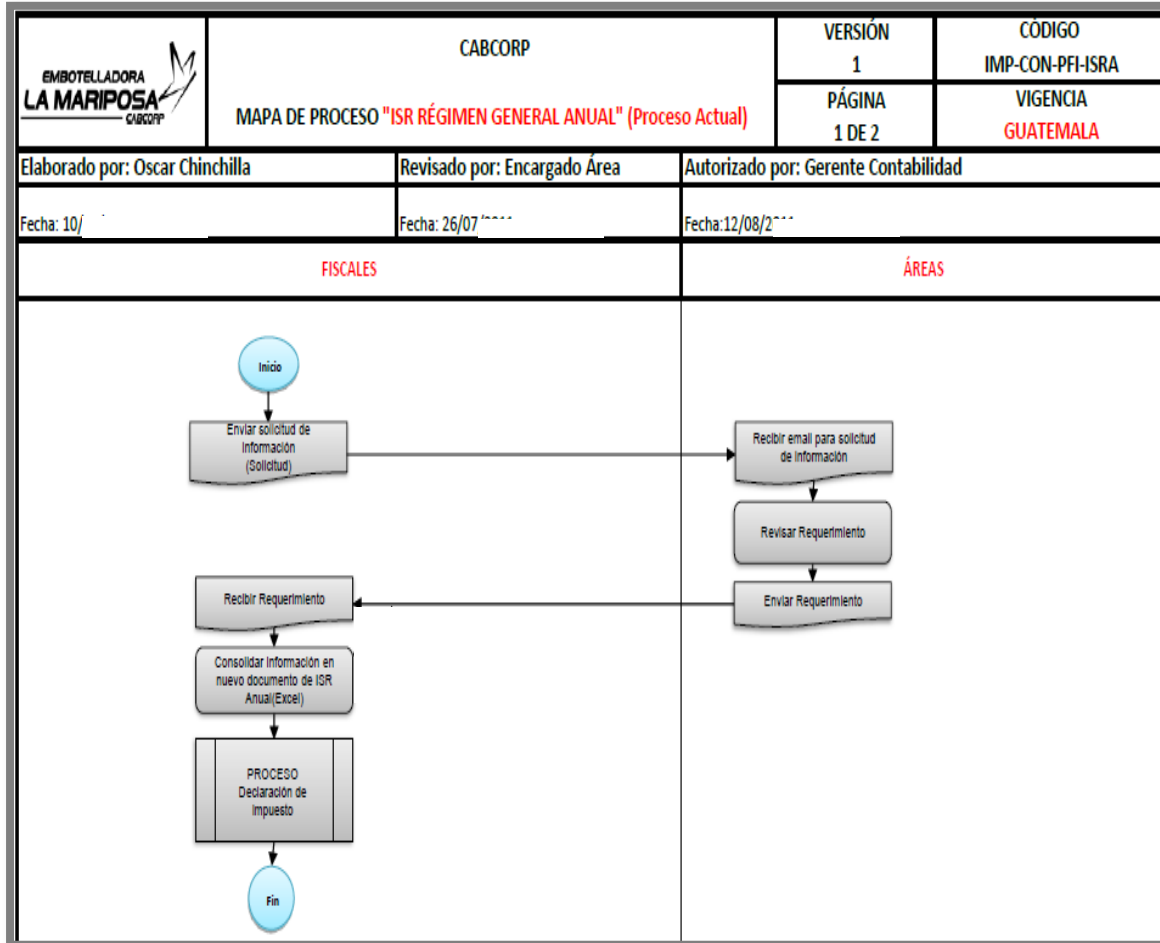
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso ISR anual:

Tabla XXI. Descripción proceso: ISR anual

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR Anual	
Responsable	Actividad
Áreas	Recibir requerimiento de información de fiscales
	Recolectar información solicitada
	Enviar a fiscales la información solicitada
Fiscales	Recibe información
	Llena formato en Excel con la información recibida
	Inicia proceso Declaración de impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 30. **Flujograma del proceso: ISR anual**



Fuente: elaboración propia.

- ISR régimen 5%

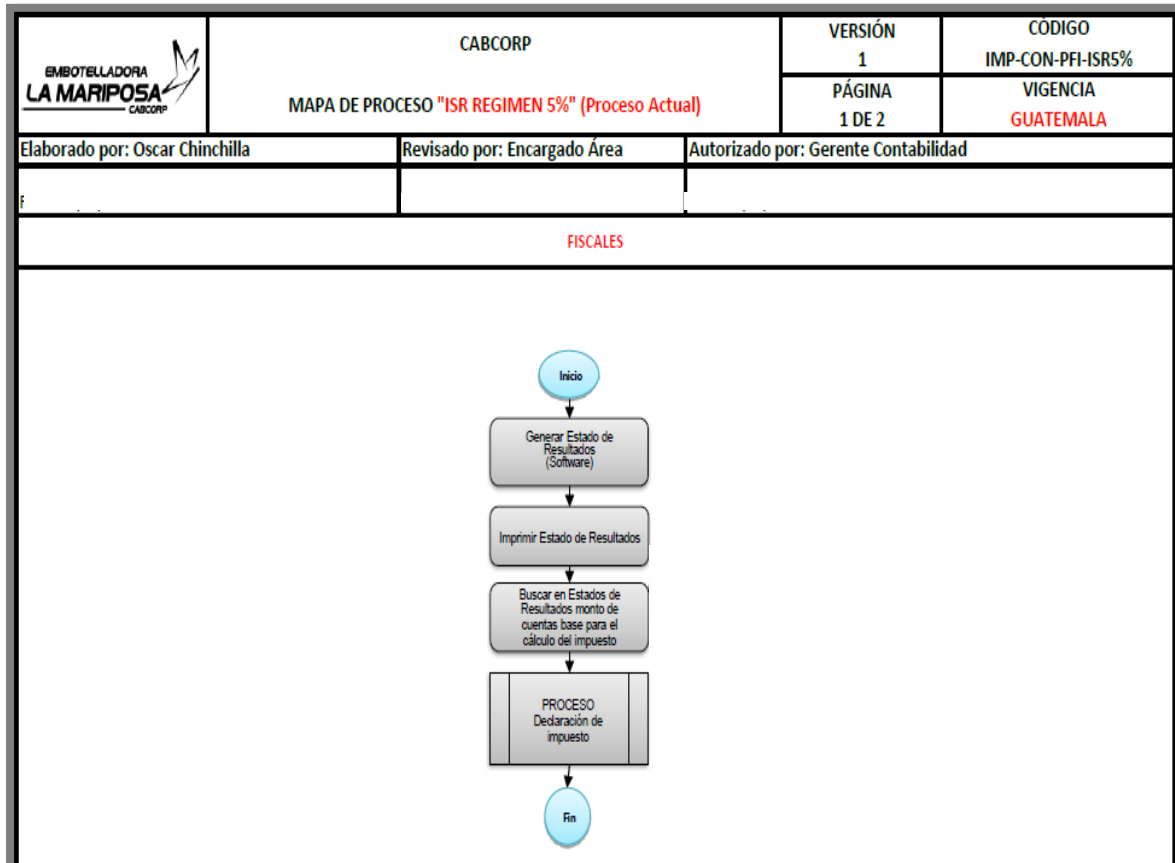
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso ISR régimen 5%:

Tabla XXII. **Descripción proceso: ISR régimen 5%**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR Régimen 5%	
Responsable	Actividad
Fiscales	Generar estado de resultados
	Imprimir estado de resultados
	Identificar en estado de resultados montos de las cuentas base para el cálculo del impuesto
	Calcular impuesto
	Inicia proceso de Declaración de Impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 31. Flujograma del proceso: ISR régimen 5%



Fuente: elaboración propia.

- Integración de movimiento de préstamos

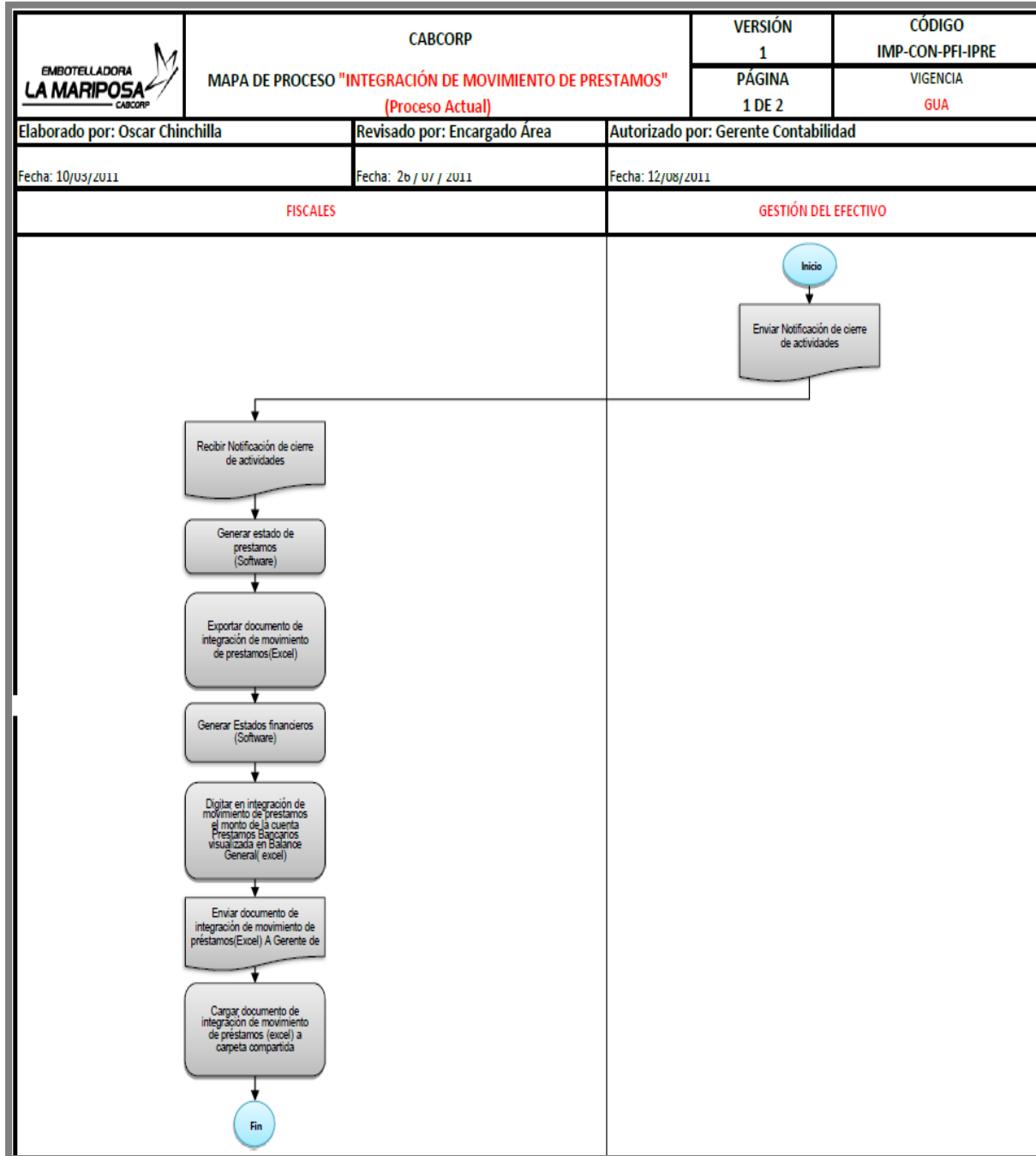
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso integración de movimiento de préstamos

Tabla XXIII. **Descripción proceso: integración de movimiento de préstamos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Integración de movimiento de préstamos	
Responsable	Actividad
Gestión del efectivo	Enviar notificación de cierre de actividades
Fiscales	Recibir notificación de cierre de actividades
	Generar estado de resultados
	Exportar estado de resultados a formato en Excel
	Generar Estados financieros
	Exportar estados financieros a formato en Excel
	Unificar ambos reportes en un solo formato
	Enviar a Gerencia de Contabilidad reporte
	Guardar reporte en carpeta compartida

Fuente: elaboración propia.

Figura 32. **Flujograma del proceso: integración de movimiento de préstamos**



Fuente: elaboración propia.

- Impuesto sobre la venta y uso

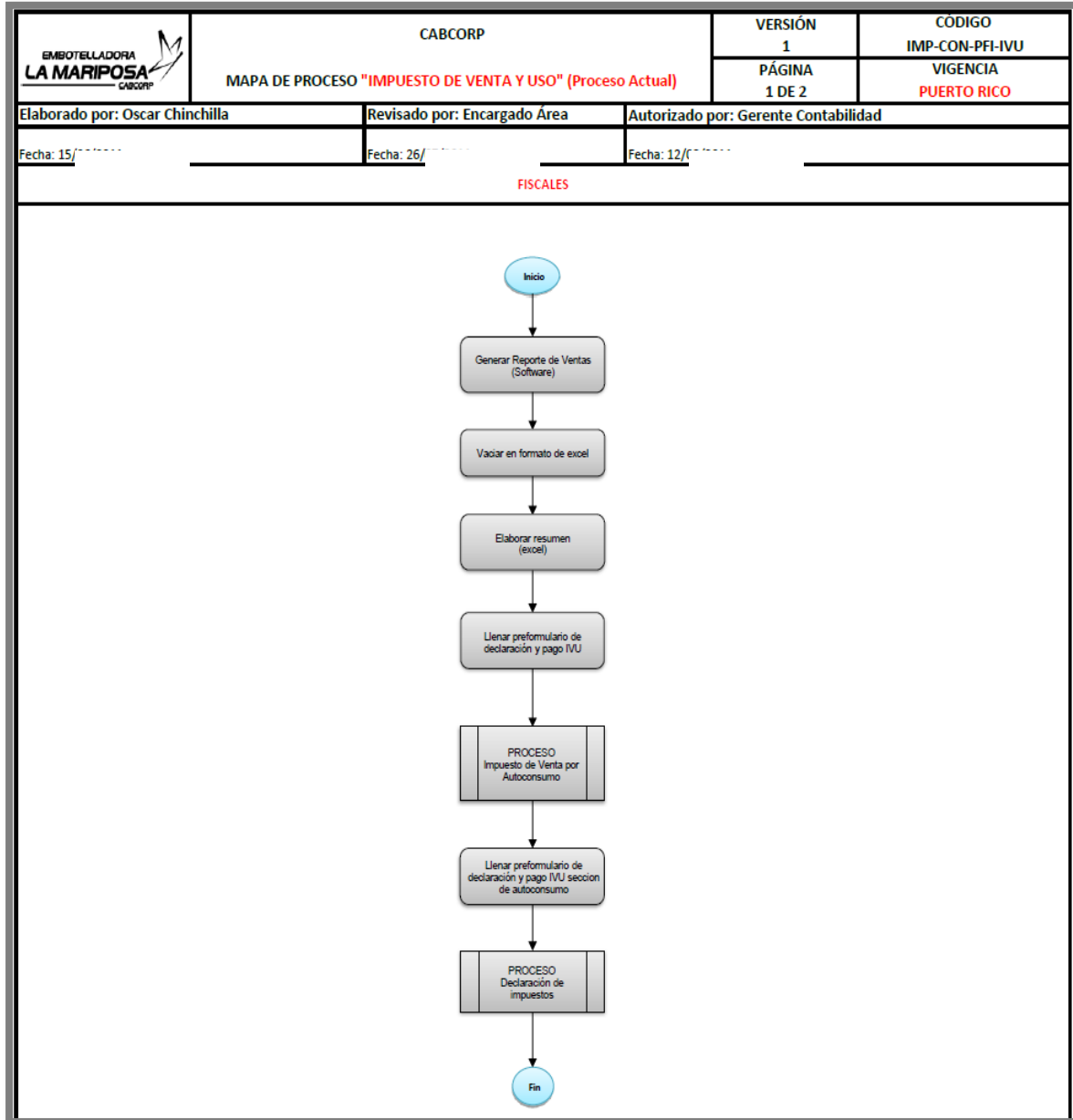
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso impuesto a la venta y uso:

Tabla XXIV. **Descripción proceso: impuesto a la venta y uso**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Impuesto a la venta y uso	
Responsable	Actividad
Fiscales	Generar reporte de ventas
	Exportar reporte a Excel
	Elaborar resumen del reporte
	Llenar preformulario de declaración y pago de IVU
	Inicia proceso de Impuesto a la Venta y Uso
	Llenar formulario final de declaración y pago del IVU
	Inicia proceso de Declaración de Impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 33. **Flujograma del proceso: impuesto sobre la venta y uso**



Fuente: elaboración propia.

- Value add tax

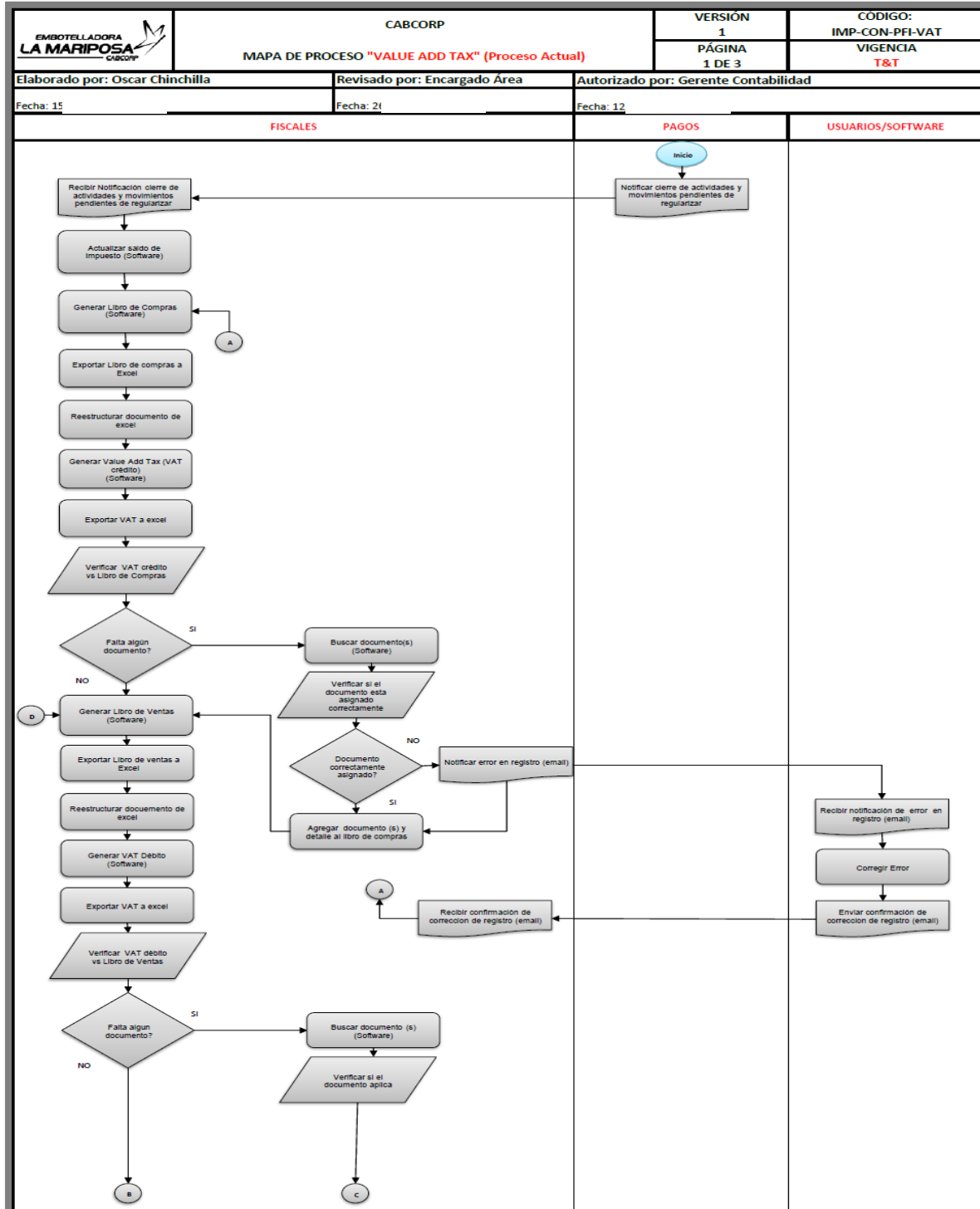
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso value add tax:

Tabla XXII. **Descripción proceso: value add tax**

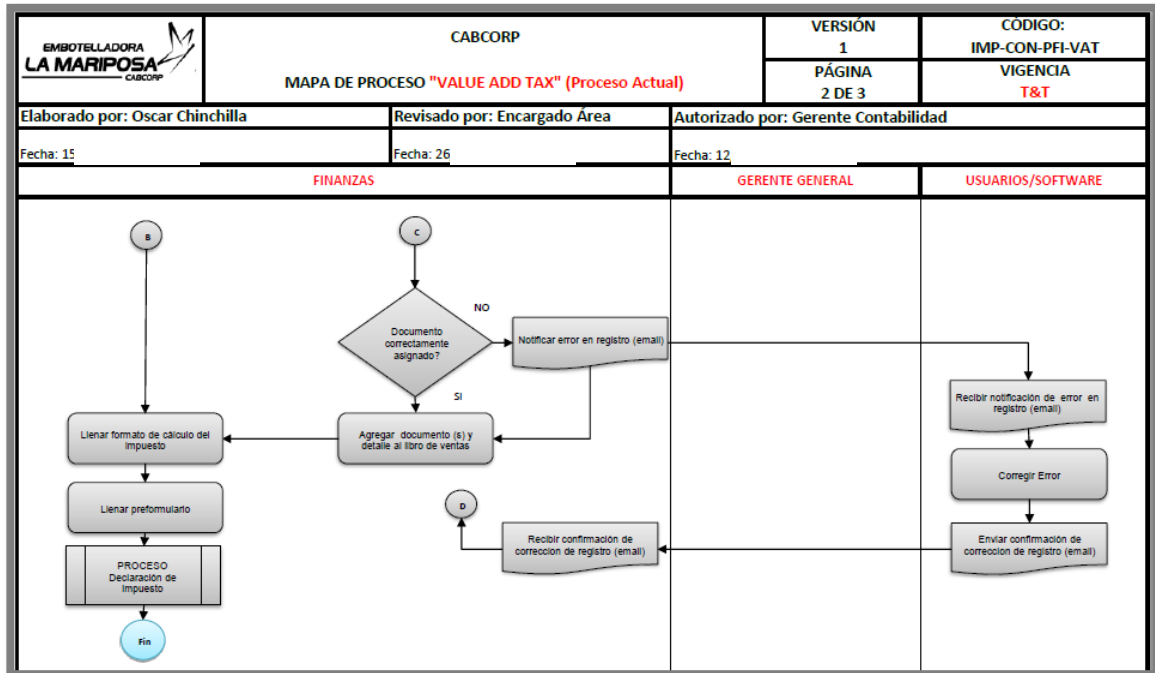
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Value Add Tax	
Responsable	Actividad
Pagos	Enviar notificación de cierre de actividades
Fiscales	Recibir notificación de cierre de actividades
	Generar ventas en software
	Exportar información de ventas a Excel
	Depurar y ordenar información
	Calcular impuesto con el resumen de la información
	Elaborar preformulario en Excel con el cálculo del impuesto
	Finanzas valida los datos del preformulario
	Inicia proceso de Declaración de Impuesto

Fuente: elaboración propia.

Figura 34. Flujograma del proceso: value add tax



Continuación de la figura 34.



Fuente: elaboración propia.

- General consumption tax

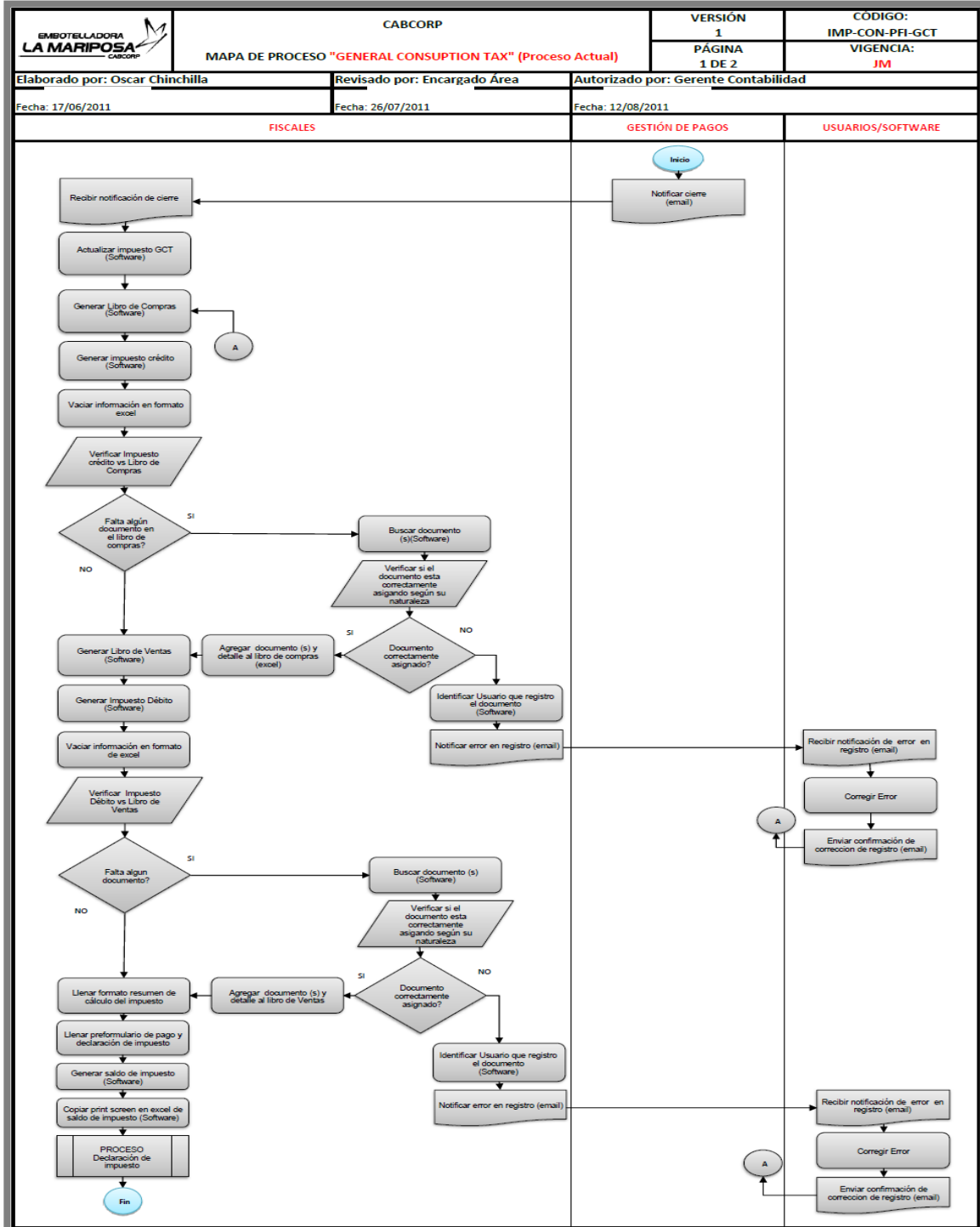
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso general consumption tax:

Tabla XXVI. **Descripción proceso: general consumption tax**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: General consumption Tax	
Responsable	Actividad
Gestión de pagos	Enviar notificación de cierre contable
Fiscales	Generar libro de compras y ventas en software
	Exportar libros a Excel
	Depuración de la información de los libros de compras y ventas
	Generar Impuesto Crédito y cuadrar contra libro de compras
	Generar Impuesto Débito y cuadrar contra libro de ventas
	Calcular impuesto
	Inicia proceso de Declaración de Impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 35. Flujograma del proceso: General consumption tax



Fuente: elaboración propia.

- ISR proveedores locales

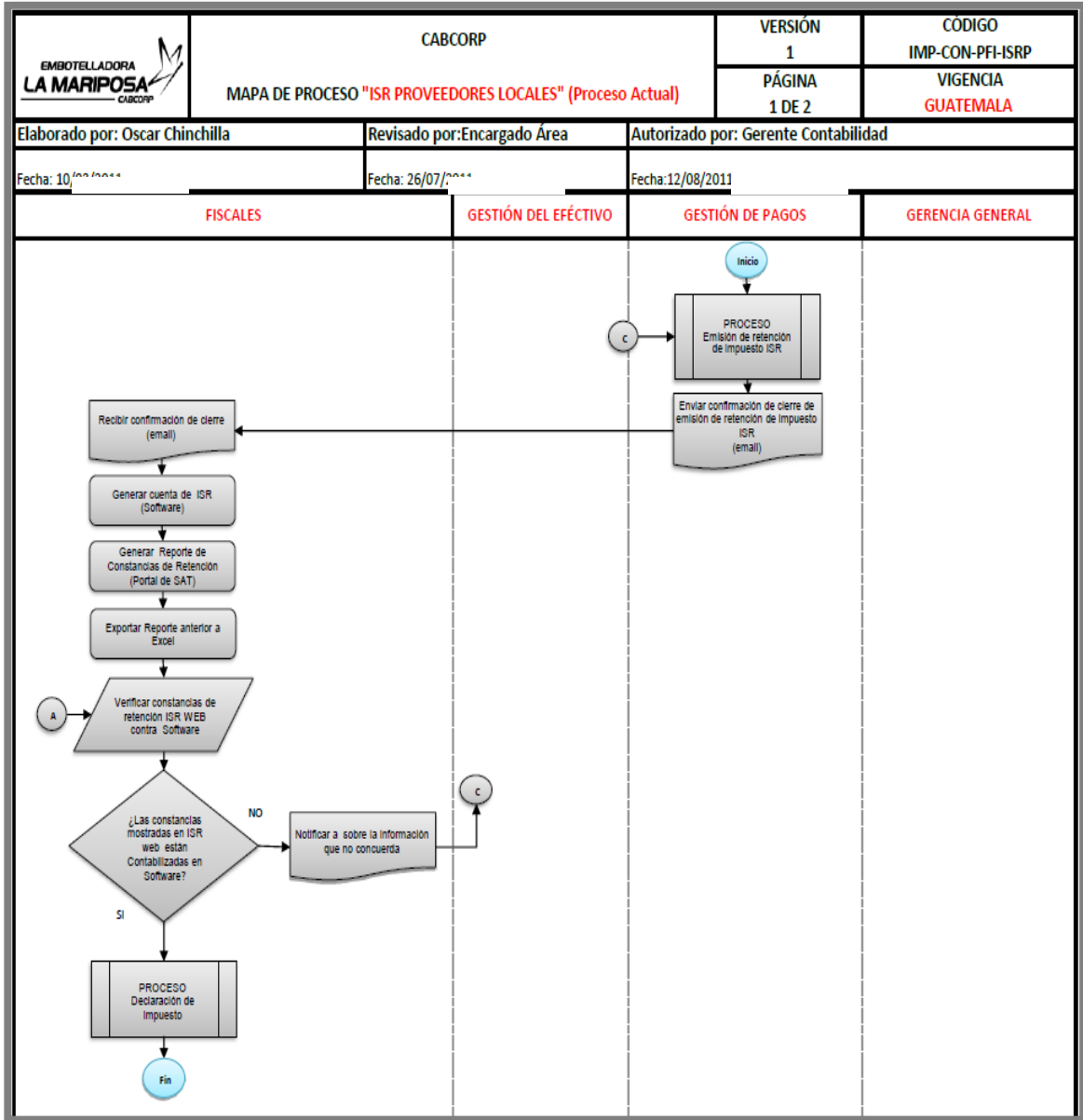
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso proveedores locales

Tabla XXVII. **Descripción proceso: proveedores locales**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR proveedores locales	
Responsable	Actividad
Gestión de pagos	Emite constancias de retención de ISR a proveedores
	Enviar constancias de retención de ISR
Fiscales	Recibir constancias de retención
	Generar reporte de retenciones en software
	Validar retenciones contra el software
	Inicia proceso de Declaración de Impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 36. Flujograma del proceso: ISR proveedores locales



Fuente: elaboración propia.

- IVA mensual

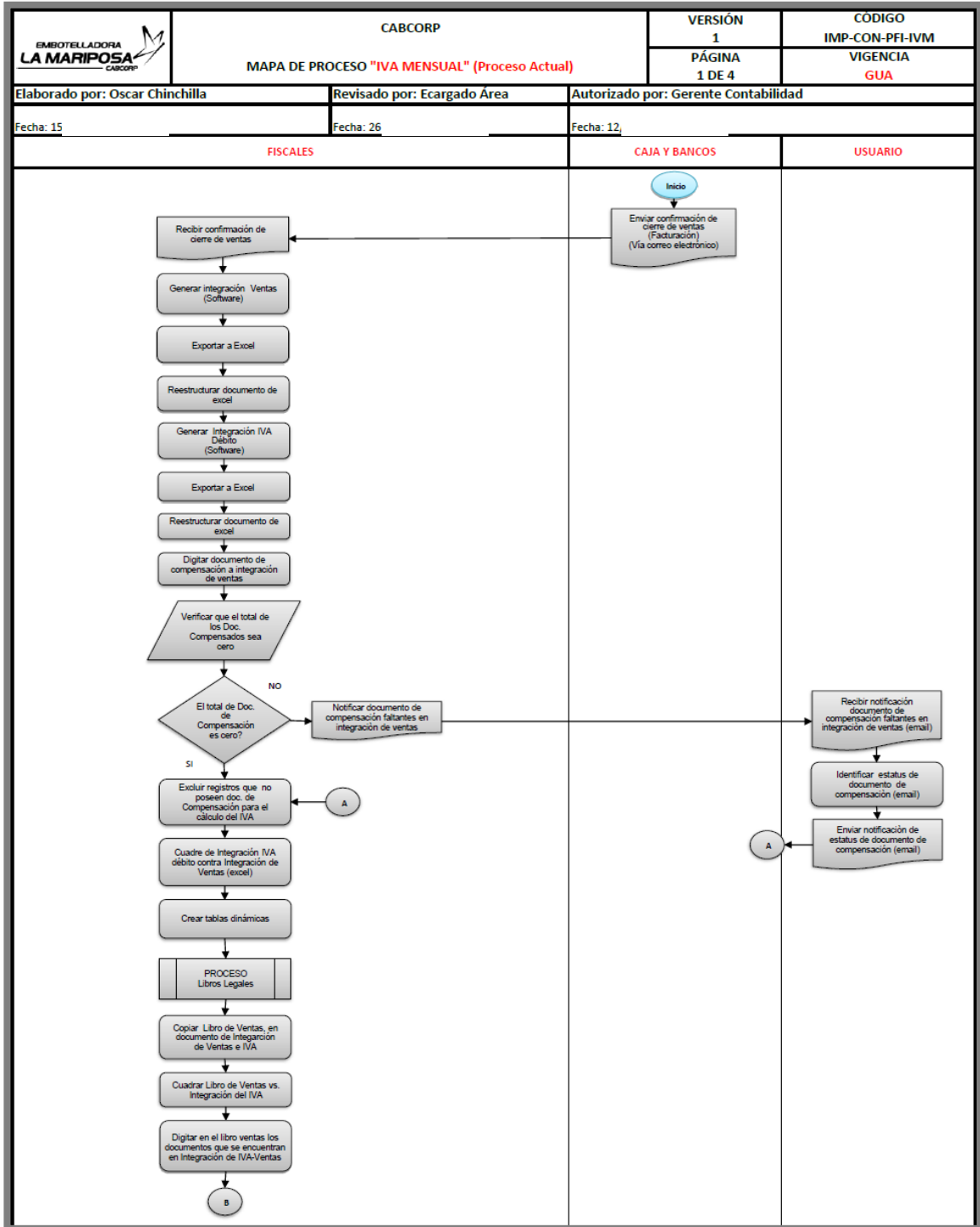
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso IVA mensual:

Tabla XXVIII. **Descripción proceso: IVA mensual**

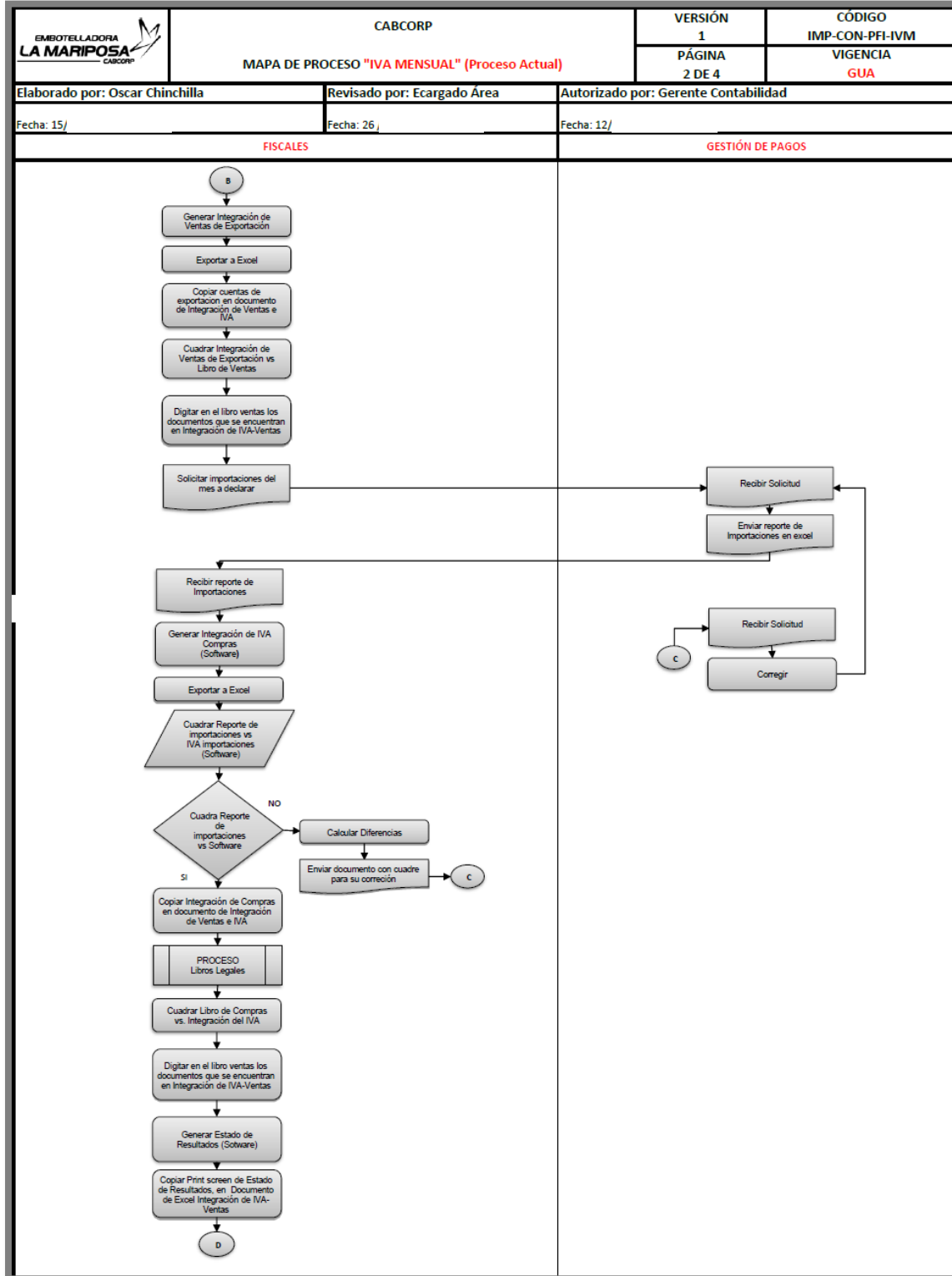
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: IVA Mensual	
Responsable	Actividad
Caja y Bancos Gestión de Pagos Recuperación de Créditos	Enviar información requerida por Fiscales
Fiscales	Generar ventas del mes en software
	Generar Libro Ventas e IVA Débito en software
	Cuadrar Ventas contra Libro de Ventas e IVA Débito
	Generar compras del mes en software
	Generar Libro Compras e IVA Crédito
	Cuadrar Compras contra Libro de Compras e IVA Crédito
	Realizar Cálculo del IVA en Excel
Inicia proceso de Declaración de Impuestos	

Fuente: elaboración propia.

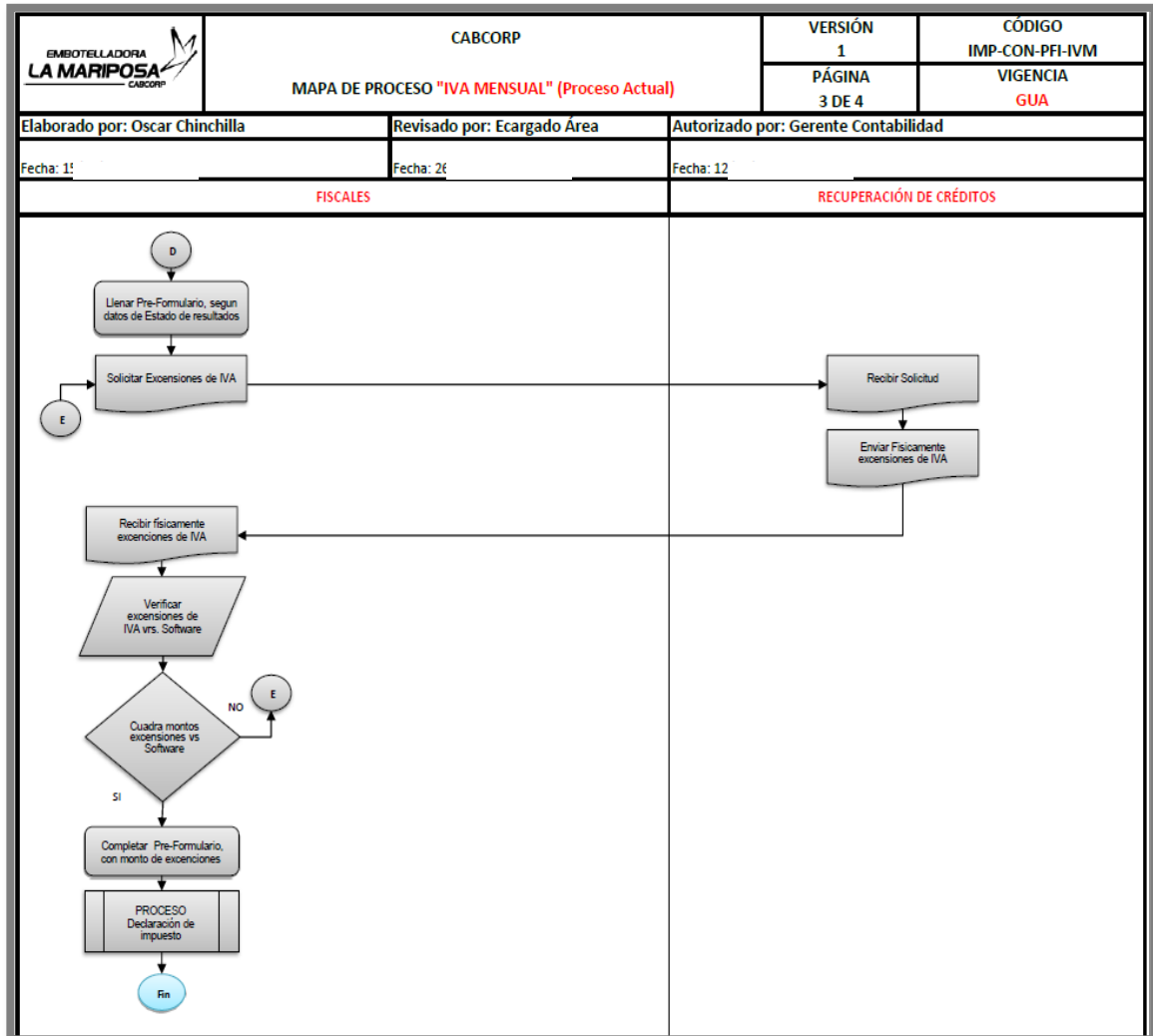
Figura 37. Flujograma del proceso: IVA mensual



Continuación de la figura 37.



Continuación de la figura 37.



Fuente: elaboración propia.

- Registro de impuestos

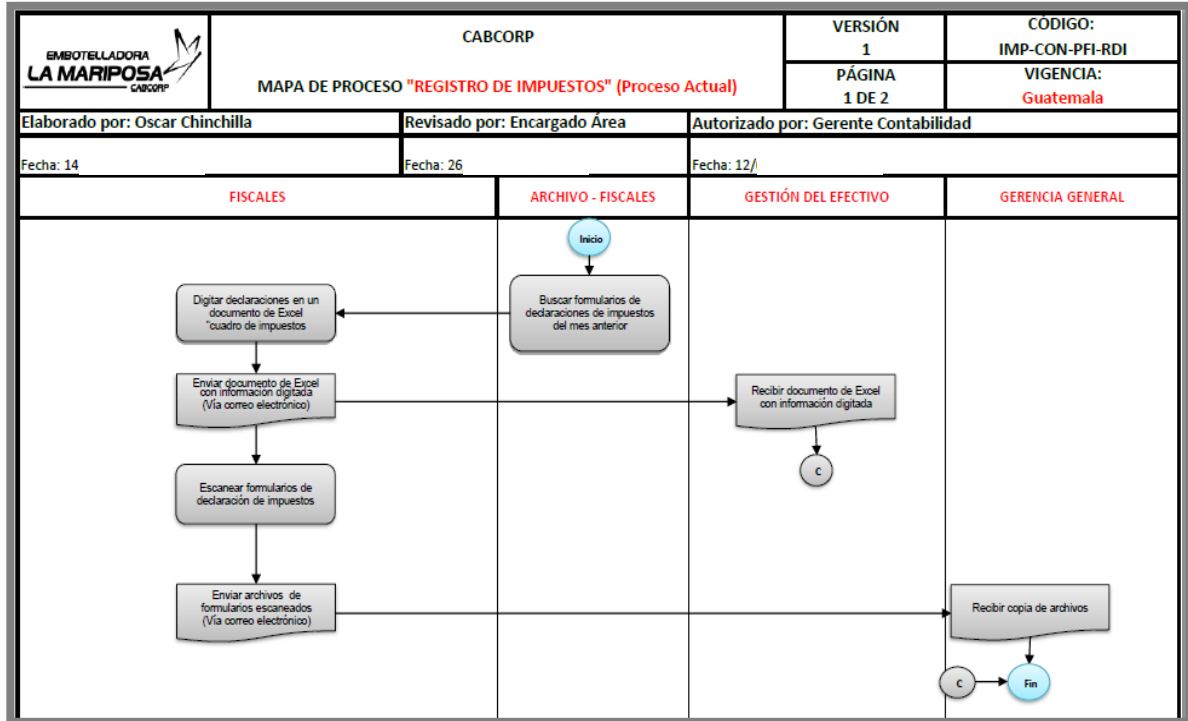
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso registro de impuestos:

Tabla XXIX. **Descripción proceso: registro de impuestos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Registro de Impuestos	
Responsable	Actividad
Fiscales	Digitar información de declaraciones de impuestos en documento de Excel
	Enviar documento digitado a Gestión del efectivo
	Escanear formularios de declaración de impuesto
	Enviar archivos a Gerencia General
Gestión del Efectivo	Recibir documento de Excel con registro de impuestos
Gerencia General	Recibir documento de Excel con registro de impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 38. Flujograma del proceso: registro de impuestos



Fuente: elaboración propia.

- Declaración de impuestos

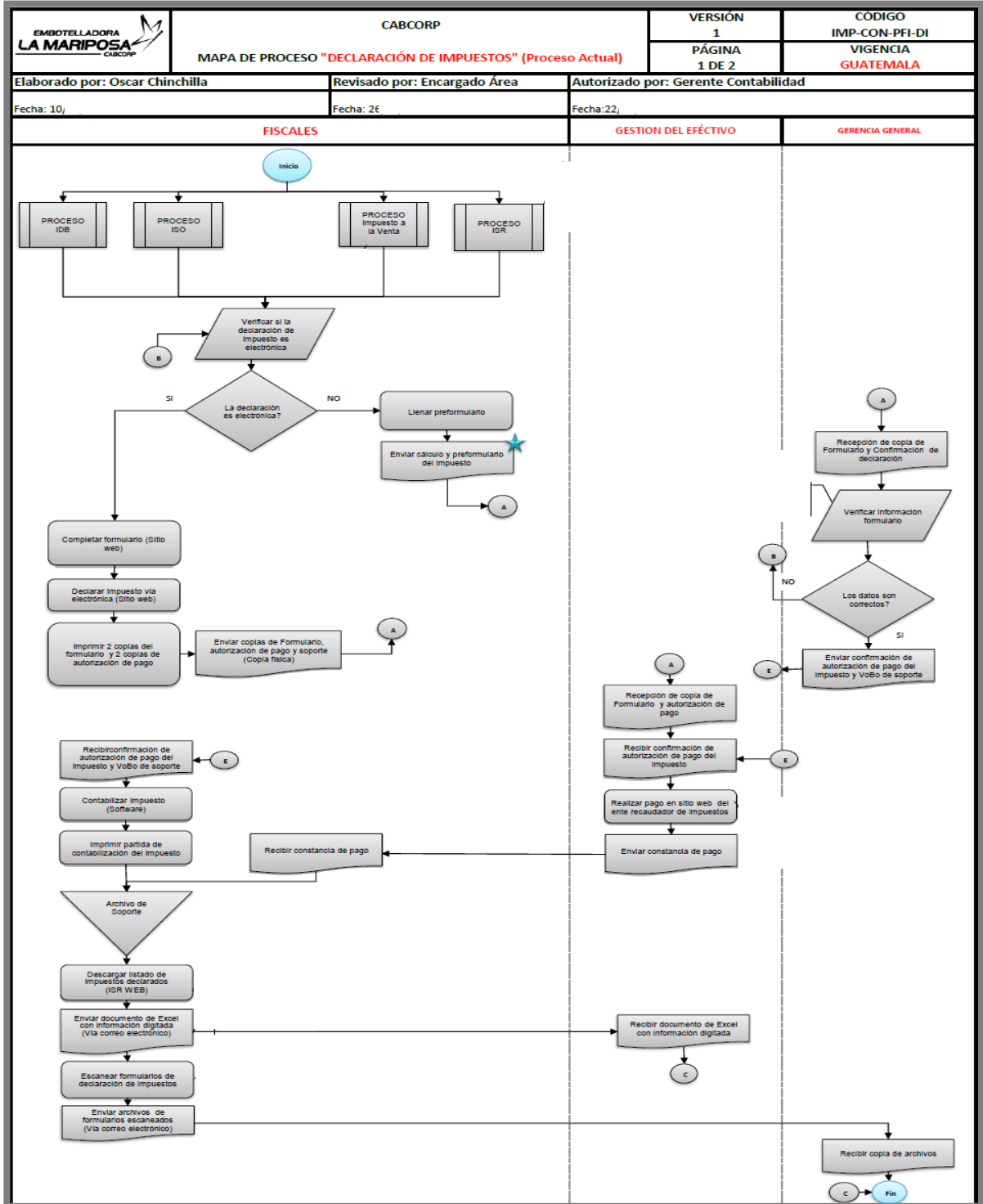
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso declaración de impuestos:

Tabla XXX. **Descripción proceso: declaración de impuestos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Declaración de Impuestos	
Responsable	Actividad
Fiscales	Calculo de Impuestos Varios
	Si el impuesto de Guatemala se procede a Elaborar formulario de declaración de impuesto
	Si el impuesto no es de Guatemala se calcula el impuesto y éste se envía a Contabilidad del país en cuestión
	Luego de elaborar el formulario se envía a Gerencia General para que esta área valide la información
	Si la información es validada por Gerencia General se procede a la declaración del Impuesto en el portal de la SAT
	Si la información es incorrecta se procede a su corrección e inicia de nuevo el proceso
	Una vez declarado se informa a Gestión del Efectivo para que realice el pago del impuesto
	Realizado el pago y declaración de impuesto se informa a Gerencia General
Gerencia General	Valida información de formularios de declaración de impuestos
Gestión del Efectivo	Realiza pago de impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 39. Flujograma del proceso: declaración de impuestos



Fuente: elaboración propia.

- Libros legales

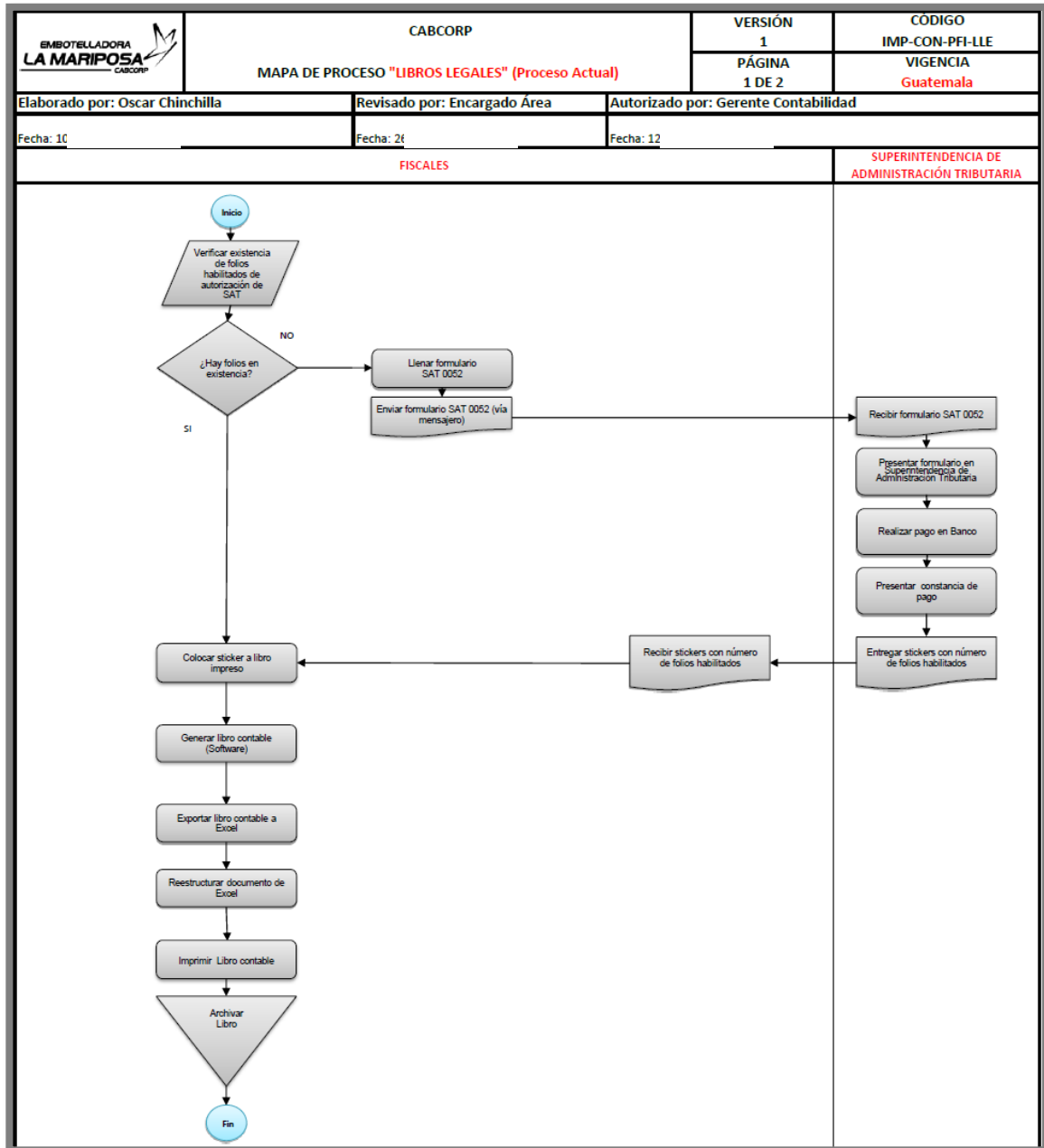
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso libros legales:

Tabla XXVIII. Descripción proceso: libros legales

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Libros Legales	
Responsable	Actividad
Fiscales	Gestionar adquisición de stiker de autorización de libros contables en la SAT
	Generar libros contables, compras ventas, estados financieros, diario, mayor en software
	Exportar libros a Excel
	Reestructurar información en Excel
	Se imprimen los libros
	Se coloca stiker de autorización de folios y se archivan los libros
SAT	Autorizar libros contables

Fuente: elaboración propia.

Figura 40. Flujograma del proceso: libros legales



Fuente: elaboración propia.

2.7. Evaluación del desempeño a los colaboradores de la Sección de Impuestos

Para realizar la evaluación se utilizó el método de Escala de Evaluación (Anexo No. 1), utilizado debido a la simplicidad y más comúnmente utilizado por las empresas.

Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

2.7.1. Ejemplo de evaluación de desempeño

A continuación se muestra la evaluación a la que fue sometido el coordinador del área de fiscales para ejemplificar y sustentar los resultados que en la sección siguiente se muestran:

Tabla XXXII. Evaluación del desempeño

CABCORP	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02
---------	---	----------

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
PERÍODO DE EVALUACIÓN:		FECHA DE EVALUACIÓN:
Código del Trabajador:	Apellidos y Nombres del trabajador:	
Puesto:		
Departamento		Fecha de ingreso:
TIPO DE EVALUADOR:	superior	subalterno
Colega	autoevaluación	cliente
DATOS DEL EVALUADOR:		
Código de trabajador:	Apellidos y Nombres:	
Puesto:		
PROPÓSITO DE LE EVALUACIÓN:	Desempeño general	Promoción

INSTRUCCIONES: Los siguientes factores permiten evaluar "como" el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las tareas asignadas. Lea cuidadosamente cada CRITERIO DE EVALUACIÓN, con el fin de calificar objetivamente la actuación del empleado y anote en el recuadro vacío la calificación que corresponda a cada factor según el rango y criterio elegido. Al finalizar copie los punteos en el cuadro de resumen.

PRODUCTIVIDAD	
1. No cumple con los objetivos del puesto; está por debajo de los requerimientos en cuanto a volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido	0
2. Logra sus objetivos, bajo supervisión. El volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido de su trabajo es aceptable.	1 a 8
3. Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nítido, preciso y de alta calidad	9 a 20 20
4. Alcanza el cumplimiento de objetivos antes de tiempo previsto. El volumen de trabajo es superior al exigido, con exactitud, nitidez y excelente contenido.	21 a 25

Continuación de la tabla XXXII

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
1. Conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo.	0
2. Conocimientos limitados, fallas frecuentes.	1 a 8
3. Conocimientos necesarios, pocas fallas.	9 a 20 20
4. Conocimientos suficientes, trabajo superior	21 a 25

INICIATIVA	
1. Carece de iniciativa, o la misma es muy limitada	0 a 5
2. Desarrolla pocas ideas.	6 a 10
3. Sugiere ideas ocasionalmente.	11 a 15
4. Sugiere ideas frecuentemente que benefician su trabajo.	16 a 20 18

INTERES Y ADAPTACION	
1. No tiene entusiasmo por lograr mejores metas.	1 a 5
2. Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.	6 a 10
3. Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo.	11 a 15 15
4. Tiene un marcado deseo de mejorar en constante superación.	16 a 20

DISCRECION	
1. Ocasionalmente es imprudente, lo cual causa recelo entre sus compañeros de trabajo.	0
2. Es prudente, actúa y se expresa con sensatez.	1 a 10
3. Es sumamente prudente, se le puede confiar información o tareas confidenciales.	11 a 15
4. Se le distingue por la prudencia en su actuación y desarrollo del trabajo. Maneja acertadamente la información o tareas confidenciales.	16 a 20 18

AUTOCONTROL	
1. Con frecuencia se altera, es hostil y nervioso.	1 a 2
2. De vez en cuando se altera y es hostil.	3 a 5

Continuación de la tabla XXXII

3. Conserva la calma, su estado de ánimo no se altera.	6 a 12
	10
4. Control aceptable ante cualquier situación.	13 a 15

COOPERACION	
1. Presta su colaboración cuando se le solicita, pero NO por su propia voluntad.	1 a 5
2. Regularmente colabora con su grupo de trabajo.	6 a 10
3. Muestra disposición espontánea a colaborar.	11 a 15
	12
4. Siempre presta su colaboración en forma espontánea, su participación es entusiasta y activa.	16 a 20

PUNTUALIDAD	
1. Seis o más ingresos tarde.	0
2. Tres o cinco ingresos tarde.	1 a 5
3. Uno o dos ingresos tarde.	6 a 10
	8
4. Cero ingresos tarde.	11 a 15

ASISTENCIA	
1. Cuatro o más ausencias sin justificación.	0
2. Tres ausencias sin justificación.	3 a 5
3. Una o dos ausencias sin justificación.	6 a 10
4. Cero ausencias injustificadas.	11 a 15
	15

ATENCIÓN AL CLIENTE	
1. No tiene actitud de servicio evita brindarlo.	0 a 5
2. Brinda el servicio que exige su puesto, solamente cuando se le solicita.	6 a 15
3. Brinda el servicio que exige su puesto, en forma espontánea.	16 a 20
	20
4. Todas sus acciones van encaminadas al servicio y satisfacción del cliente.	21 a 25

Continuación de la tabla XXXII

COMUNICACION	
1. Es poco accesible, se le dificulta expresar y recibir información.	1 a 5
2. Es accesible para recibir información, pero selectivo para expresarla.	6 a 10
3. Es accesible para recibir y expresar información.	11 a 15 15
4. Aprovecha al máximo las oportunidades de expresar o recibir información, y hace buen uso de la misma.	16 a 20
DISCIPLINA	
1. Una suspensión de trabajo.	0
2. Amonestación escrita.	1 a 5
3. Observación verbal del jefe.	6 a 15
4. Intachable.	16 a 20 20
VALORES	
1.- No cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	0 a 5
2. Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	6 a 15
3. Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	16 a 20 20
4. Se identifica con la empresa, cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores establecidos.	21 a 25
TRABAJO EN EQUIPO	
1. Su aporte de trabajo al equipo es deficiente, y constituye un obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales.	0
2. Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	1 a 10
3. Su aporte al trabajo de equipo va más allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	11 a 15 15
4. Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo, se identifica, contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas de la empresa.	16 a 20
CAPACIDAD ANALITICA	
1. Generalmente analiza las situaciones que se le presentan, sin embargo tiene dificultad para escoger una alternativa.	0 a 5
2. Analiza las situaciones que se le presentan, regularmente escoge una solución apropiada.	6 a 15

Continuación de la tabla XXXII

acertada.	18
4. Excelente capacidad para analizar situaciones, siempre selecciona o crea alternativas acertadas que conllevan al manejo efectivo de la misma.	21 a 25

RELACIONES INTERPERSONALES	
1. Presenta dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, provocando incidentes.	0 a 5
2. Presenta ligeras dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, pero goza de aceptación.	6 a 15
3. Sus relaciones en el trabajo son satisfactorias. Es aceptado por sus compañeros.	16 a 20 20
4. Excelentes relaciones en el trabajo. Tiene gran ascendencia sobre sus compañeros y participantes.	21 a 25

DESARROLLO DEL PERSONAL	
1. Limita las posibilidades del personal a su cargo, de aprovechar las oportunidades de capacitación y desarrollo.	0 a 5
2. Eventualmente reconoce las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, sugiere pasos de acción para satisfacerlas.	6 a 10
3. Se interesa por evaluar constantemente las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, y establece planes de acción para satisfacerlas.	11 a 15
4. Se constituye como un facilitador de conocimientos que enriquezcan a su personal y los asesora para establecer metas que conlleven su desarrollo y el del entorno.	16 a 20 18

SUPERVISION	
1. Dirige las actividades de su área de manera deficiente, y no logra la aceptación de su personal.	0 a 5
2. Dirige y controla las actividades de su área en forma eficiente, pero debe mejorar las relaciones con su personal	6 a 15
3. Dirige y controla las actividades de su área en forma eficiente, y tiene la aceptación y apoyo de su personal.	16 a 20
4. Tiene la capacidad de facultar a su personal, y trabaja con su grupo como un equipo.	21 a 25 22

Continuación de la tabla XXXII

RESUMEN	
FACTOR	PUNTEO
1. ASISTENCIA	15
2. ATENCIÓN AL CLIENTE	20
3. AUTOCONTROL	10
4. CAPACIDAD ANALÍTICA	18
5. COMUNICACIÓN	15
6. CONOCIMIENTO	20
7. COOPERACIÓN	12
8. DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	18
9. DISCIPLINA	20
10. DISCRECIÓN	18
11. INICIATIVA	18
12. INTERÉS Y ADAPTACIÓN	15
13. PRODUCTIVIDAD	20
14. PUNTUALIDAD	8
15. RELACIONES INTERPERSONALES	20
16. SUPERVISIÓN	22
17. TRABAJO EN EQUIPO	15
18. VALORES	20

PORCENTAJE (TOTAL/380*100)	(304/380)*100= 80
----------------------------	-------------------

CALIFICACIÓN	RANGOS
SOBRESALIENTE	91% - 100%
MUY BUENO	76% - 90%
BUENO	61% - 75%
REGULAR	51% - 60%
DEFICIENTE	0% - 50%

Continuación de la tabla XXXII

EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTUACIÓN

Con base a la revisión de las finalidades del puesto, del cumplimiento de las metas, los resultados alcanzados, la actualización en los factores, los recursos utilizados y las condiciones del entorno, evalúe en forma global del desempeño del trabajador.

Marque en el recuadro, lo que considere es la evaluación global de la actuación del trabajador.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> DEFICIENTE	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> BUENA	<input checked="" type="checkbox"/> MUY BUENA	<input type="checkbox"/> SOBRESALIENTE
Actuación que no cumple con las finalidades del puesto, ni con el logro de las metas establecidas	Actuación que logra los resultados mínimos esperados con las exigencias del puesto, requiere de un plan de mejoramiento a corto plazo	Actuación que en forma consistente logra los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas	Actuación mejor que la esperada, logra resultados que exceden las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas	Actuación definitiva y consistente, excelente en el logro de resultados, en relación con las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas

Fuente: www.soliddocuments.com. Consulta: 15 de agosto de 2012.

2.7.2. Resultados de la evaluación de desempeño

Al evaluar el desempeño de los colaboradores del área de impuestos, con el formato de la sección anterior se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla XXXIII. Resultados evaluación de desempeño

Empleado	Porcentaje	Conclusión
Coordinador	80	Actuación muy buena
Analista 1	75	Buena
Analista 2	70	Regular (Reforzar iniciativa)
Analista 3	65	Regular (Capacitar trabajo en equipo)
Analista 4	78	Buena

Fuente: elaboración propia.

2.8. Propuesta de mejora

Radica en la reestructuración de los procesos y hallazgos de procesos que no estaban definidos, procesos que por su naturaleza, el área que actualmente lo ejecuta no lo debería realizar (Ver sección “2.7 Sistematización de los procesos” se describirá detalladamente), duplicidad de operaciones, automatización de operaciones.

2.8.1. Proceso mejorados

A continuación se presentan los flujograma mejorados, la descripción de las mejoras realizadas así como su respectivo resumen. Así mismo en la sección 2.6 se utilizará de la misma manera.

Procesos que se integraron a otro proceso, que desaparecieron por duplicidad de actividades o que los realizará otra área debido a su razón de ser:

Recepción de planilla IVA

Este proceso debido a su naturaleza y la relación directa que tiene con el proceso Declaración Anual, ahora es parte de dicho proceso, por lo que desaparece como proceso independiente y ahora son actividades que forman parte del proceso Declaración Anual.

Asignación de presupuesto

El proceso se convierte en actividades que son parte del Proceso de Reclasificación por que están directamente relacionados y la existencia de la

reclasificación hace que también exista asignación de presupuesto por ello se unificó en el proceso reclasificaciones.

Registro de impuestos

Debido a que el proceso Declaración de impuestos, debe realizarse simultáneamente con el proceso Registro de impuestos, por la simplicidad de las actividades se unificaron en el proceso Declaración de impuestos, por lo tanto registro de impuestos desaparece como tal.

IVA mensual

El proceso cambio de nombre; ahora se llamará Impuesto a la Venta, este nuevo proceso incluirá los procesos de impuesto sobre la venta de los otros países como lo son IVU(Puerto Rico), GCT(Jamaica), VAT (Trinidad y Tobago); esto debido a su naturaleza se realizan las mismas actividades; así por lo cual se estandarizan cuatro procesos IVA, IVU, GCT y VAT en uno sólo llamado Impuesto a la venta.

Impuesto a la venta y uso

Desapareció, debido a su estructura idéntica al impuesto al valor agregado, se unificó con este dando origen al proceso Impuesto a la Venta.

Value Add Tax

Desapareció, debido a su estructura idéntica al impuesto al valor agregado, se unificó con este dando origen al proceso Impuesto a la Venta.

General Consumption Tax

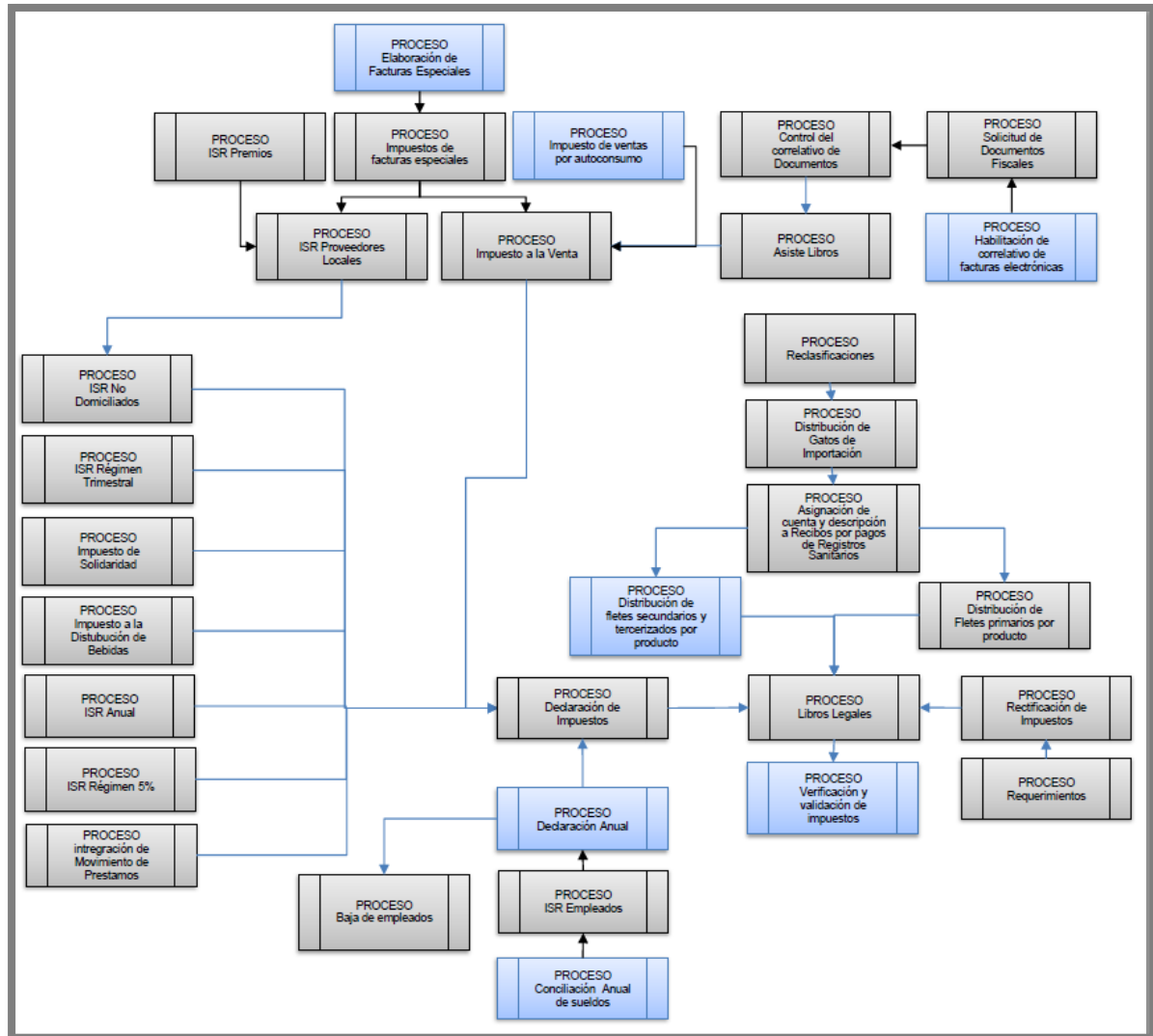
Desapareció, por la estructura idéntica al impuesto al valor agregado, se unificó con este dando origen al proceso Impuesto a la Venta.

Reclasificación de Gastos de Producción e Importación que no tienen agencia asignada

Este proceso no desapareció, pero el proceso inicia en el área de producción, por lo que por su naturaleza; es responsabilidad del área de Disponibilidad de Materiales realizarlo, así que ya no es parte de los procesos que realiza el área de impuestos.

Luego de analizar cada proceso, de forma conjunta entre Coordinador de la sección de impuestos, analista que realiza el proceso y Epesista, estableciendo la naturaleza de los procesos, y actividades que los conforman, se obtuvo el siguiente diagrama que muestra de forma gráfica los cambios realizados a los procesos que realiza la sección de impuestos (En color gris claro se indican los procesos nuevos), para luego describir la de manera puntual las mejoras realizadas (indicadas con una tonalidad de gris claro, en el flujograma respectivo):

Figura 41. Diagrama de interrelaciones de los procesos mejorados de la sección de impuestos



Fuente: elaboración propia.

Procesos mejorados de la Sección de Impuestos

A continuación se listan los procesos ilustrados en la figura anterior, para más adelante describir y mostrar cada proceso de forma detallada:

- Elaboración de facturas especiales
- ISR premios
- Impuesto de facturas especiales
- Impuesto de ventas por autoconsumo
- Habilitación del correlativo de facturas electrónicas
- Solicitud de documentos fiscales
- Control del correlativo de documentos
- Asiste libros
- Requerimientos
- Rectificación de impuestos
- Reclasificaciones
- Distribución gastos de importación
- Asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios
- Distribución de fletes primarios por productos
- Distribución de fletes secundarios y tercerizados por productos
- Declaración anual
- Conciliación anual de sueldos
- Baja de empleados
- ISR Régimen trimestral
- Impuesto de solidaridad
- Impuesto a la distribución de bebidas
- ISR anual

- ISR régimen 5%
- Integración de movimiento de préstamos
- ISR proveedores locales
- ISR proveedores no domiciliados
- Impuesto a la venta
- Registro de impuestos
- Declaración de impuestos
- Libros legales
- Verificación y validación de impuestos

Tabla XXXIV. Resumen de mejoras a procesos

RESUMEN DE MEJORAS A PROCESOS		
Nombre del proceso	Actual	Mejoras
Recepción de planilla IVA		<ul style="list-style-type: none"> Es parte del proceso nuevo: Declaración anual
Asignación de presupuesto		<ul style="list-style-type: none"> Es parte del proceso Reclasificaciones
Registro de impuestos		<ul style="list-style-type: none"> Es parte del proceso Declaración de impuestos
IVA mensual		<ul style="list-style-type: none"> Es parte del proceso nuevo: Impuesto a la Venta
Impuesto a la venta y uso		<ul style="list-style-type: none"> Es parte del proceso nuevo: Impuesto a la Venta
<i>Value Add Tax</i>		<ul style="list-style-type: none"> Es parte del proceso nuevo: Impuesto a la Venta
<i>General Consumption Tax</i>		<ul style="list-style-type: none"> Es parte del proceso nuevo: Impuesto a la Venta
Reclasificación de Gastos de producción e Importación que no tienen agencia asignada		<ul style="list-style-type: none"> El proceso no tuvo cambios, pero es responsabilidad del Área de Disponibilidad de Materiales y ya no lo realiza Fiscales
Elaboración de facturas especiales		<ul style="list-style-type: none"> Proceso nuevo
ISR premios	<ul style="list-style-type: none"> El usuario que entrega el premio envía <i>email</i> para solicitar contabilización del impuesto del premio La usuario que entrega el premio declara y paga el impuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Se utiliza formato estándar de solicitud El usuario que entrega el premio deduce el impuesto de éste Gestión de pagos contabiliza el impuesto Si la persona que recibe el impuesto es empleado, el impuesto se incluye en ISR empleados
Impuesto de facturas especiales	<ul style="list-style-type: none"> Las facturas se solicitan a Gestión de pagos. La información se digita en Excel Se calcula el impuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Inicia con cierre de Gestión de Pagos generando reporte de facturas emitidas Se valida proceso con área de Gestión de Pagos Validar reporte de facturas contra IVA e ISR
Solicitud de documentos fiscales	<ul style="list-style-type: none"> Agencias envían email solicitando impresión de documentos. Se envía solicitud a compras y se desliga del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Se utiliza formato estándar de solicitud Se necesita visto bueno de gerencia para llevar a cabo el proceso

Continuación de la tabla XXXIV.

	<ul style="list-style-type: none"> Se envía solicitud a compras y se desliga del proceso 	<p>gerencia para llevar a cabo el proceso</p>
Control del correlativo de documentos		<ul style="list-style-type: none"> Sin cambios
Asiste Libros	<ul style="list-style-type: none"> Mensualmente se recibe información de Recuperación de Créditos. Se depura y reestructura la información acorde a requerimientos de SAT 	<ul style="list-style-type: none"> Inicia después del proceso Declaración de impuestos Se utiliza formato estándar en Excel acorde a requerimientos SAT para manipulación de la información
Reclasificación de gastos de Producción e Importación que no tienen agencia asignada		<ul style="list-style-type: none"> Sin cambios. El proceso lo realiza Gestión de Pagos
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia General o cualquier otra entidad SAT, IGSS, auditoría externa o interna solicita a fiscales requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia General programa y solicita requerimientos a fiscales; previa solicitud de SAT o IGSS auditoría externa o interna
Rectificación de Impuestos		<ul style="list-style-type: none"> Sin cambios.
Asignación de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia envía sin periodicidad establecida solicitud de asignación de presupuesto a cuentas contables 	<ul style="list-style-type: none"> Es parte del proceso Reclasificaciones No debe ser necesaria una revisión de Gerencia para determinar cuentas a reclasificar
Reclasificaciones	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia solicita reclasificación de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> Fiscales verifica mensualmente cuentas de gasto. Si existen diferencias se reclasifican y contabilizan cuentas de gasto en software
Distribución de gastos de importación	<ul style="list-style-type: none"> Mensualmente Fiscales genera costo de ventas Manipula y depura información reclasificando gastos Se contabilizan las reclasificaciones de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> Inicia con confirmación de cierre de Agencias e Intercompany Se elabora partida que debe ser validada por Gerencia General para su contabilización
Asignación de cuenta y Descripción a recibos por pagos de registros sanitarios		<ul style="list-style-type: none"> Sin cambios
Distribución de fletes primarios por productos	<ul style="list-style-type: none"> Fiscales genera reporte de traslados, reestructura y depura información 	<ul style="list-style-type: none"> El área de disponibilidad de materiales genera reporte de traslados que es enviado a Fiscales según formato estándar

Continuación de la tabla XXXIV.

ISR Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Se solicita a Planillas información de bajas y altas sin periodicidad definida. • Se calcula manualmente proyección de sueldos • Fiscales archiva la documentación generada en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se verifica y valida la información enviada por Planillas semanalmente • Se actualiza ISR WEB • Se calcula proyección de sueldos • Si hubiere baja se notifica a RRHH • Al final del proceso toda documentación generada es enviada a Planillas para su archivo
Baja de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado entrega formato de solvencia de baja en Fiscales • Se calcula la retención y envía a Gestión de pagos para el pago de la indemnización 	<ul style="list-style-type: none"> • RRHH notifica a Fiscales las bajas de empleados, en formato estándar • Fiscales completa formato de baja de empleados y envía a Planillas • Planillas informa a Gestión de Pagos la baja de empleado • Gestión de pagos es responsable de realizar pago de prestaciones
ISR Proveedores no domiciliados	<ul style="list-style-type: none"> • El 1 de cada mes Gestión de pagos envía constancias de retención 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia después del proceso cierre contable
ISR Régimen trimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Se genera estados financieros en software • La información se traslada Excel, se depura y reestructura, para luego calcular el impuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia después del proceso cierre contable • Luego de generar el estado de resultados se vacía en formato estándar en Excel.
Impuesto de Solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> • Trimestralmente se genera estados de resultados en software • Se calcula el impuesto y se envía a Gerencia General para su visto bueno 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia después de proceso cierre contable, cada trimestre • Se compara impuesto actual contra el impuesto del periodo anterior
Impuesto a la Distribución de Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Mensualmente Fiscales genera inventario de producto terminado y movimiento de producto • Realiza cuadro de reportes, depura y ordena información • Calcula impuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia con proceso cierre de inventarios • Disponibilidad de materiales genera, elabora y envía reporte de inventarios a Fiscales • Utilizan formato estándar para reporte de inventarios
ISR anual	<ul style="list-style-type: none"> • Anualmente se generan estados financieros. • La información es trasladada a Excel, donde es depurada, 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscales genera formato de solicitud de información estándar • Valida información recibida

Continuación de la tabla XXXIV.

	<p>ordenada para el cálculo del impuesto</p> <ul style="list-style-type: none"> El cálculo es validado por Gerencia General 	<p>en formato</p> <ul style="list-style-type: none"> Calcula impuesto con base a datos del formato
ISR Régimen 5%	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente se generan estados financieros Se traslada la información a Excel para depurarla, y reestructurarla. Se realiza el cálculo del impuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Estado de resultados se imprime en formato estándar Gerente Contabilidad apoya en corrección de errores Calculo de impuesto se realiza en formato estándar
Integración de movimiento de préstamos	<ul style="list-style-type: none"> Fiscales genera movimiento de préstamos en software Depura y ordena información para cálculo del impuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Inicia con confirmación de Cierre contable de Gestión del Efectivo. Se valida la integración de préstamos contra estados financieros generados en software
ISR Proveedores locales	<ul style="list-style-type: none"> Se genera reporte de constancias de retención con base al reporte se realiza el cálculo del impuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Se adjuntan copias de constancias de retención a reporte de constancias de retención Se validan constancias contra reporte
Declaración de impuestos		<ul style="list-style-type: none"> Sin cambios
Libros legales	<ul style="list-style-type: none"> Se verifica existencia de folios. Se imprimen libros y se archivan. 	<ul style="list-style-type: none"> Fiscales verifica existencia de folios Gerencia general autoriza solicitud de folios
Distribución de fletes secundarios y tercerizados por productos		<ul style="list-style-type: none"> Proceso nuevo
Declaración anual		<ul style="list-style-type: none"> Proceso nuevo
Conciliación anual de sueldos		<ul style="list-style-type: none"> Proceso nuevo
Verificación y validación de impuestos		<ul style="list-style-type: none"> Proceso nuevo
Habilitación del correlativo de facturas electrónicas		<ul style="list-style-type: none"> Proceso nuevo

Fuente: elaboración propia.

- Elaboración de facturas especiales

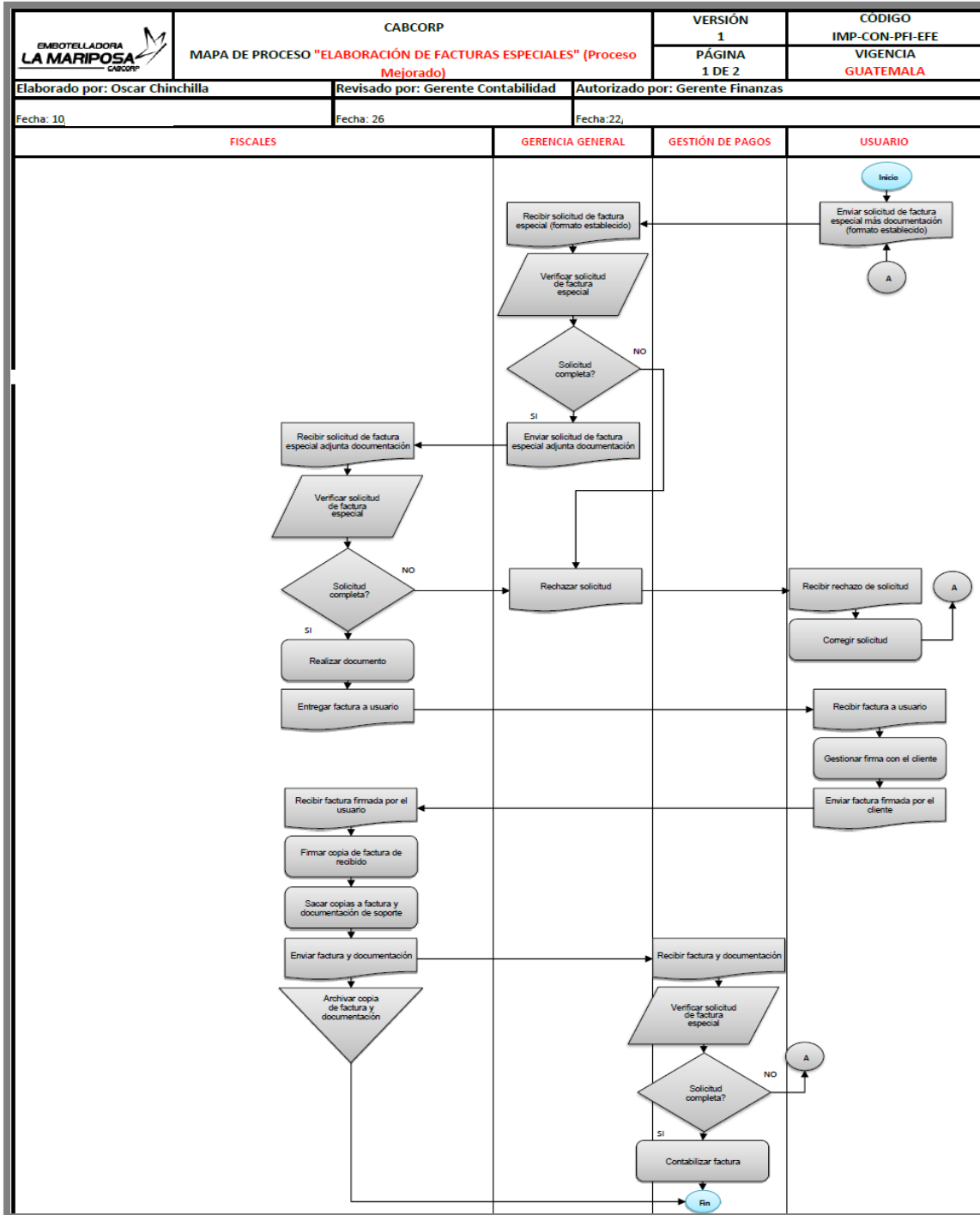
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso elaboración de facturas especiales:

Tabla XXXV. **Descripción proceso: elaboración de facturas especiales**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Elaboración de facturas especiales	
Responsable	Actividad
Usuario	Enviar solicitud de facturas especiales a Gerencia General
Gerencia General	Validar solicitud y dar la orden de elaboración de facturas especiales a Fiscales
Fiscales	Recibir autorización de elaboración de facturas especiales
	Validar solicitud
	Elaborar factura especial
	Entregar factura especial a Usuario que la solicitó
	Enviar datos de factura especial a Gestión de pagos para su contabilización
Gestión de Pagos	Contabilizar factura especial

Fuente: elaboración propia.

Figura 42. Flujograma del proceso mejorado: elaboración de facturas especiales



Fuente: elaboración propia.

- ISR Premios

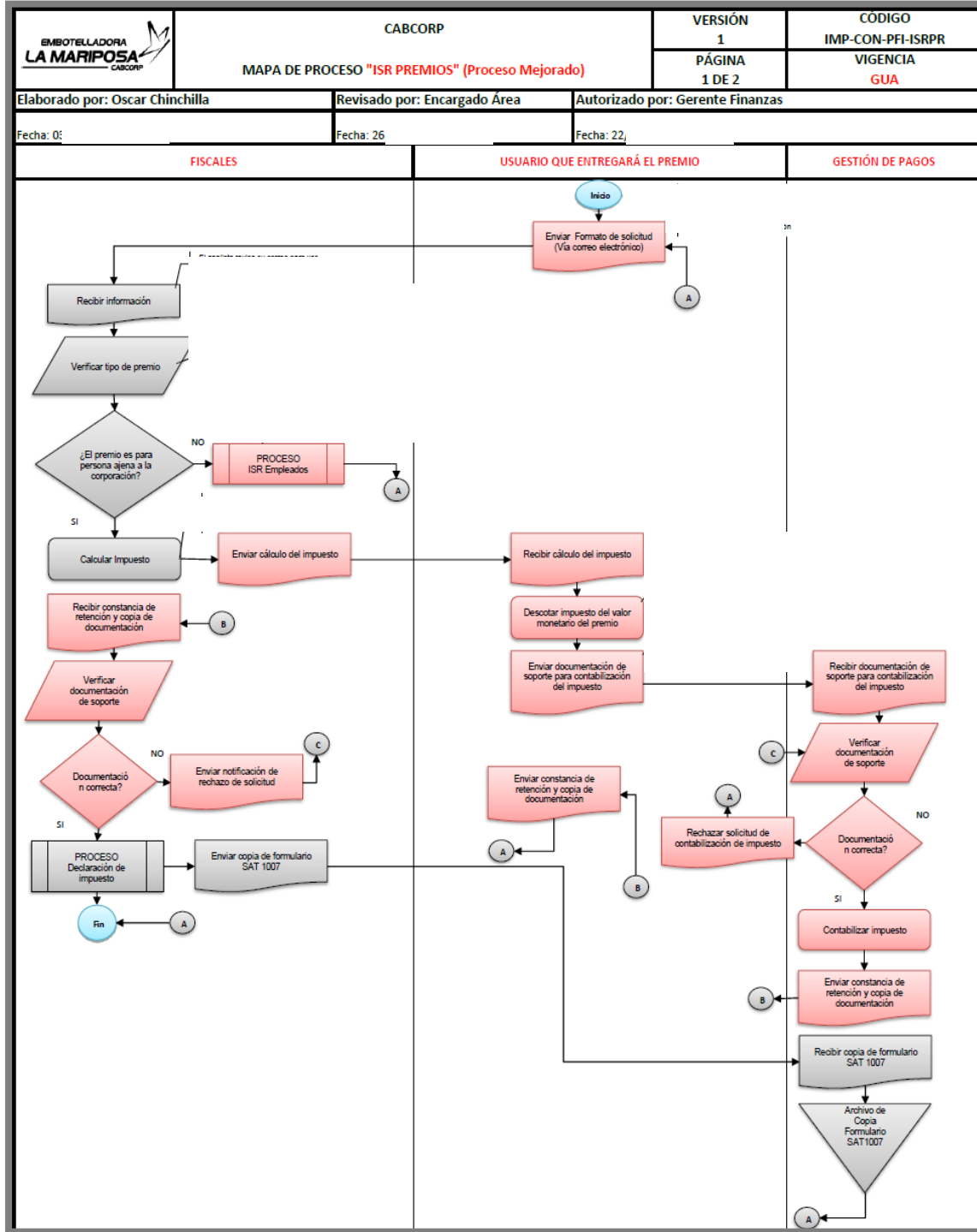
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso ISR premios:

Tabla XXXVI. Descripción proceso: ISR premios

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR Premios	
Responsable	Actividad
Usuario	Enviar formato de solicitud de contabilización de premios
Gestión de Pagos	Recibir documentación asociada a premio
	Validar documentación
	Contabilizar impuesto
	Enviar constancia de contabilización
Fiscales	Recibir formato de solicitud de contabilización de premios
	Validar información de formato
	Calcular impuesto y enviar dato a gestión de pagos
	Inicia proceso declaración de impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 43. Flujograma del proceso mejorado: ISR premios



Fuente: elaboración propia.

- Impuesto de facturas especiales

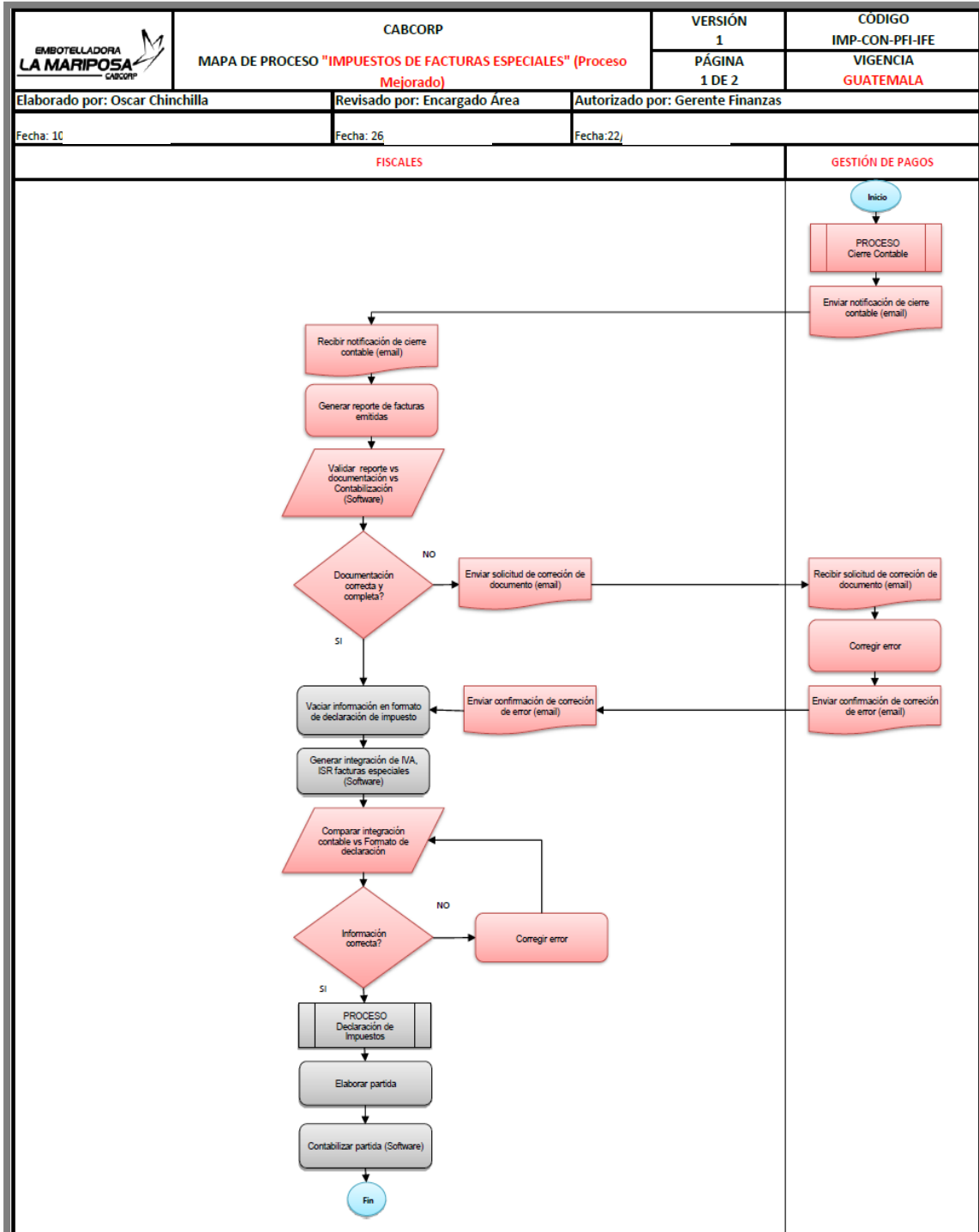
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso impuesto de facturas especiales:

Tabla XXXVII. **Descripción proceso: impuesto de facturas especiales**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Impuesto de facturas especiales	
Responsable	Actividad
Gestión de Pagos	Notificar a Fiscales sobre cierre contable del área
	Apoyar en la corrección de errores a Fiscales
Fiscales	Recibir notificación de cierre contable
	Generar en software impuesto sobre facturas especiales
	Validar reporte contra facturas especiales
	Si hubiese error se solicita apoyo a Gestión de Pagos para su corrección
	Validar reporte contra IVA
	Validar reporte contra ISR
	Inicia proceso Declaración de Impuestos
	Elaborar póliza
	Contabilizar impuesto en software

Fuente: elaboración propia.

Figura 44. **Flujograma del proceso mejorado: impuesto de facturas especiales**



Fuente: elaboración propia.

- Impuesto de ventas por autoconsumo

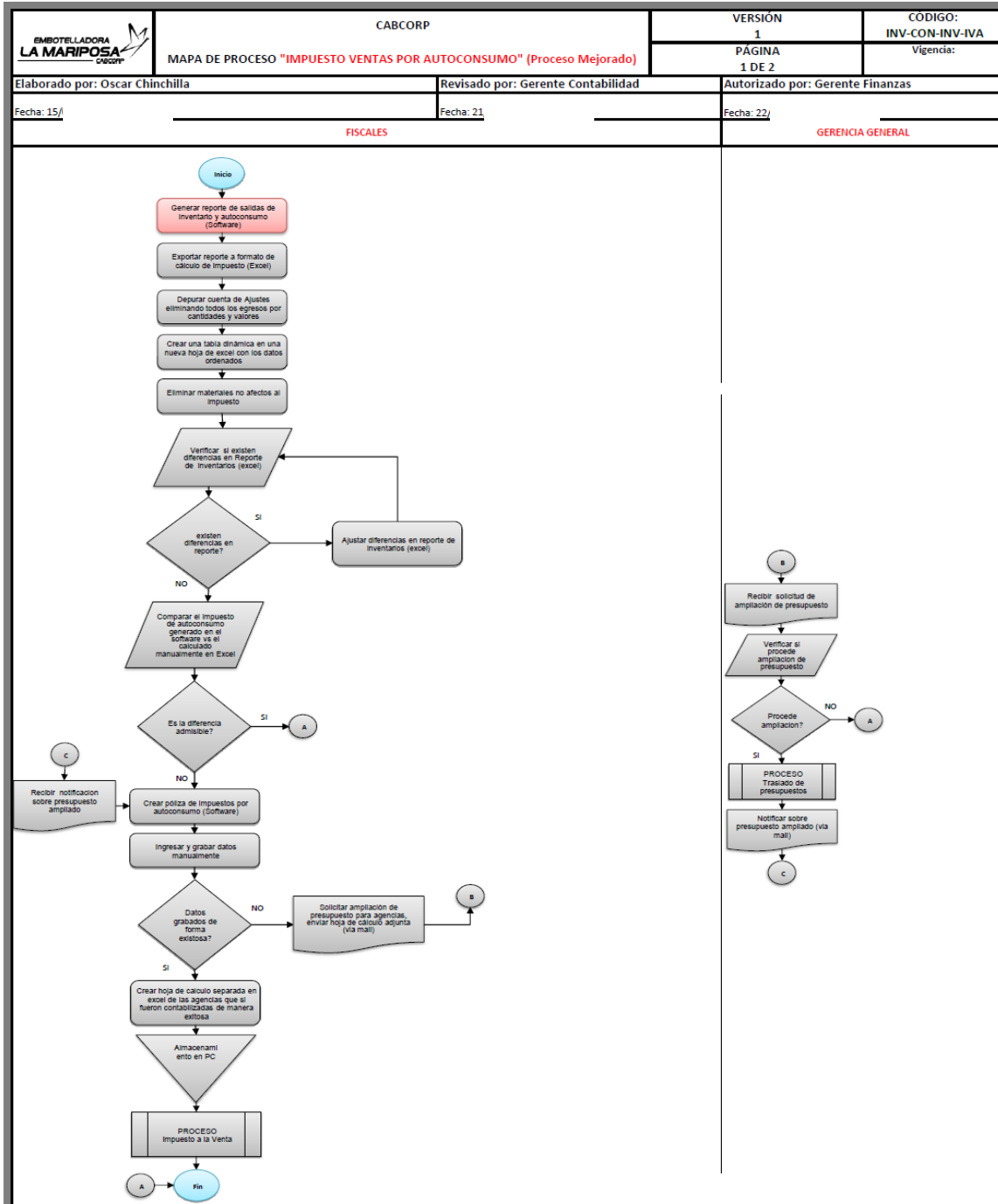
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso impuesto de ventas por autoconsumo:

Tabla XXXVIII. **Descripción proceso: impuesto de ventas por autoconsumo**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Impuesto de ventas por autoconsumo	
Responsable	Actividad
Gerencia General	Apoya en la corrección de las ventas por autoconsumo
	Valida las ventas por autoconsumo
Fiscales	Generar en software ventas por autoconsumo
	El reporte se corrige, ordena y reestructura
	Emitir y contabilizar factura por autoconsumo
	Incluir las ventas por autoconsumo en el cálculo del IVA

Fuente: elaboración propia.

Figura 45. **Flujograma del proceso mejorado: impuesto de ventas por autoconsumo**



Fuente: elaboración propia.

- **Habilitación del correlativo de facturas electrónicas**

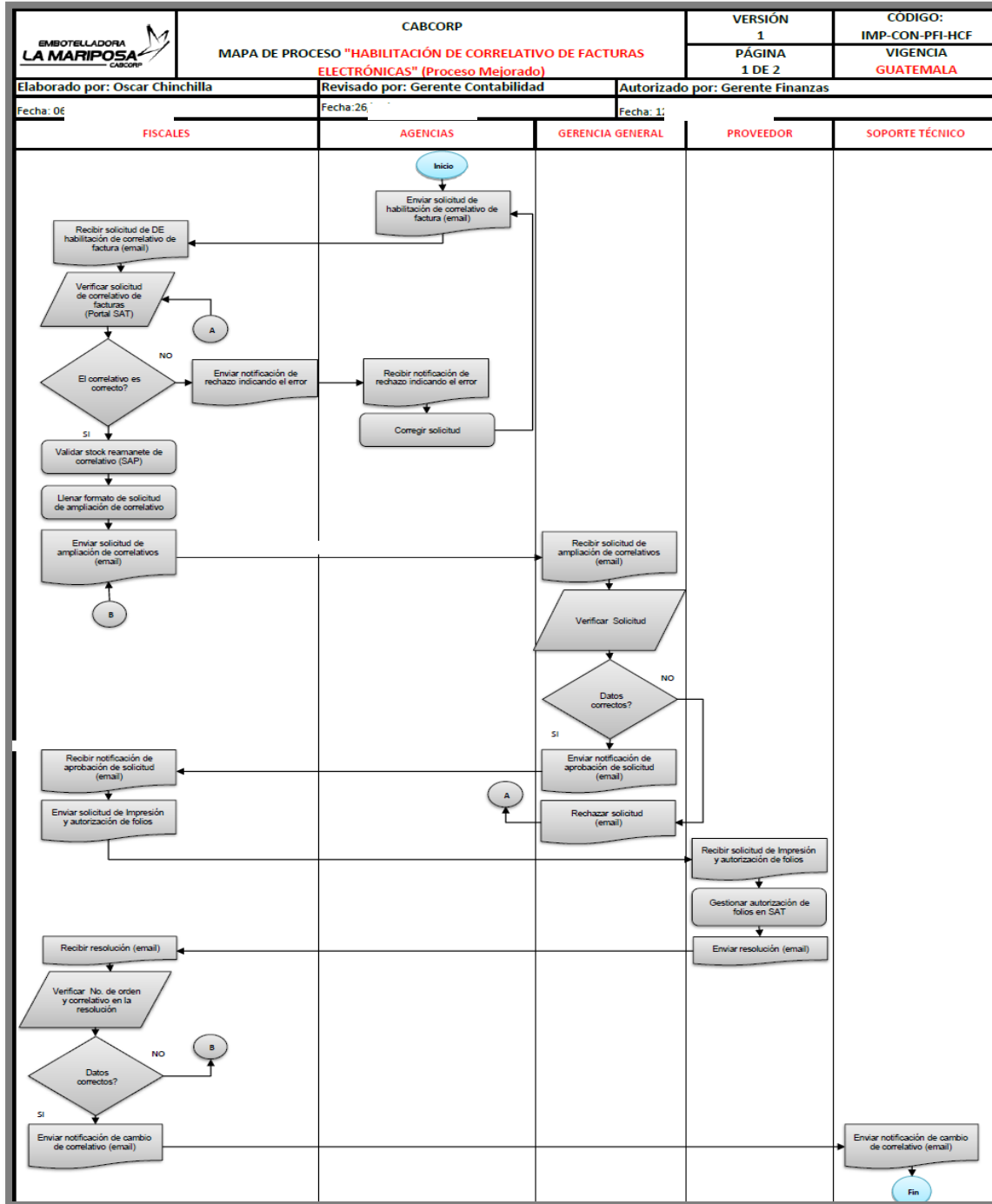
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso habilitación del correlativo de facturas electrónicas:

Tabla XXXIX. Descripción proceso: habilitación del correlativo de facturas electrónicas

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: habilitación del correlativo de facturas electrónicas	
Responsable	Actividad
Agencias	Enviar solicitud de habilitación del correlativo de facturas electrónicas
Fiscales	Recibir solicitud
	Validar datos de solicitud
	Gestionar con Gerencia General la habilitación de facturas
	Gestionar impresión de facturas
	Validar correlativos de facturas
	Notificar a soporte técnico la actualización de correlativos de facturas
Gerencia General	Validar y autorizar habilitación de facturas a Fiscales
Proveedor	Realizar impresión de facturas
Soporte Técnico	Actualizar correlativo de facturas

Fuente: elaboración propia.

Figura 46. Flujograma del proceso mejorado: habilitación del correlativo de facturas electrónicas



Fuente: elaboración propia.

- Solicitud de documentos fiscales

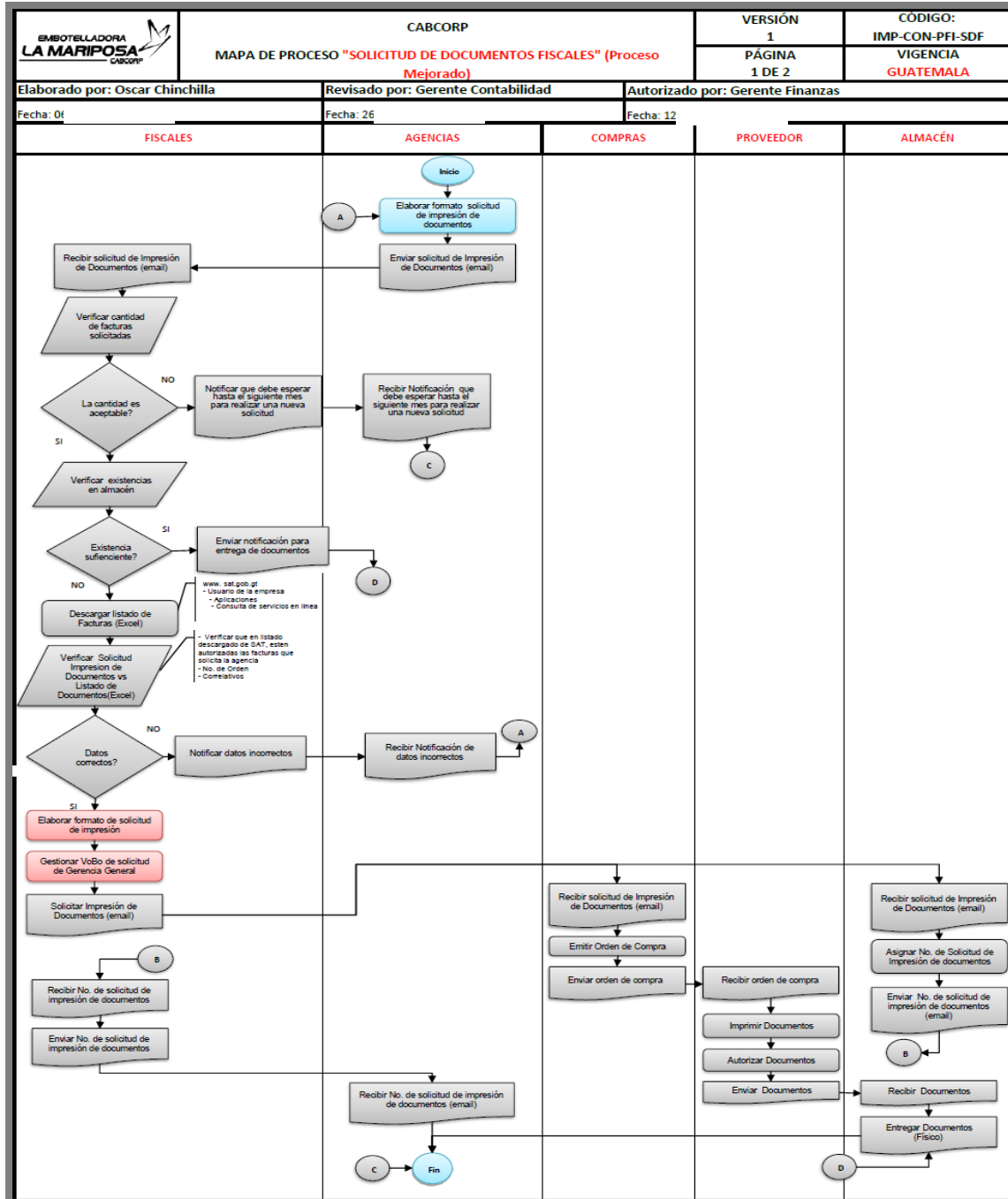
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso solicitud de documentos fiscales:

Tabla XL. **Descripción proceso: solicitud de documentos fiscales**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Solicitud de documentos fiscales	
Responsable	Actividad
Agencias	Enviar formato de solicitud de contabilización de premios
Fiscales	Recibir documentación asociada a premio
	Validar documentación
	Contabilizar impuesto
	Enviar constancia de contabilización
Compras	Recibir solicitud de impresión de documentos fiscales
	Generar orden de compras
	Gestionar con proveedor impresión de documentos
Proveedores	Imprimir documentos fiscales
Almacén	Almacenar y entregar documentos fiscales

Fuente: elaboración propia.

Figura 47. **Flujograma del proceso mejorado: solicitud de documentos fiscales**



Fuente: elaboración propia.

- Control del correlativo de documentos

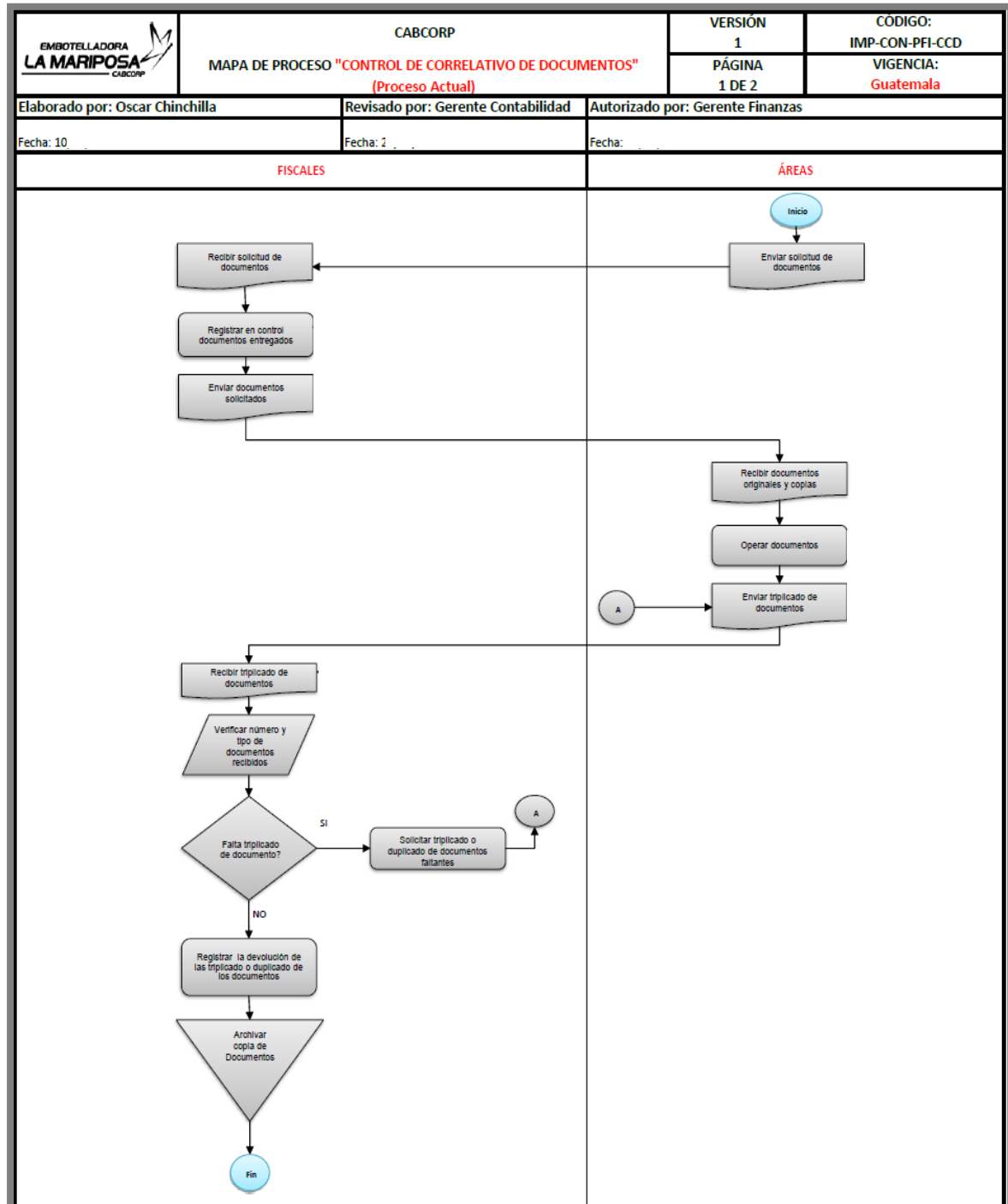
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso control del correlativo de documentos:

Tabla XLI. **Descripción proceso: control del correlativo de documentos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Control del correlativo de documentos	
Responsable	Actividad
Áreas	Enviar solicitud de documentos
	Recibir documentos
	Operar documentos
	Entregar copia de documentos a Fiscales
Fiscales	Recibir solicitud de documentos
	Entregar documentos y registrar en archivo de Excel
	Recibir copia de documentos
	Verificar copia de documentos
	Registrar devolución de documentos
	Archivar copia de documentos

Fuente: elaboración propia.

Figura 48. **Flujograma del proceso mejorado: control del correlativo de documentos**



Fuente: elaboración propia.

- Asiste libros

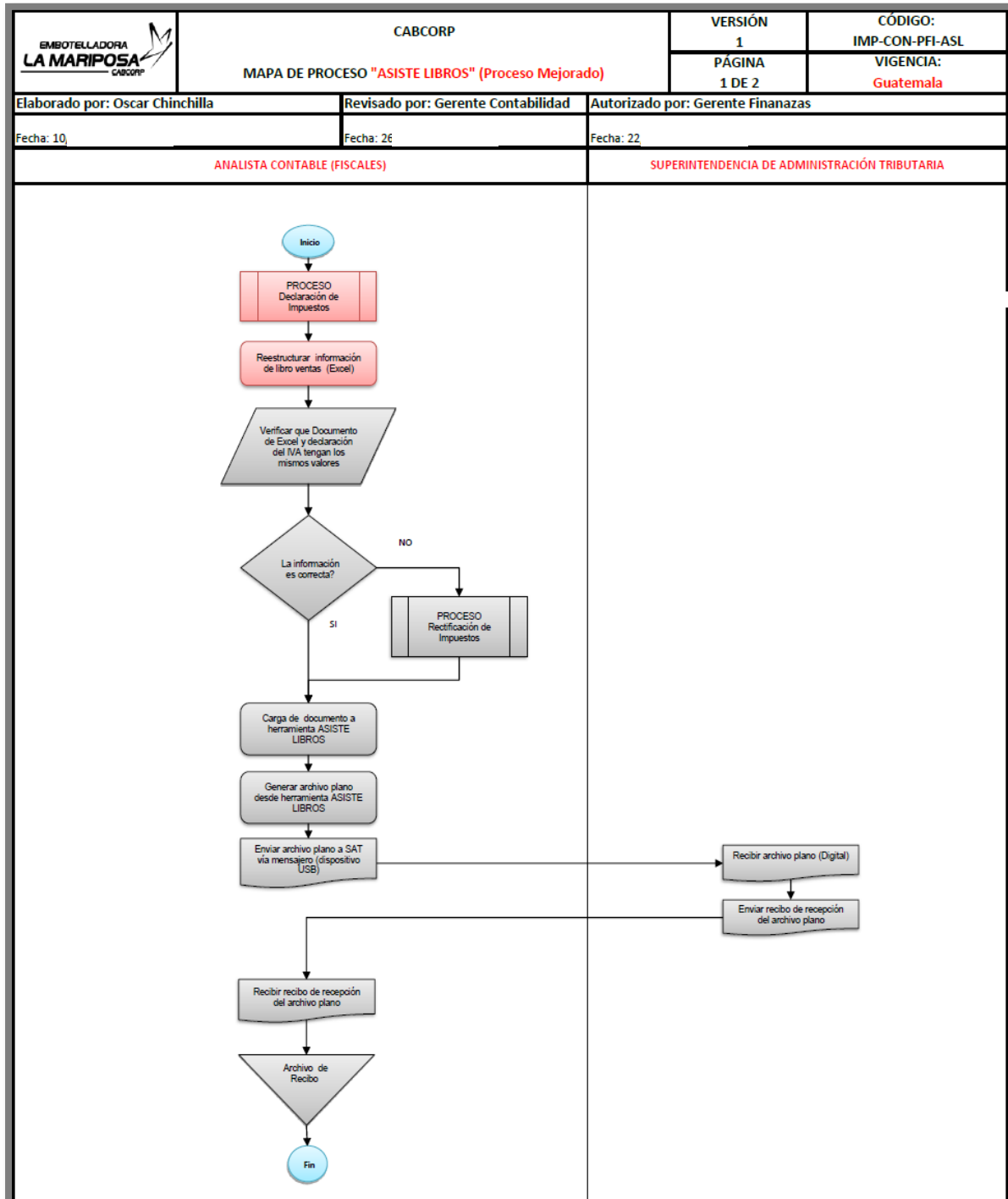
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso asiste libros:

Tabla XLII. **Descripción proceso: asiste libros**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Asiste Libros	
Responsable	Actividad
SAT	Recibir archivo plano enviado por Fiscales
	Entregar constancia de recepción de archivo plano
Fiscales	Inicia después de haber realizado las declaraciones de los impuestos
	Reestructurar información del libro compras y ventas
	Generar estados financieros
	Generar archivo plano con libros contables
	Presentar ante la SAT archivo en forma digital
	Archivar constancia de recepción de archivo plano que extiende de la SAT

Fuente: elaboración propia.

Figura 49. **Flujograma del proceso mejorado: asiste libros**



Fuente: elaboración propia.

- Requerimientos

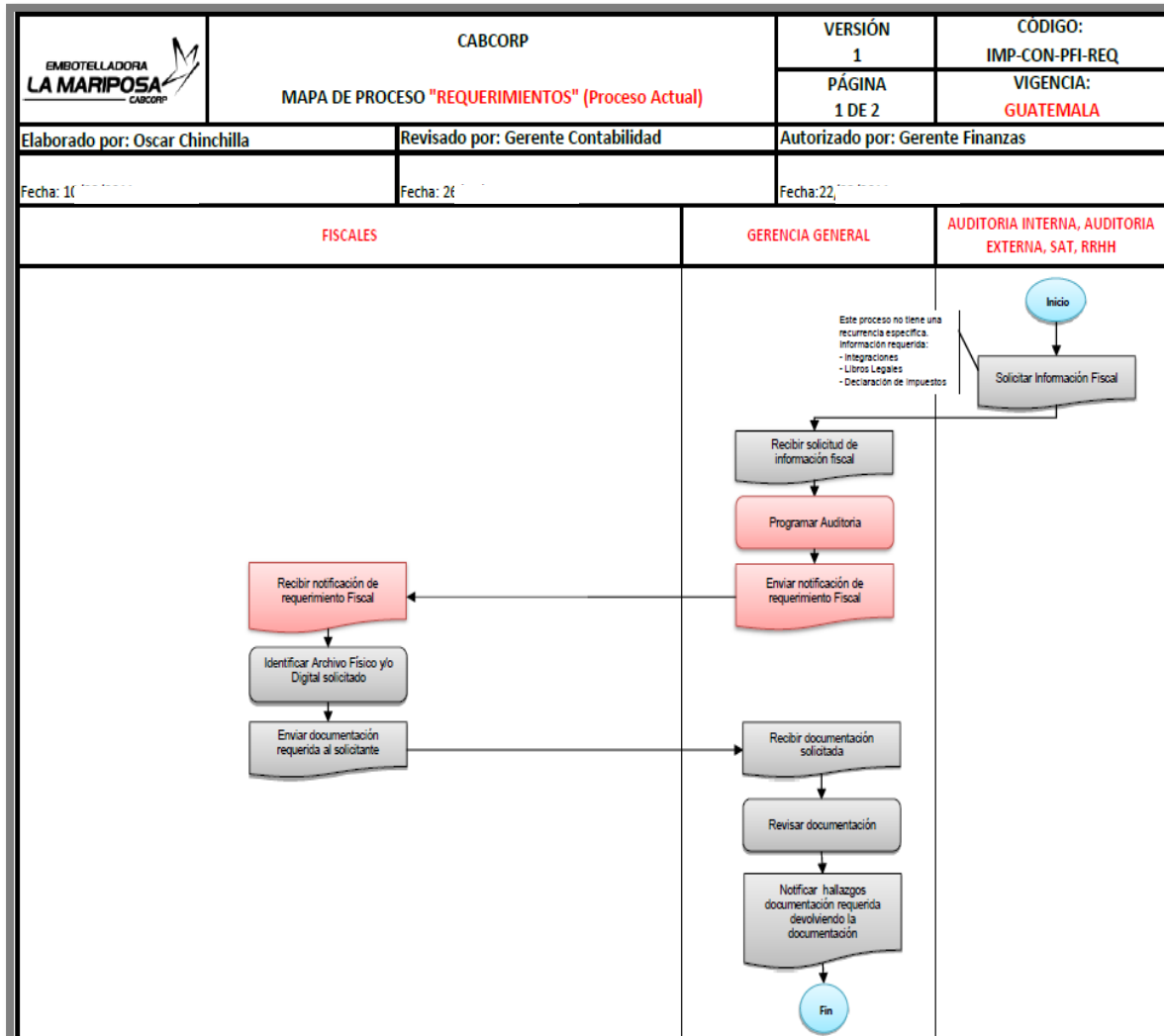
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso requerimientos:

Tabla XLIII. **Descripción proceso: requerimientos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Requerimientos	
Responsable	Actividad
Auditoría Externa, Auditoría Interna, SAT	Solicitar información fiscal
	Escudriñar información
	Exponer hallazgos a Fiscales
Gerencia General	Recibir solicitud de información fiscal
	Programar auditoría
Fiscales	Presentar información solicitada
	Gestionar corrección de hallazgos

Fuente: elaboración propia.

Figura 50. **Flujograma del proceso mejorado: requerimientos**



Fuente: elaboración propia.

- Rectificación de impuestos

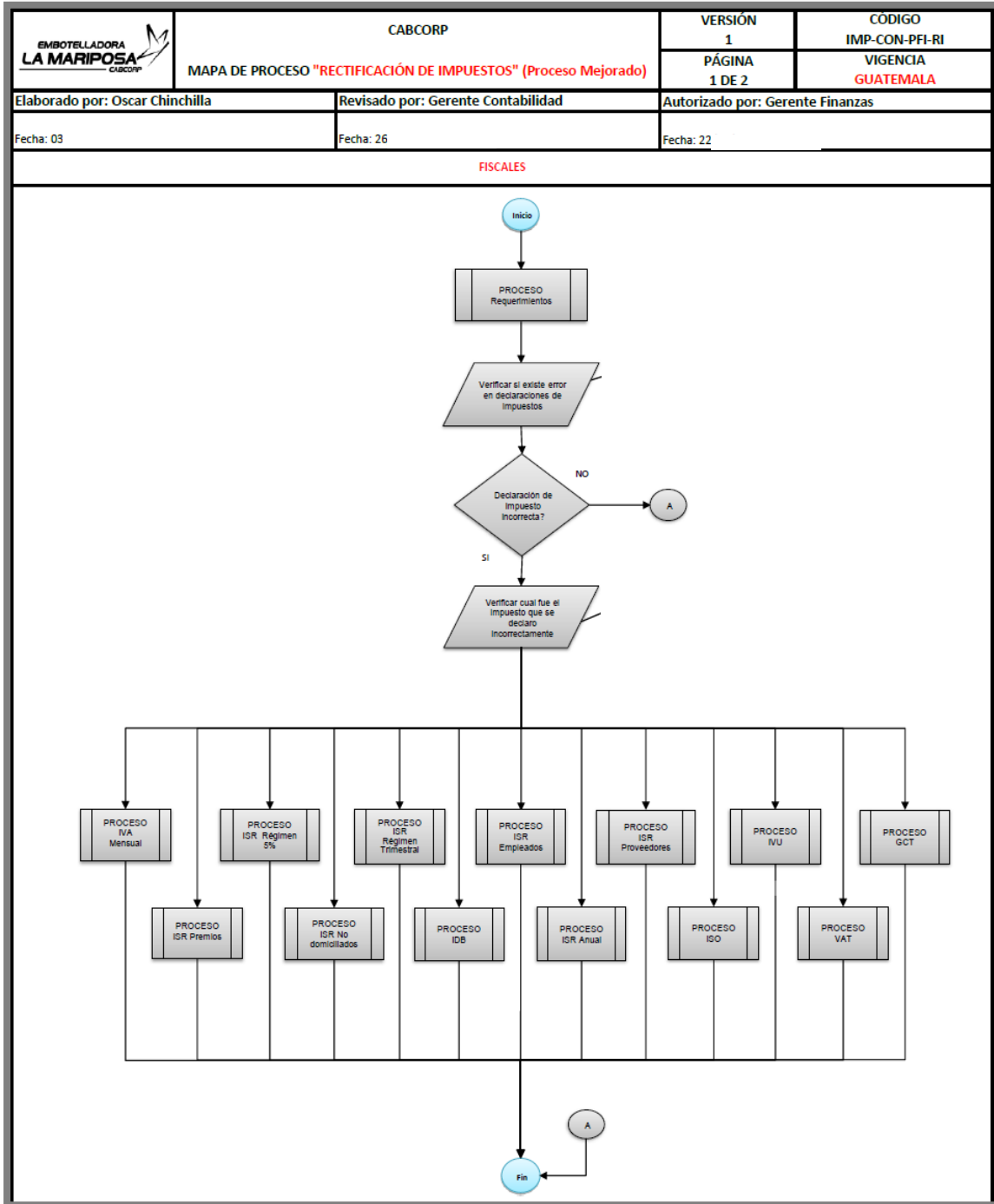
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso rectificación de impuestos:

Tabla XLIV. **Descripción proceso: rectificación de impuestos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Rectificación de impuestos	
Responsable	Actividad
Fiscales	Inicia luego del proceso Requerimientos
	Se verifica si existe alguna no conformidad en el cálculo y declaración de algún impuestos
	Si existe alguna inconformidad se determina la fuentes de este
	Se establece datos correctos
	Se elabora formulario para rectificación
	Se presenta el formulario ante la SAT con la rectificación correspondiente

Fuente: elaboración propia.

Figura 51. Flujoograma del proceso mejorado: rectificación de impuestos



Fuente: elaboración propia.

- **Reclasificaciones**

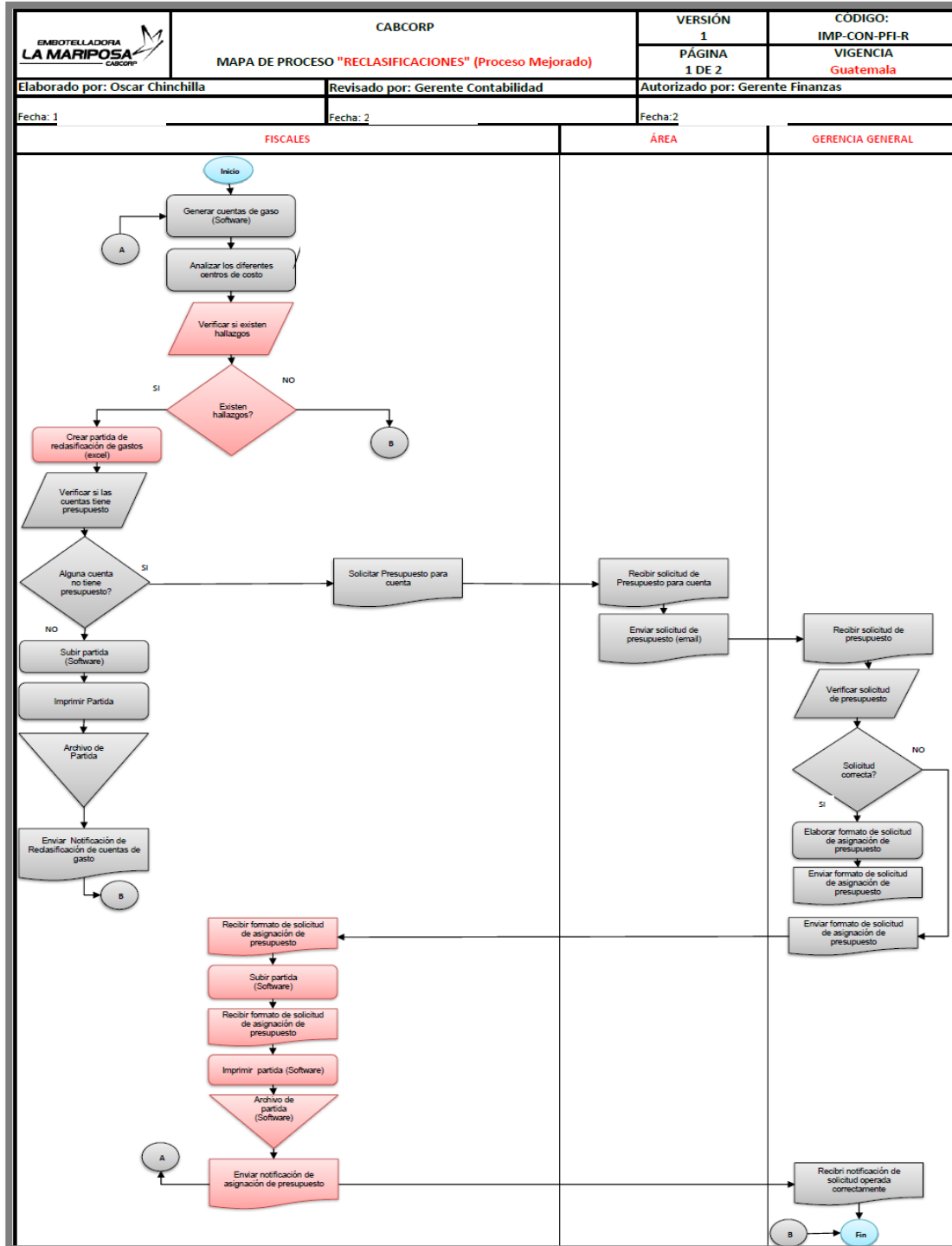
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso reclasificaciones:

Tabla XLV. **Descripción proceso: reclasificaciones**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Reclasificaciones	
Responsable	Actividad
Área	Recibir solicitud de presupuesto
	Gestionar con Gerencia General presupuesto
Fiscales	Generar cuentas de gasto
	Determinar naturaleza de cada gasto
	Validar naturaleza de gastos
	Reclasificar cuentas
	Si la cuenta no tiene presupuesto se notifica al área correspondiente
	Si la cuenta tiene presupuesto se contabiliza reclasificación en software
Gerencia General	Recibir solicitud de ampliación de presupuestos
	Autorizar presupuesto
	Notificar autorización de presupuesto a fiscales

Fuente: elaboración propia.

Figura 52. Flujograma del proceso mejorado: reclasificaciones



Fuente: elaboración propia.

- Distribución gastos de importación

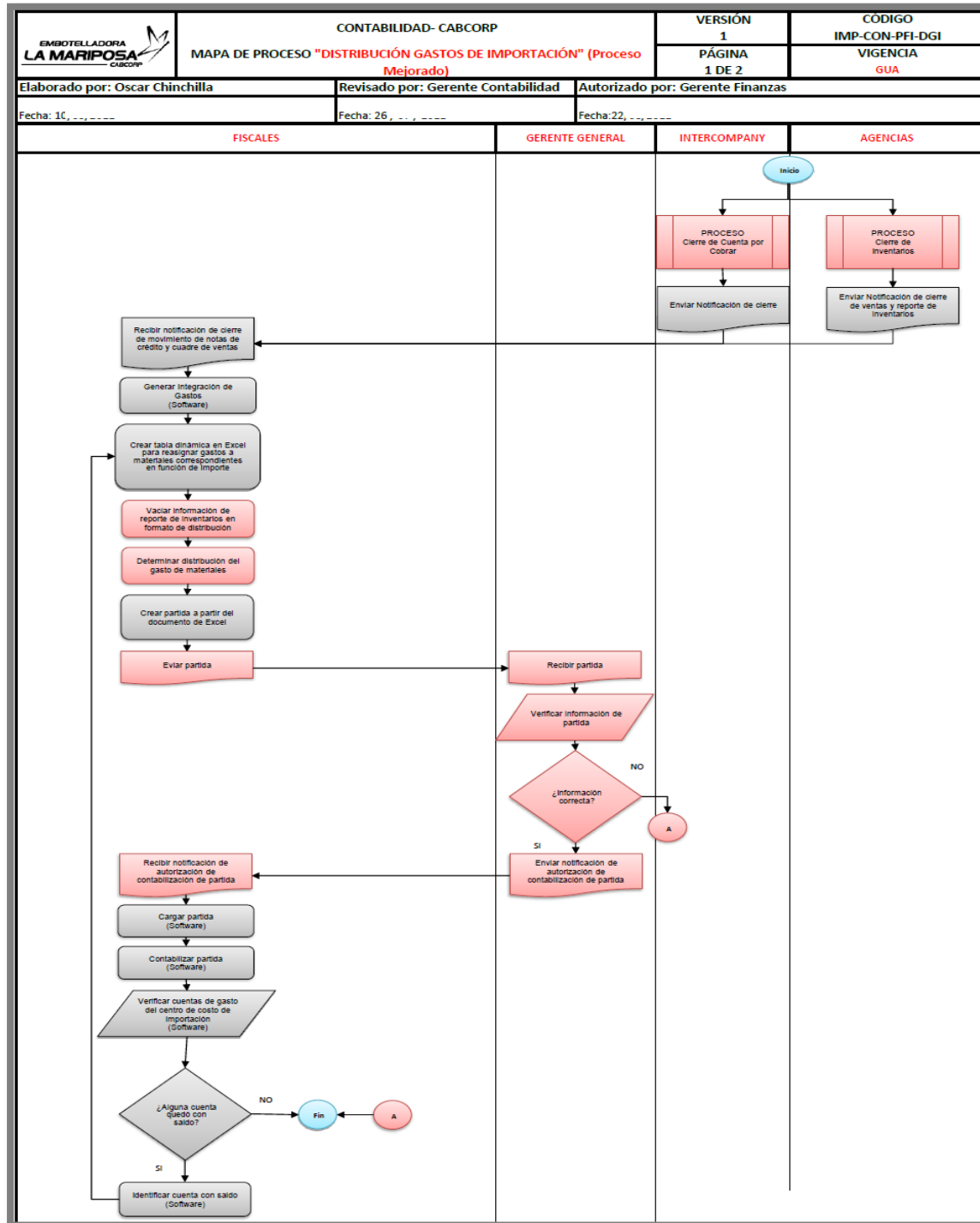
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso distribución de gastos de importación:

Tabla XLVI. **Descripción proceso: distribución de gastos de importación**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Distribución de gastos de importación	
Responsable	Actividad
Agencias	Enviar notificación de cierre contable a fiscales
Intercompany	Enviar notificación de cierre contable a fiscales
Gerencia General	Valida distribución de gastos de importación
Fiscales	Recibe notificación de cierre contable
	Genera gastos de importación en software
	Ordena y reestructura reporte
	Gestiona visto bueno con Gerencia General el reporte de gastos de importación
	Contabiliza distribución de gastos de importación

Fuente: elaboración propia.

Figura 53. **Flujograma del proceso mejorado: distribución de gastos de importación**



Fuente: elaboración propia.

- Asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios

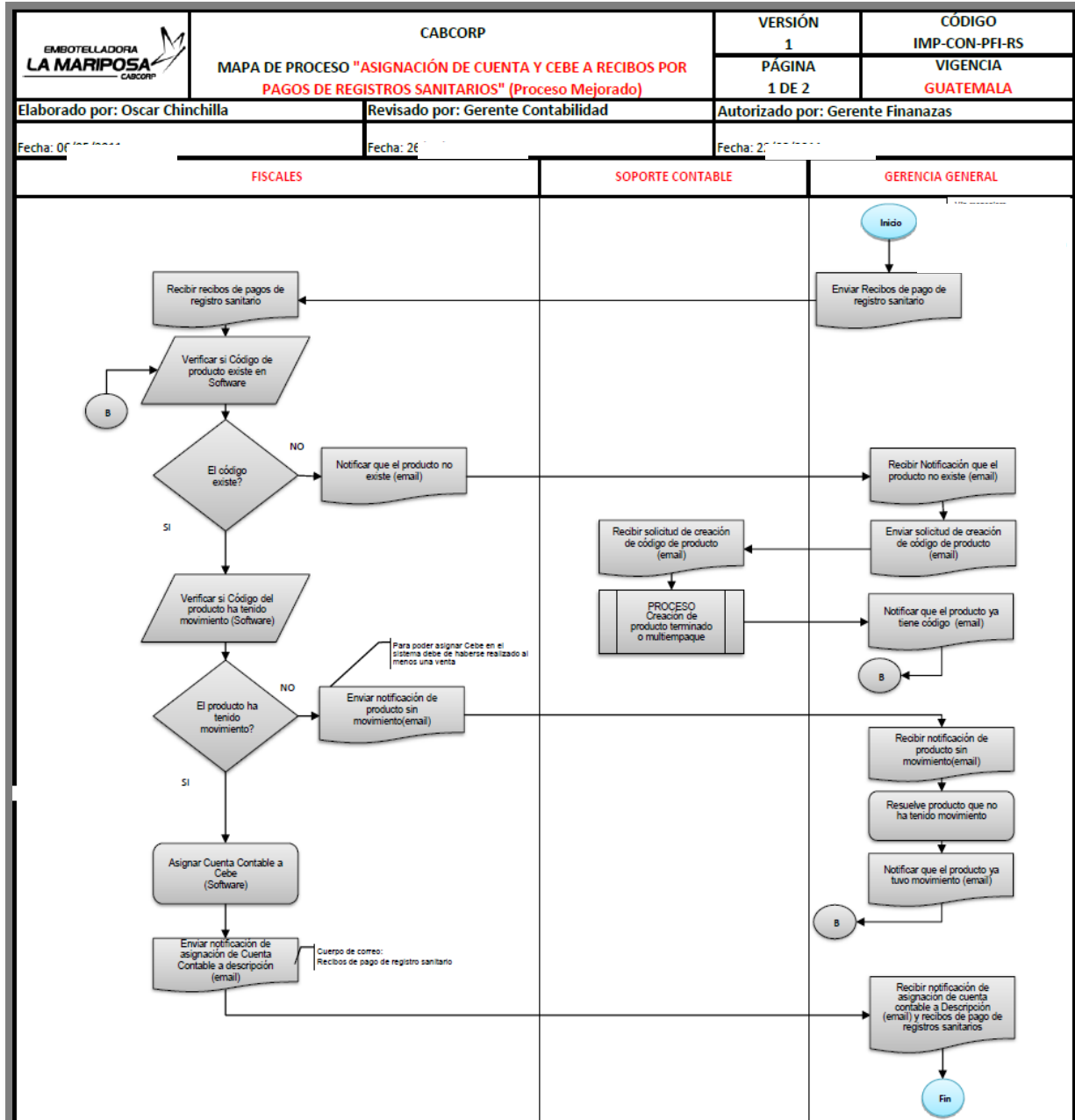
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios:

Tabla XLVII. **Descripción proceso: asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros sanitarios	
Responsable	Actividad
Gerencia General	Enviar recibo por pago de registro sanitario a fiscales
	Recibir notificación de solicitud procesada
Soporte técnico	Creación de producto nuevo
Fiscales	Recibir recibo por pago de registro sanitario
	Validar existencia de producto
	Gestionar creación de producto si este no existe
	Asignar cuenta contable según el producto
	Enviar notificación de solicitud procesada a Gerencia General

Fuente: elaboración propia.

Figura 54. Flujograma del proceso mejorado: asignación de cuenta y descripción a recibos por pagos de registros



Fuente: elaboración propia.

- Distribución de fletes primarios por productos

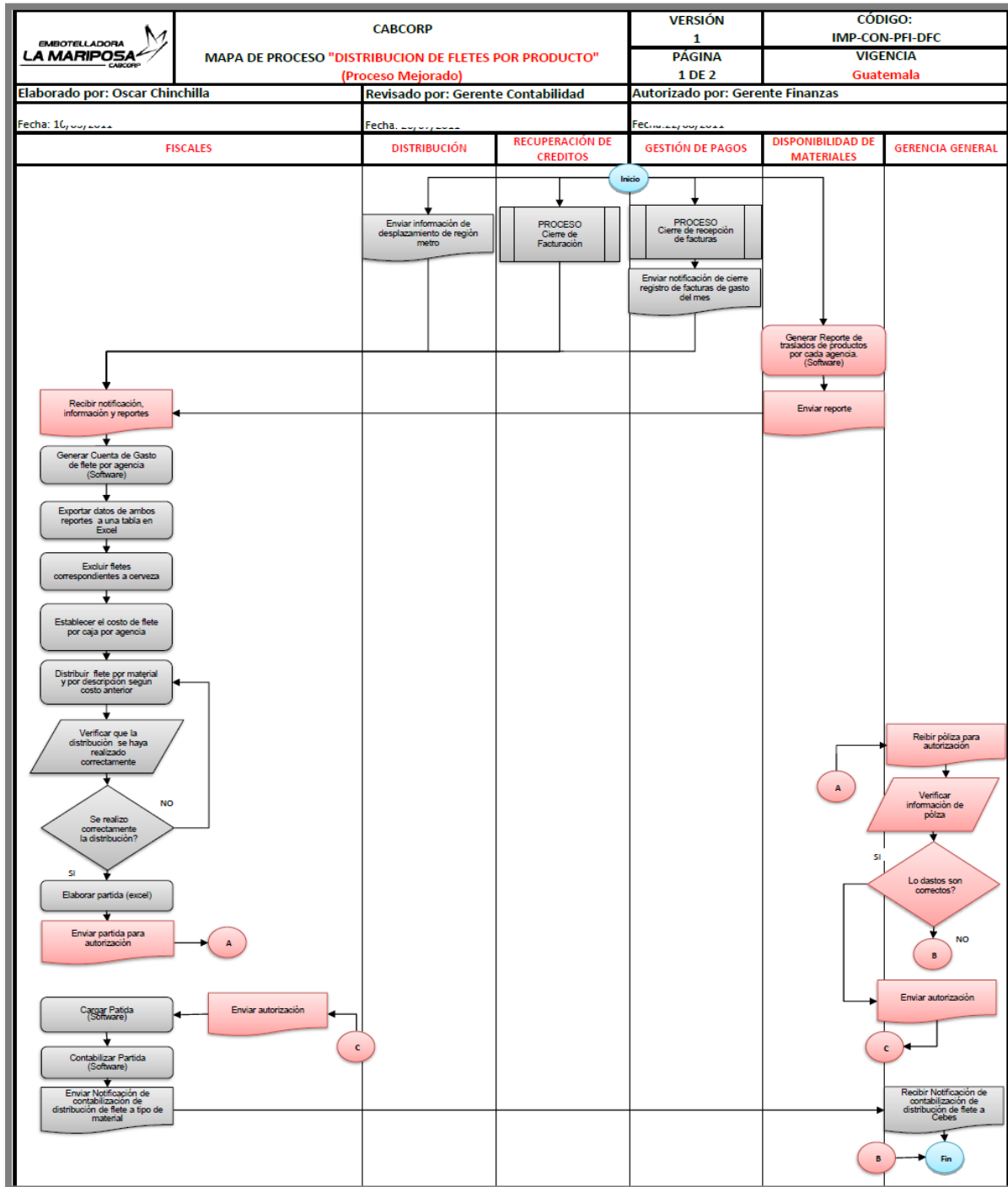
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso distribución de fletes primarios por productos:

Tabla XLVIII. **Descripción proceso: distribución de fletes primarios por productos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Distribución de fletes primarios por productos	
Responsable	Actividad
Disponibilidad de materiales	Enviar notificación de cierre contable a Fiscales
Gestión de pagos	Enviar notificación de cierre contable a Fiscales
Recuperación de Créditos	Enviar notificación de cierre contable a Fiscales
Distribución	Enviar notificación de cierre contable a Fiscales
Fiscales	Recibe notificación de cierre contable
	Genera cuentas de gasto de fletes por agencia
	Elabora reporte en Excel
	Distribuye fletes por material
	Envía reporte de distribución de fletes primarios por productos
Gerencia General	Valida y aprueba la distribución de fletes primarios por productos

Fuente: elaboración propia.

Figura 55. **Flujograma del proceso mejorado: distribución de fletes primarios por productos**



Fuente: elaboración propia.

- Distribución de fletes secundarios y tercerizados por productos

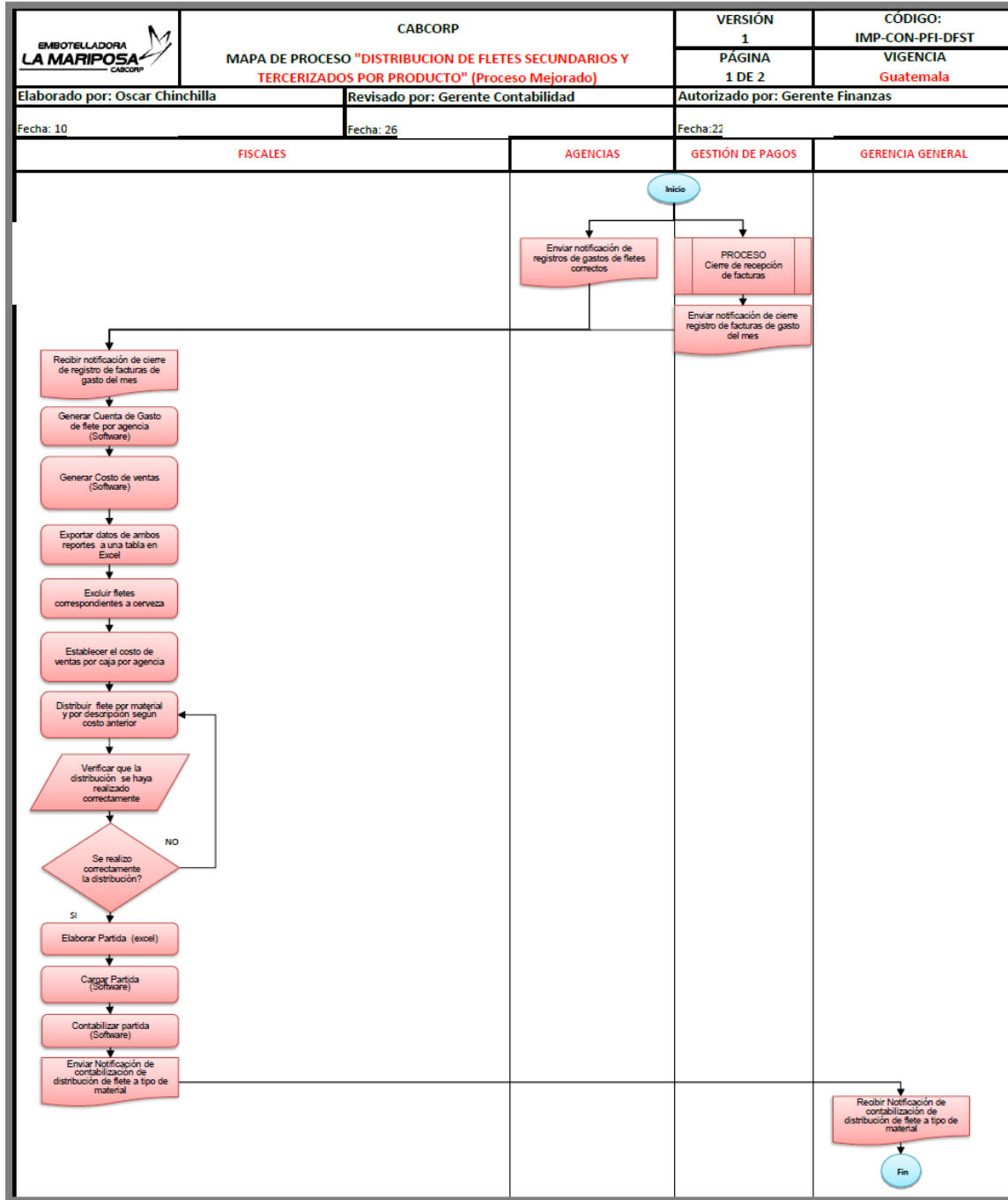
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso distribución de fletes secundarios y tercerizados por productos:

Tabla XLIX. **Descripción proceso: distribución de fletes secundarios y tercerizados por productos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Distribución de fletes secundarios y tercerizados por productos	
Responsable	Actividad
Agencias	Enviar notificación de cierre contable a Fiscales
Gestión de pagos	Enviar notificación de cierre contable a Fiscales
Fiscales	Recibe notificación de cierre contable
	Genera cuentas de gasto de fletes por agencia
	Elabora reporte en Excel
	Distribuye fletes por material
	Envía reporte de distribución de fletes primarios por productos
Gerencia General	Valida y aprueba la distribución de fletes primarios por productos

Fuente: elaboración propia.

Figura 56. **Flujograma del proceso mejorado: distribución de fletes secundarios y tercerizados por productos**



Fuente: elaboración propia.

- Declaración anual

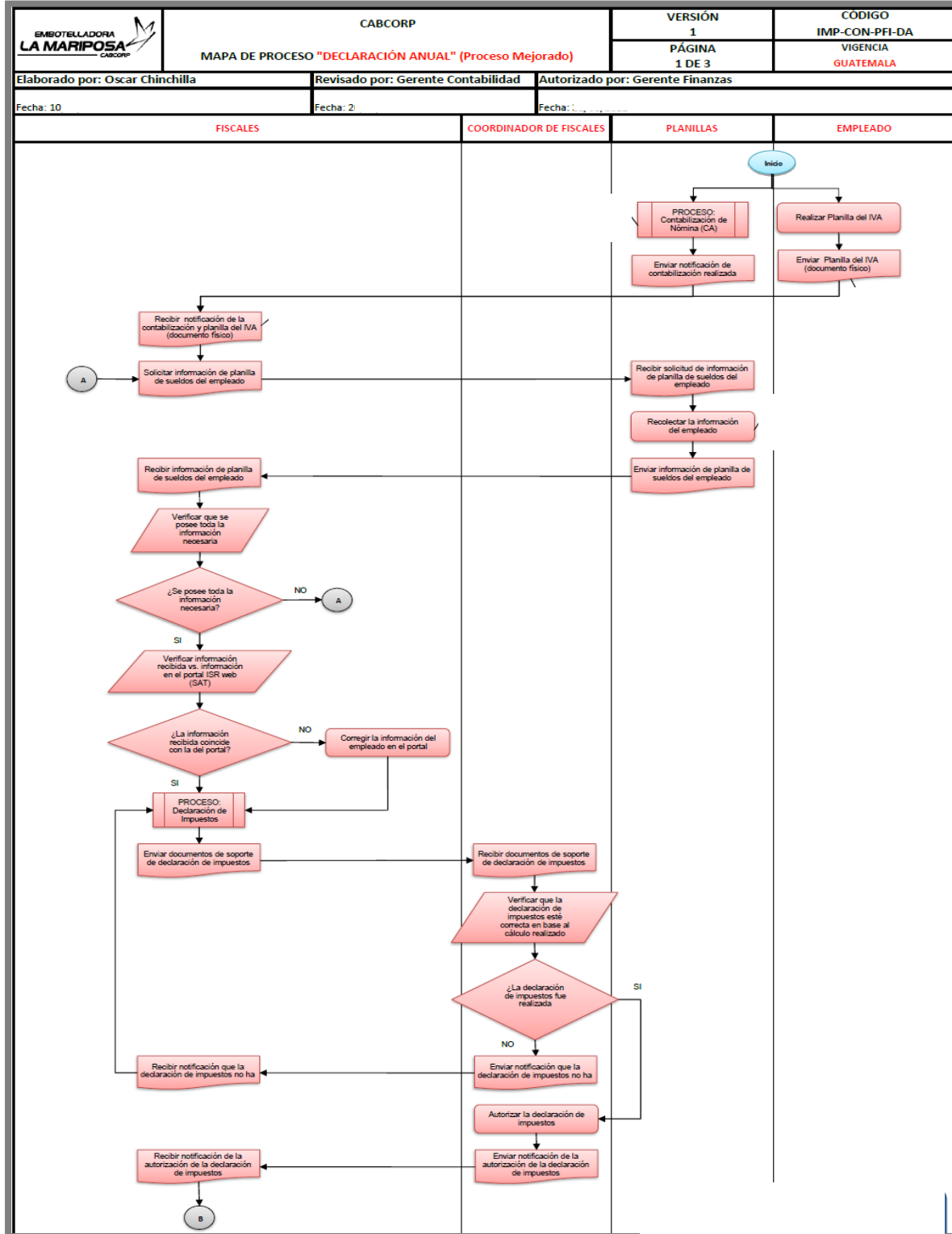
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso declaración anual:

Tabla L. **Descripción proceso: declaración anual**

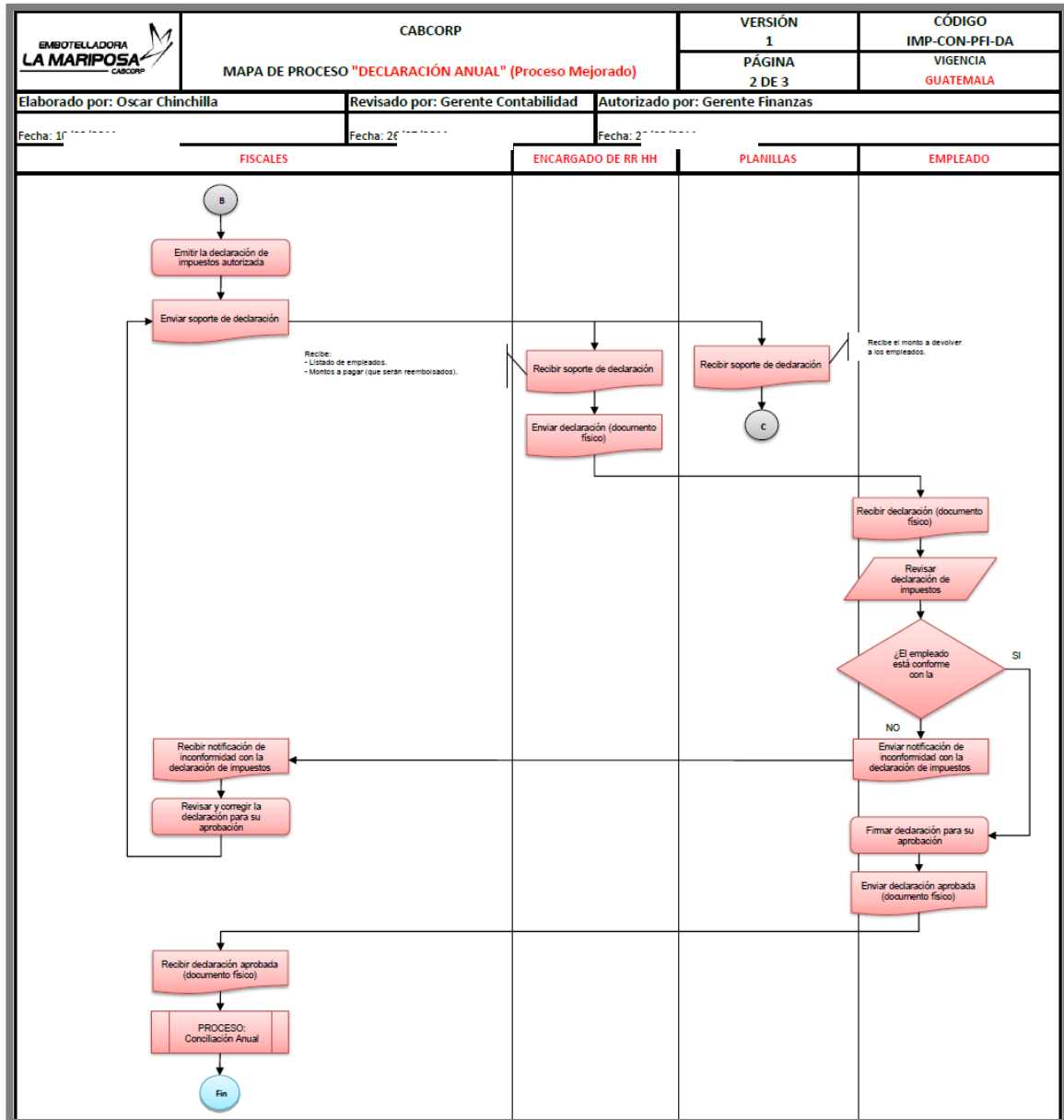
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Declaración Anual	
Responsable	Actividad
Empleado	Elaborar y presentar planilla IVA ante Sat y presentar en Fiscales
Planillas	Contabiliza nómina y enviar a Fiscales
Coordinador Fiscales	Validar declaración anual
Fiscales	Recibe contabilización de nómina
	Recibe constancia de presentación de planilla IVA en SAT
	Validar información en ISRWEB
	Si los datos son correctos se procede a realizar a declaración Anual
	Se envía a RRHH las constancias de declaración.

Fuente: elaboración propia.

Figura 57. Flujograma del proceso mejorado: declaración anual



Continuación de la figura 57



Fuente: elaboración propia.

- ISR empleados

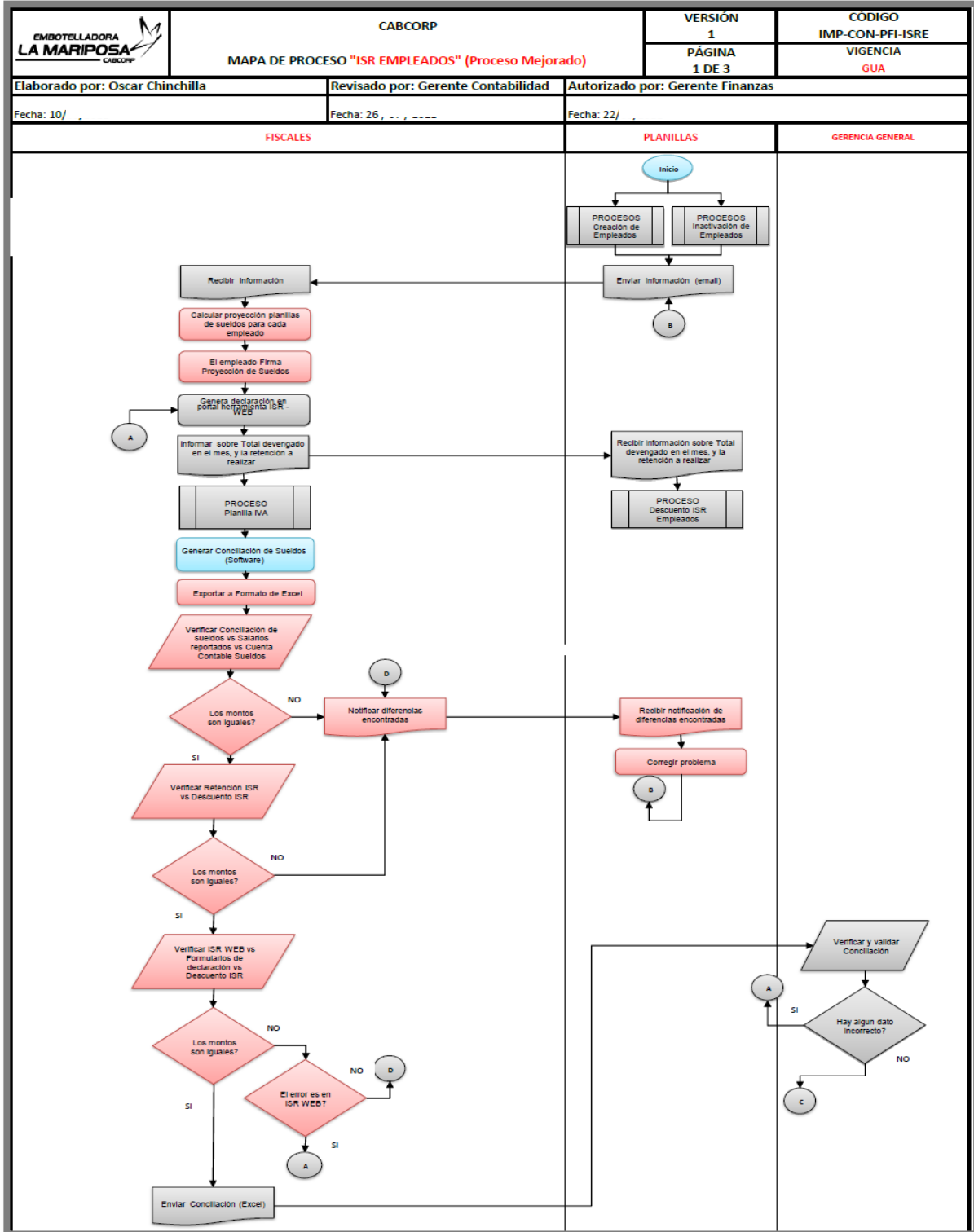
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso ISR empleados:

Tabla LI. **Descripción proceso: ISR empleados**

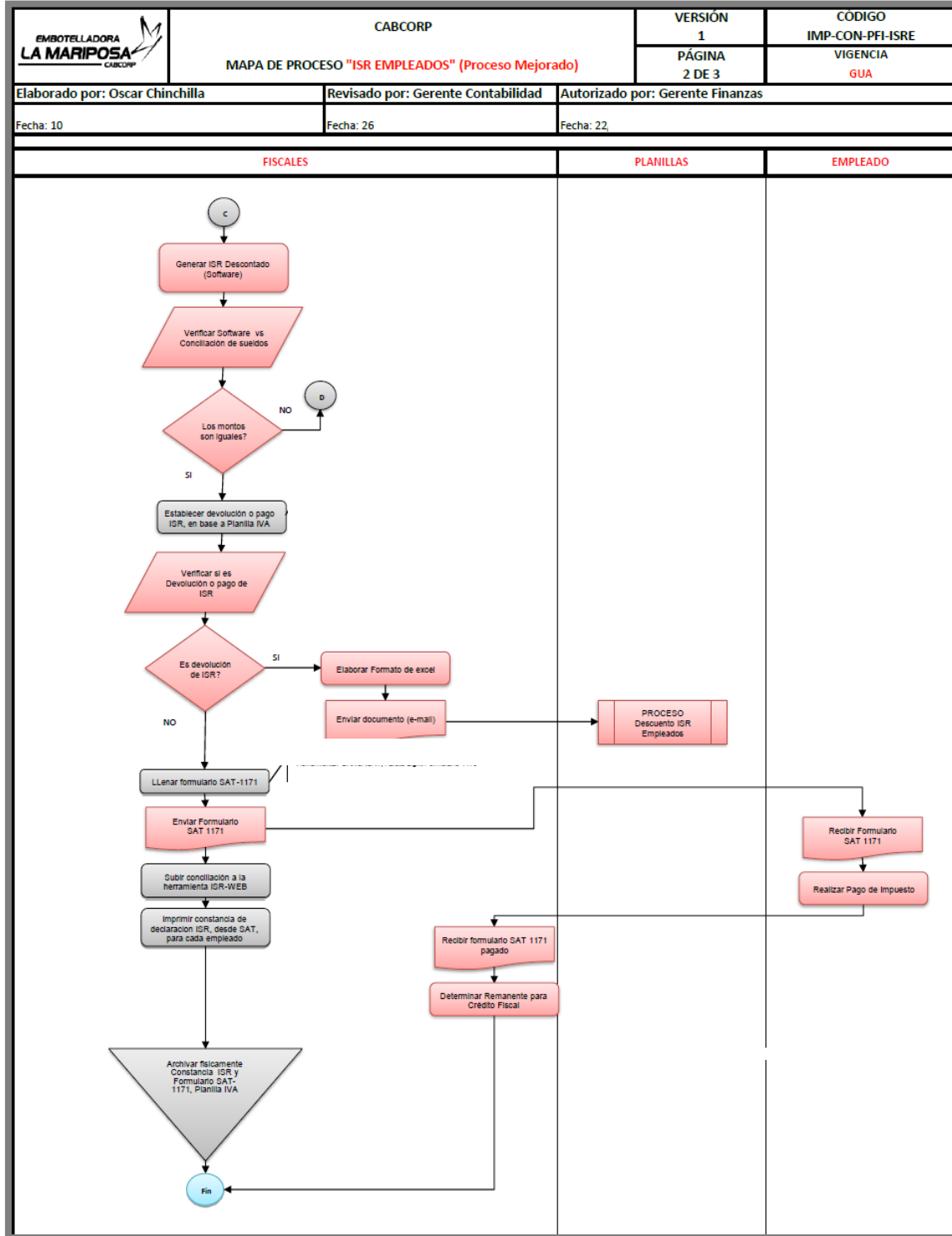
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR empleados	
Responsable	Actividad
Planillas	Enviar a Fiscales información correspondiente a altas y bajas de personal
Fiscales	Recibir información de altas y bajas de personal
	Actualizar ISR WEB
	Calcular proyección de sueldos
	Validar proyección de sueldos contra ISRWEB
	Envía proyección a RRHH
Gerencia General	Validar cálculo del impuesto

Fuente: elaboración propia.

Figura 58. Flujograma del proceso mejorado: ISR empleados



Continuación de la figura 58.



Fuente: elaboración propia.

- Conciliación anual de sueldos

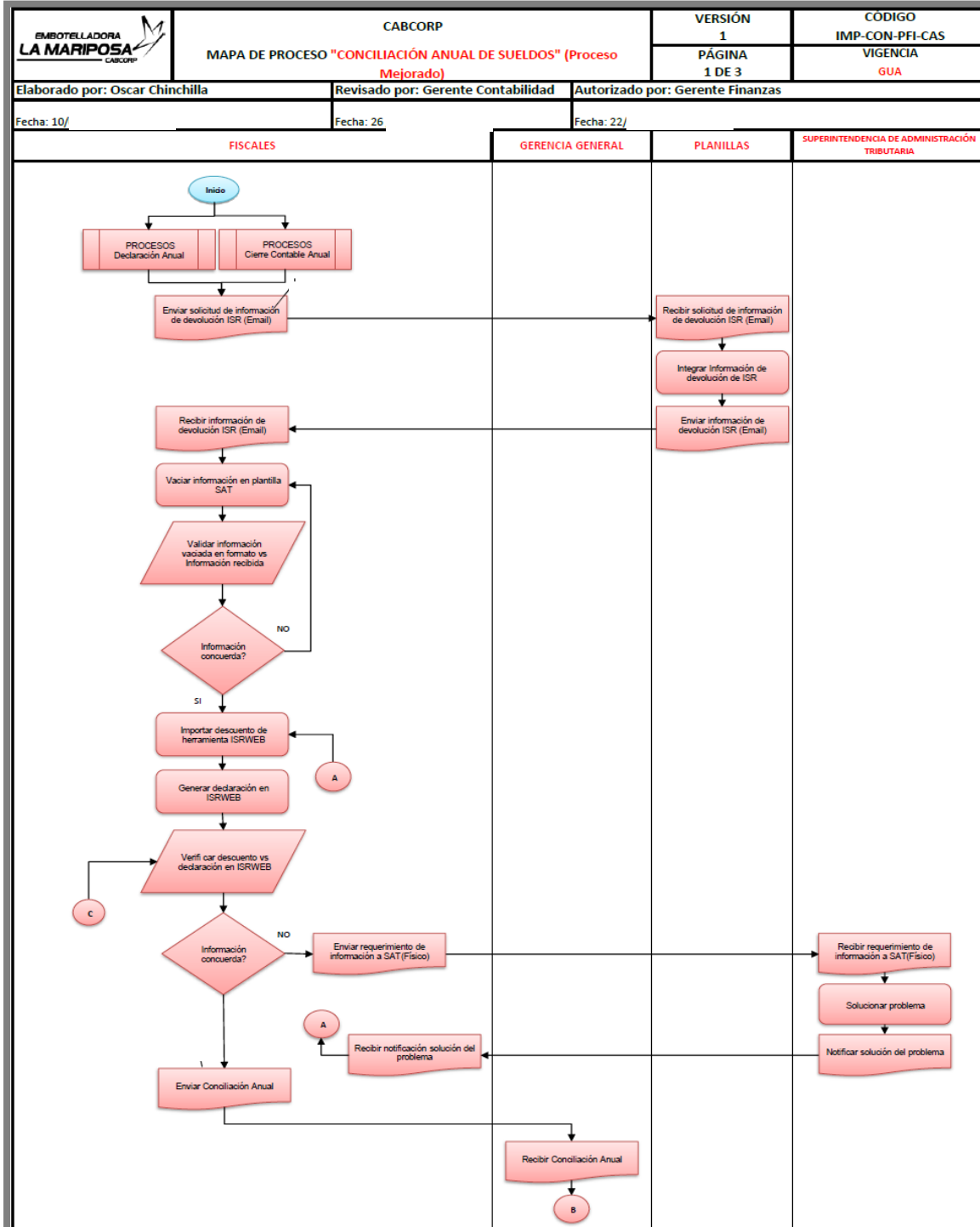
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso conciliación anual de sueldos:

Tabla LII. **Descripción proceso: conciliación anual de sueldos**

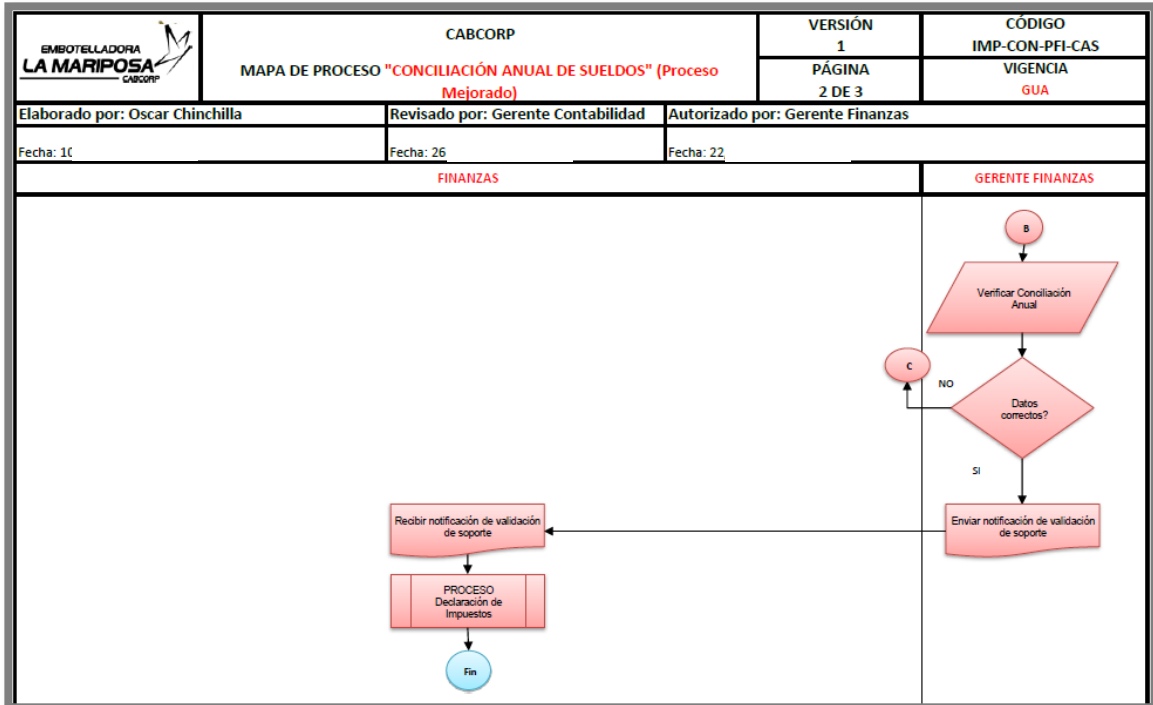
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Conciliación anual de sueldos	
Responsable	Actividad
SAT	Apoyar en la corrección de información de sueldos
Planillas	Enviar notificación de cierre contable a Fiscales e información de sueldos
Fiscales	Recibir información de sueldos
	Elaborar reporte de sueldos
	Generar declaración en ISRWEB
	Enviar declaración anual a Gerencia General
	Si algún dato es incorrecto se gestiona con SAT corrección de la información
Gerencia General	Valida y aprueba la conciliación de sueldos

Fuente: elaboración propia.

Figura 59. Flujograma del proceso: conciliación anual de sueldos



Continuación de la figura 59.



Fuente: elaboración propia.

- Baja de empleados

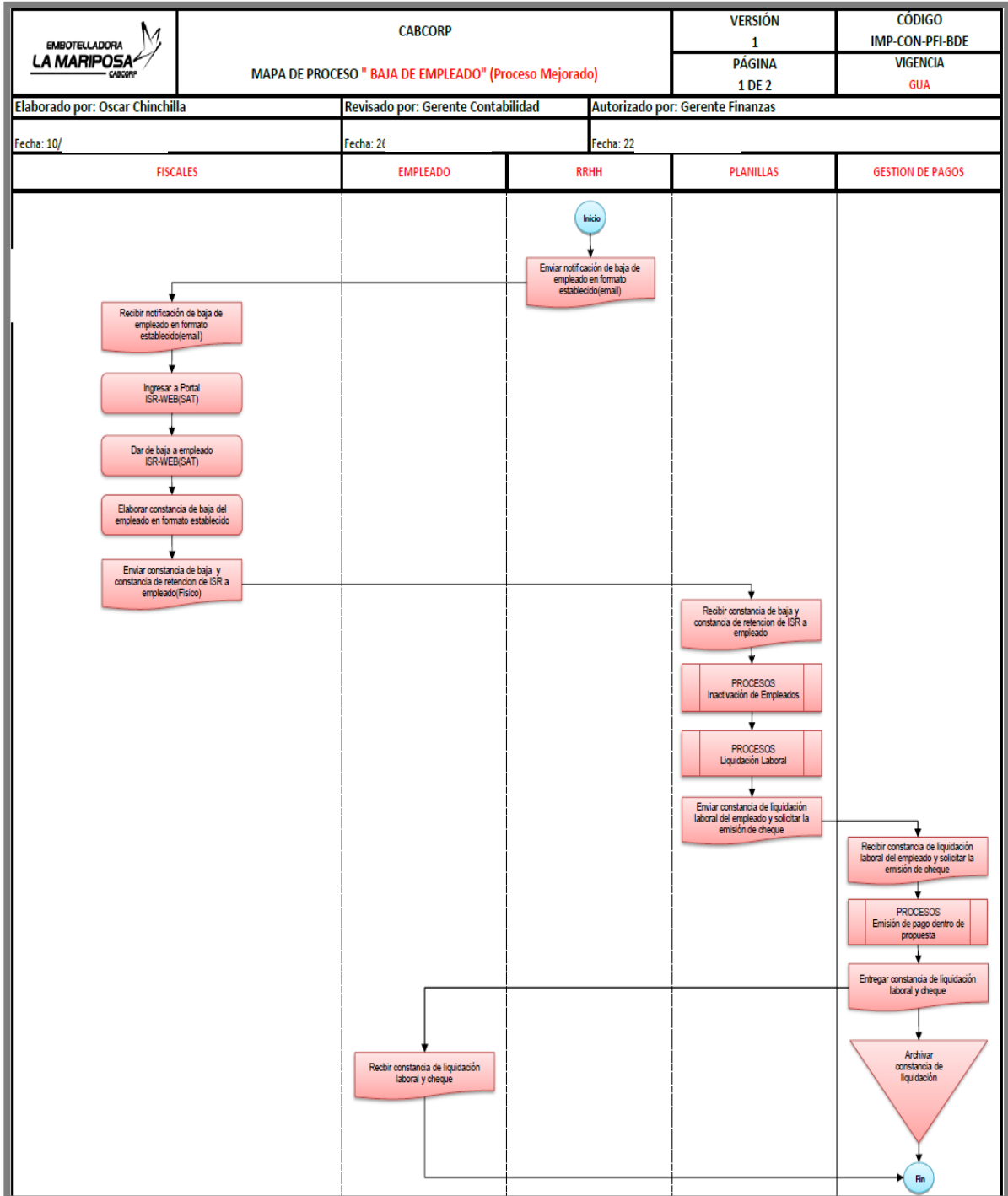
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso baja de empleados:

Tabla LIII. Descripción proceso: baja de empleados

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Baja de empleados	
Responsable	Actividad
RRHH	Enviar notificación de baja de empleados a Fiscales
Fiscales	Recibir notificación de baja de empleados
	Dar de baja a empleado en ISRWEB
	Crear constancia de baja
	Enviar constancia de baja a planillas
Planillas	Recibir constancia de baja
	Dar de baja a empleado y realizar cálculo de indemnización
	Enviar notificación de baja a Gestión de pagos
Gestión de pagos	Recibir notificación de baja
	Calcular liquidación laboral
	Generar cheque de pago de liquidación laboral

Fuente: elaboración propia.

Figura 60. **Flujograma del proceso mejorado: baja de empleados**



Fuente: elaboración propia.

- ISR régimen trimestral

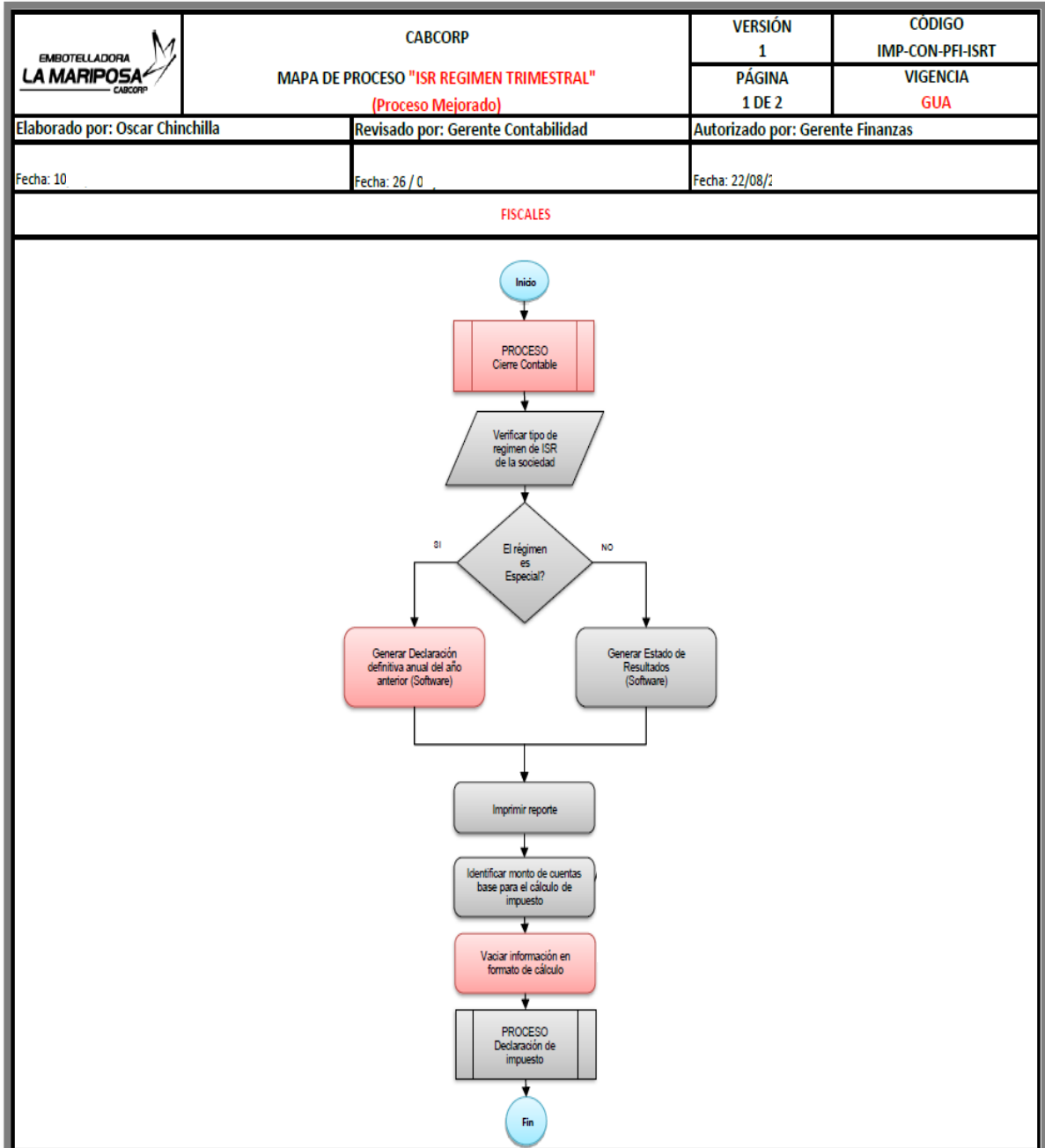
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso ISR régimen trimestral:

Tabla LIV. Descripción proceso: ISR régimen trimestral

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR régimen trimestral	
Responsable	Actividad
Fiscales	Inicia luego del cierre contable
	Verificar tipo de régimen
	Generar Declaración definitiva anual o generar estado de resultados
	Imprimir reporte
	Identificar monto de cuentas base para cálculo del impuesto
	Vaciar información en formato en Excel
	Inicia proceso declaración de impuesto

Fuente: elaboración propia.

Figura 61. Flujograma del proceso mejorado: ISR régimen trimestral



Fuente: elaboración propia.

- Impuesto de solidaridad

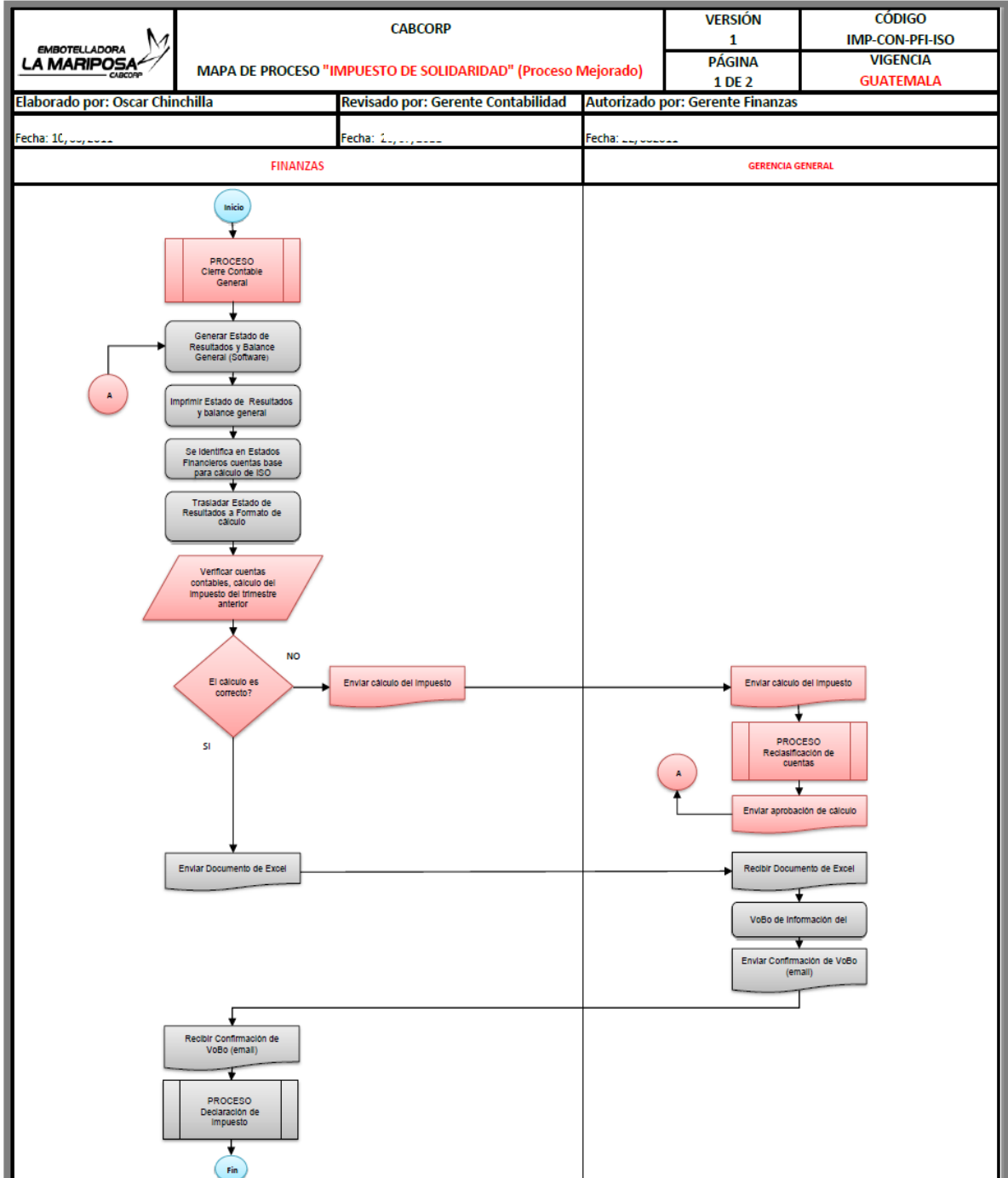
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso impuesto de solidaridad:

Tabla LV. **Descripción proceso: impuesto de solidaridad**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Impuesto de solidaridad	
Responsable	Actividad
Finanzas	Inicia luego del proceso de cierre contable
	Generar estado de resultados y balance general
	Imprimir estados financieros
	Realiza cálculo del impuesto
	Envía cálculo del impuesto a Gerencia General
Gerencia General	Recibir cálculo del impuesto
	Si fuese necesario se realiza una reclasificación de cuentas
	Valida información
	Envía confirmación de validación del cálculo del impuesto

Fuente: elaboración propia.

Figura 62. Flujograma del proceso mejorado: impuesto de solidaridad



Fuente: elaboración propia.

- Impuesto a la distribución de bebidas

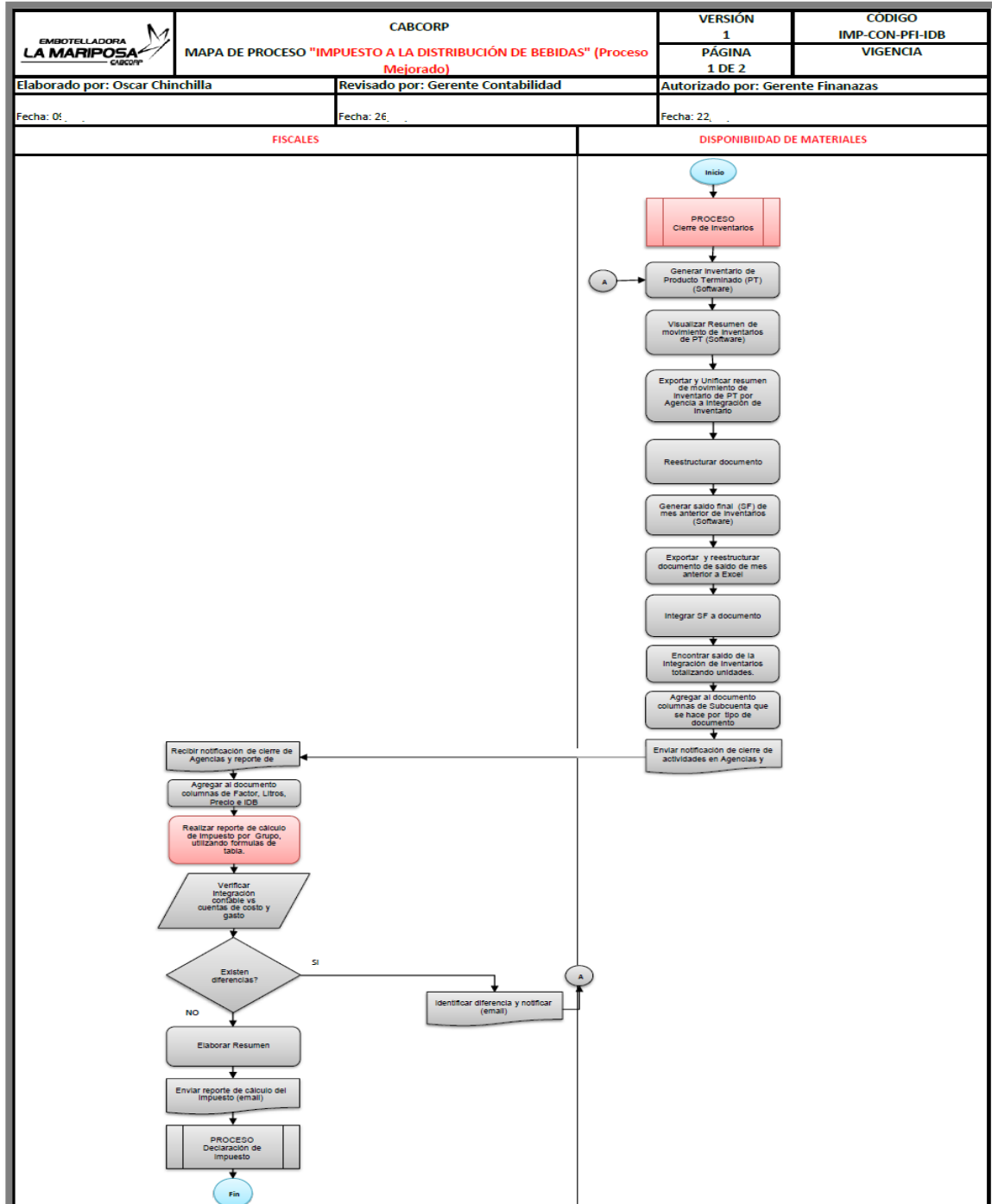
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso impuesto a la distribución de bebidas:

Tabla LVI. **Descripción proceso: impuesto a la distribución de bebidas**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Impuesto a la distribución de bebidas	
Responsable	Actividad
Disponibilidad de Materiales	El proceso inicia con cierre de inventarios
	Generar inventario de producto terminado
	Establecer distribución de producto terminado por agencia
	Enviar notificación de cierre de agencias a Fiscales
	Enviar reporte de distribución de bebidas
Fiscales	Recibir reporte de distribución de bebidas
	Complementar reporte de distribución de bebidas
	Calcular impuesto
	Inicia proceso de Declaración de Impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 63. Flujograma del proceso mejorado: impuesto a la distribución de bebidas



Fuente: elaboración propia.

- ISR anual

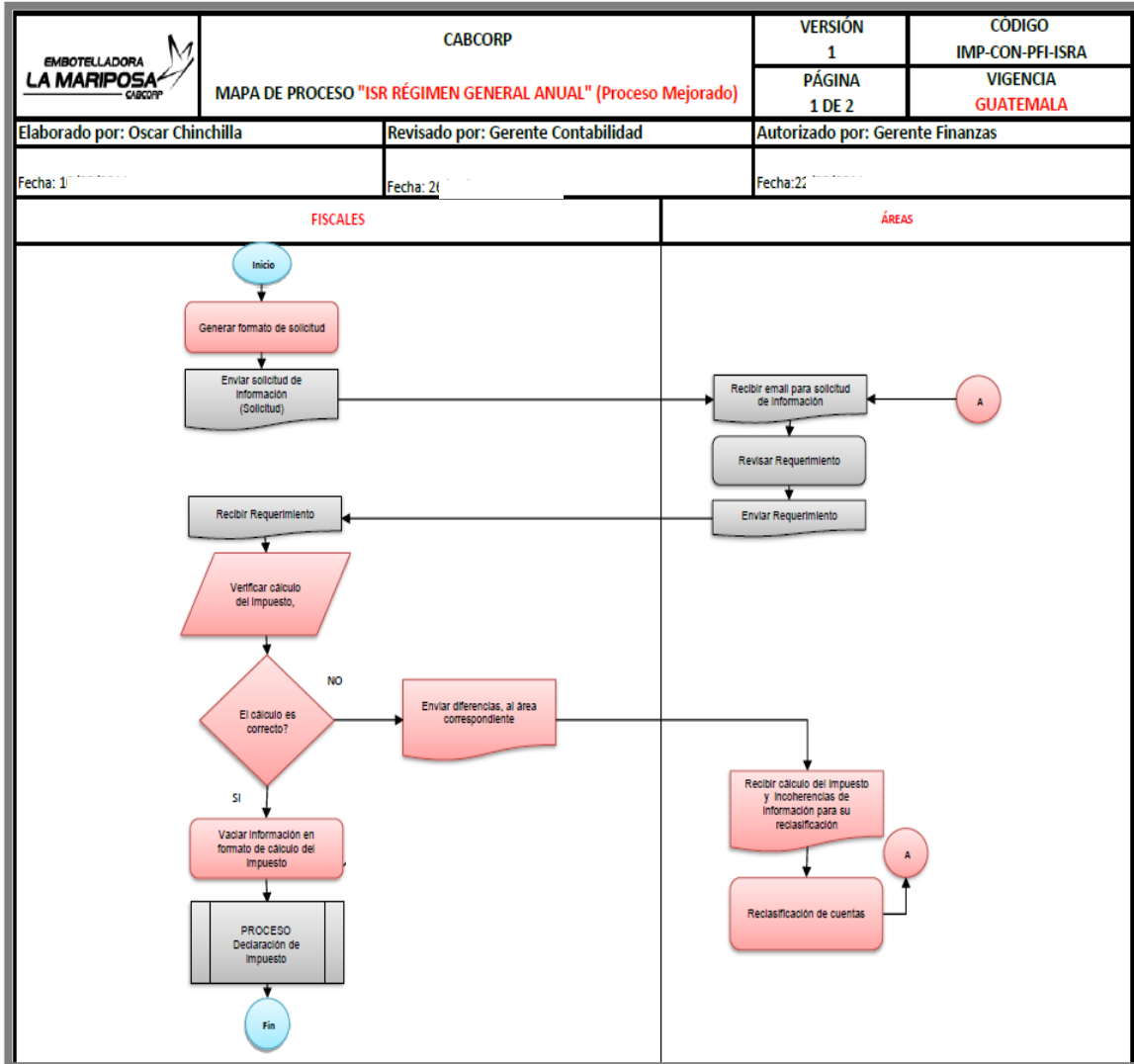
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso ISR A anual:

Tabla LVII. **Descripción proceso: ISR anual**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR anual	
Responsable	Actividad
Áreas	Enviar información solicitada por Fiscales
Fiscales	Recibir información solicitada
	Vaciar información en formato Excel
	Calcular impuesto
	Inicia proceso Declaración de Impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 64. Flujograma del proceso mejorado: ISR anual



Fuente: elaboración propia.

- ISR régimen 5%

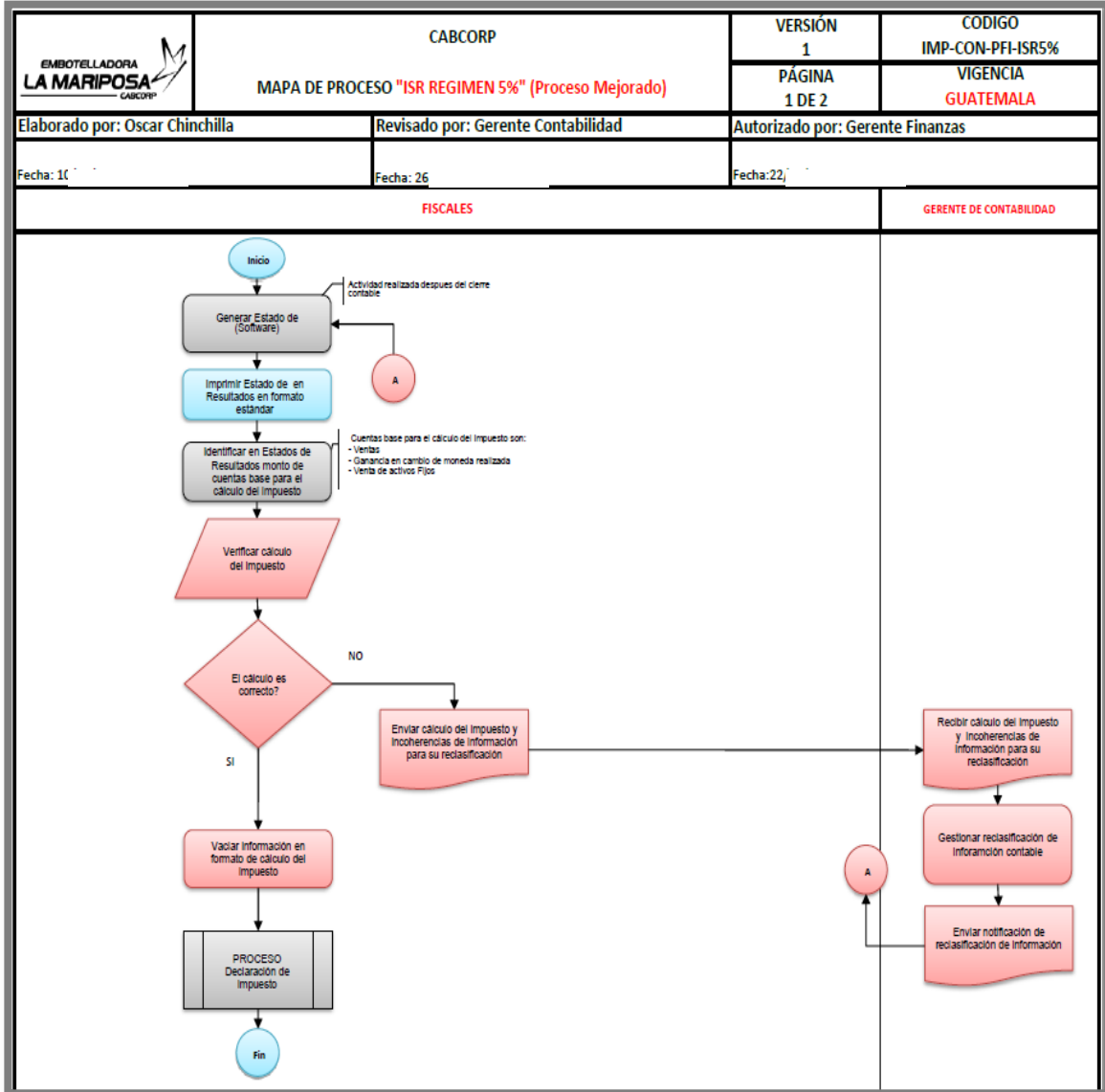
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso ISR régimen 5%:

Tabla LVIII. Descripción proceso: ISR Régimen 5%

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR Régimen 5%	
Responsable	Actividades
Fiscales	Generar estado de resultados
	Imprimir estado de resultados
	Calcula impuesto
	Enviar cálculo del impuesto a gerente de Contabilidad
	Una vez validado el cálculo del impuesto inicia el proceso Declaración de impuestos
Gerente de Contabilidad	Recibir cálculo del impuesto
	Validar cálculo del impuesto
	Enviar notificación de validación y autorización de declaración del impuesto

Fuente: elaboración propia.

Figura 65. **Flujograma del proceso mejorado: ISR régimen 5%**



Fuente: elaboración propia.

- Integración de movimiento de préstamos

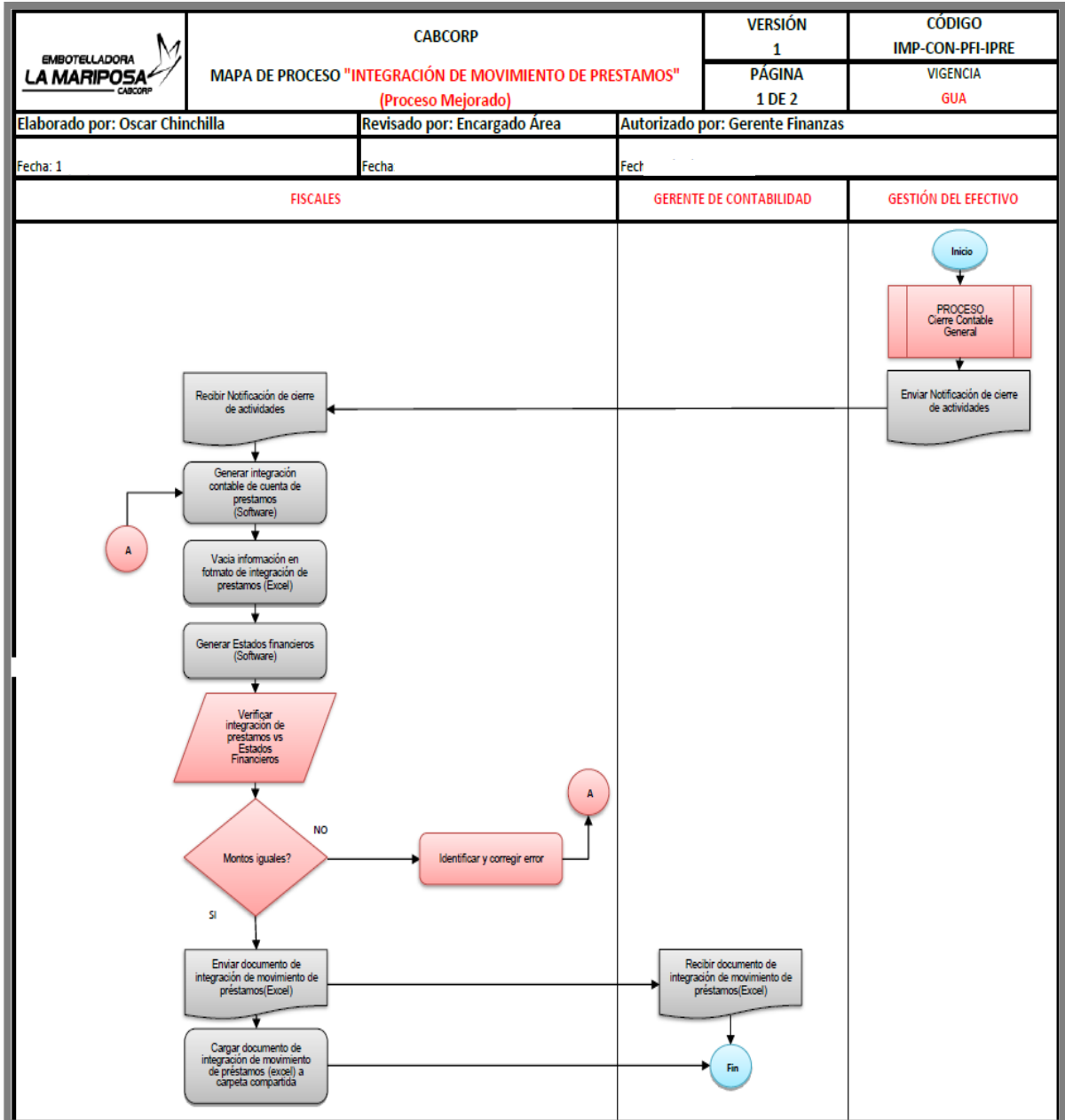
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso integración de movimiento de préstamos:

Tabla LIX. **Descripción proceso: integración de movimiento de préstamos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Integración de movimiento de préstamos	
Responsable	Actividad
Gestión del efectivo	Inicia luego del proceso Cierre Contable General
	Envía notificación de cierre a Fiscales
Fiscales	Recibe notificación de cierre
	Genera integración de préstamos en software
	Elabora reporte de préstamos
	Envía reporte a gerente de Contabilidad
Gerente de Contabilidad	Recibe reporte de Préstamos

Fuente: elaboración propia.

Figura 66. **Flujograma del proceso mejorado: integración movimiento de préstamos**



Fuente: elaboración propia.

- ISR proveedores locales

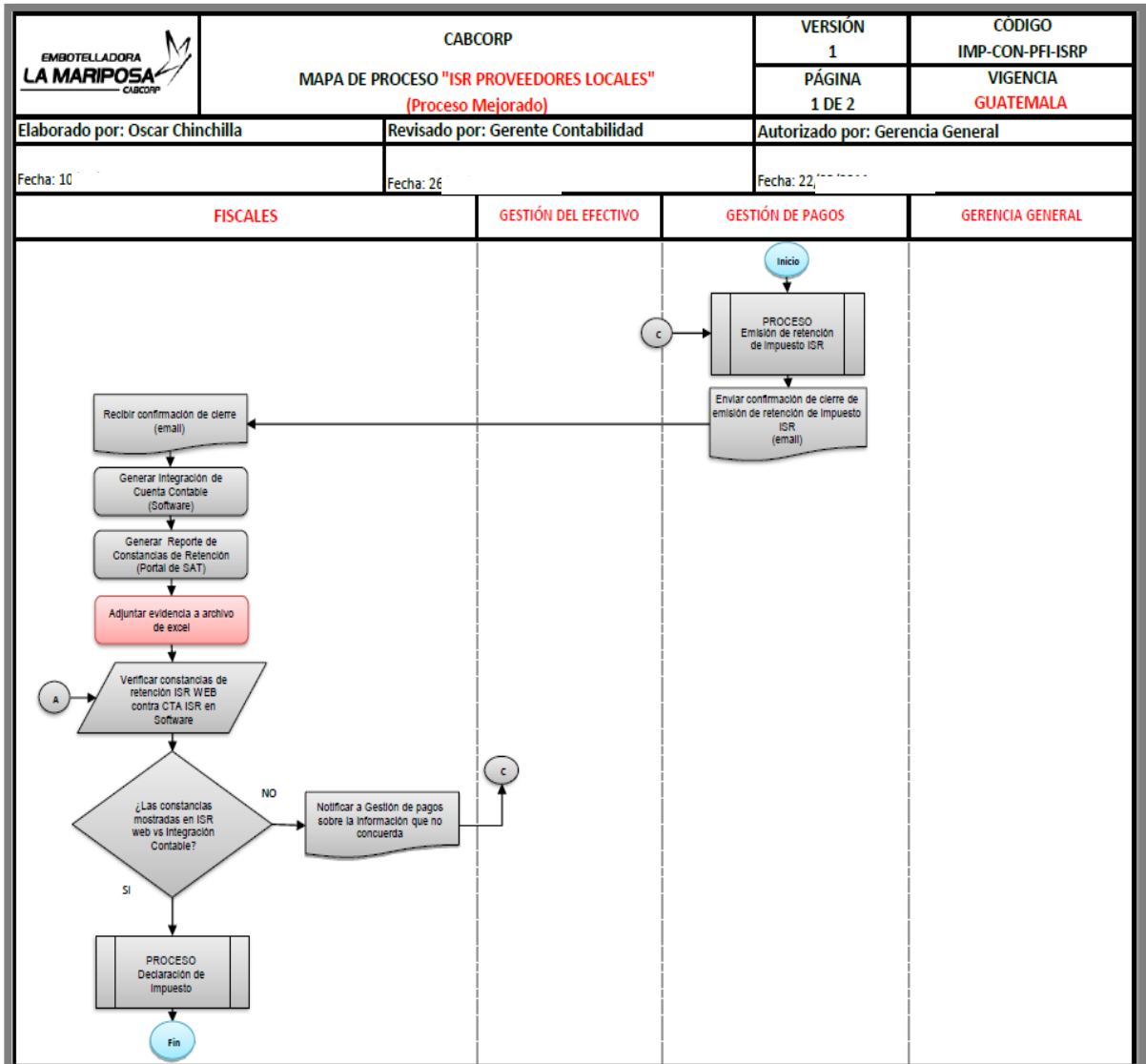
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso ISR proveedores locales:

Tabla LX. **Descripción proceso: ISR proveedores locales**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR proveedores locales	
Responsable	Actividad
Gestión de pagos	Emite constancias de retención de ISR
	Envía reporte de constancias de retención
Fiscales	Generar cuenta contable en software
	Validar constancias de retención contra reporte
	Si falta información se solicita a Gestión de pagos
	Si los datos son correctos inicia proceso de Declaración de Impuesto

Fuente: elaboración propia.

Figura 67. Flujograma del proceso mejorado: ISR proveedores locales



Fuente: elaboración propia.

- ISR proveedores no domiciliados

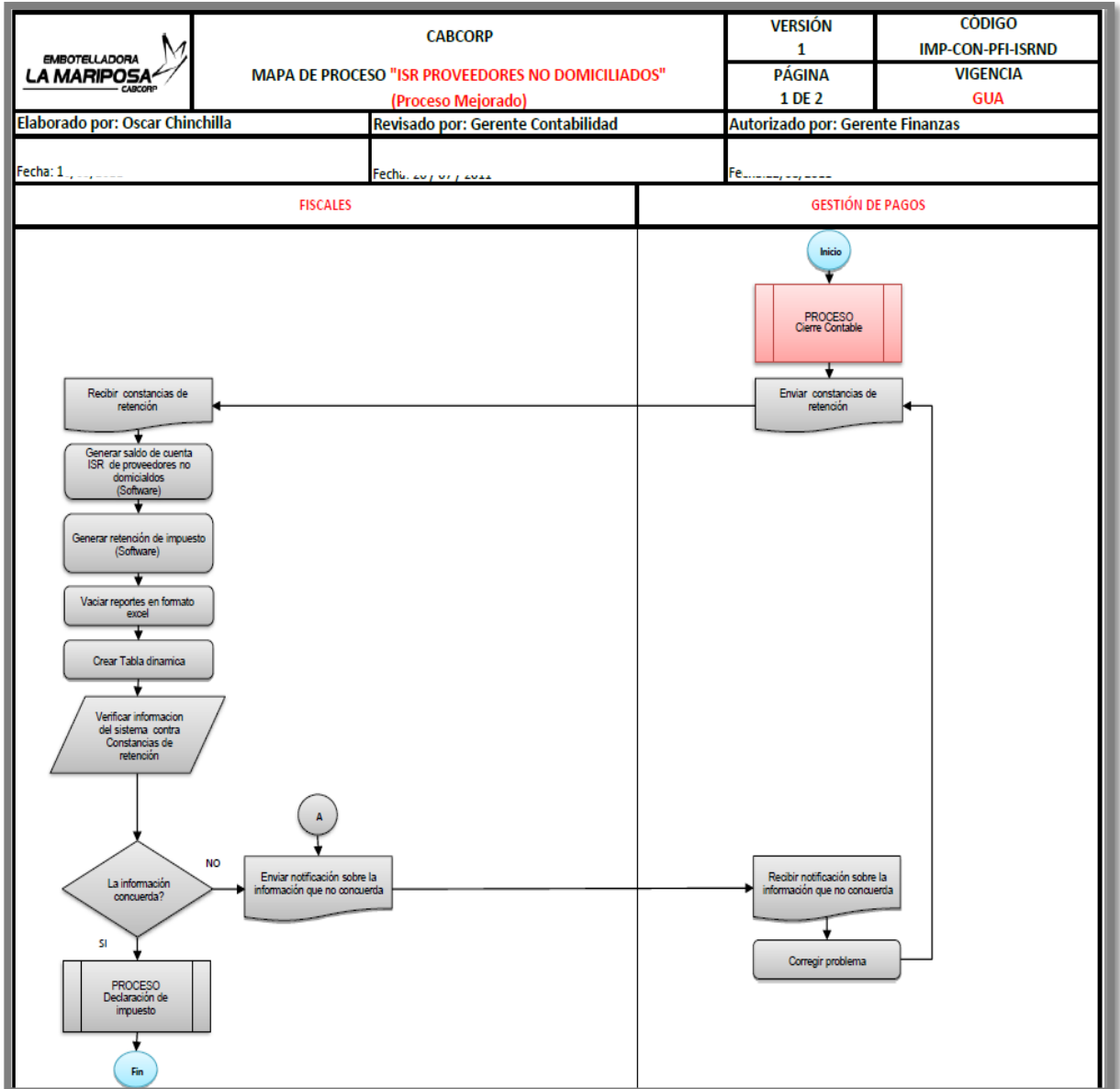
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso ISR proveedores no domiciliados:

Tabla LXI. Descripción proceso: ISR proveedores no domiciliados

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: ISR Proveedores No domiciliados	
Responsable	Actividad
Gestión de pagos	Emite constancias de retención de ISR
	Envía reporte de constancias de retención
Fiscales	Generar cuenta contable en software
	Validar constancias de retención contra reporte
	Si falta información se solicita a Gestión de pagos
	Si los datos son correctos inicia proceso de Declaración de Impuesto

Fuente: elaboración propia.

Figura 68. **Flujograma del proceso mejorado: ISR proveedores no domiciliados**



Fuente: elaboración propia.

- Impuesto a la venta

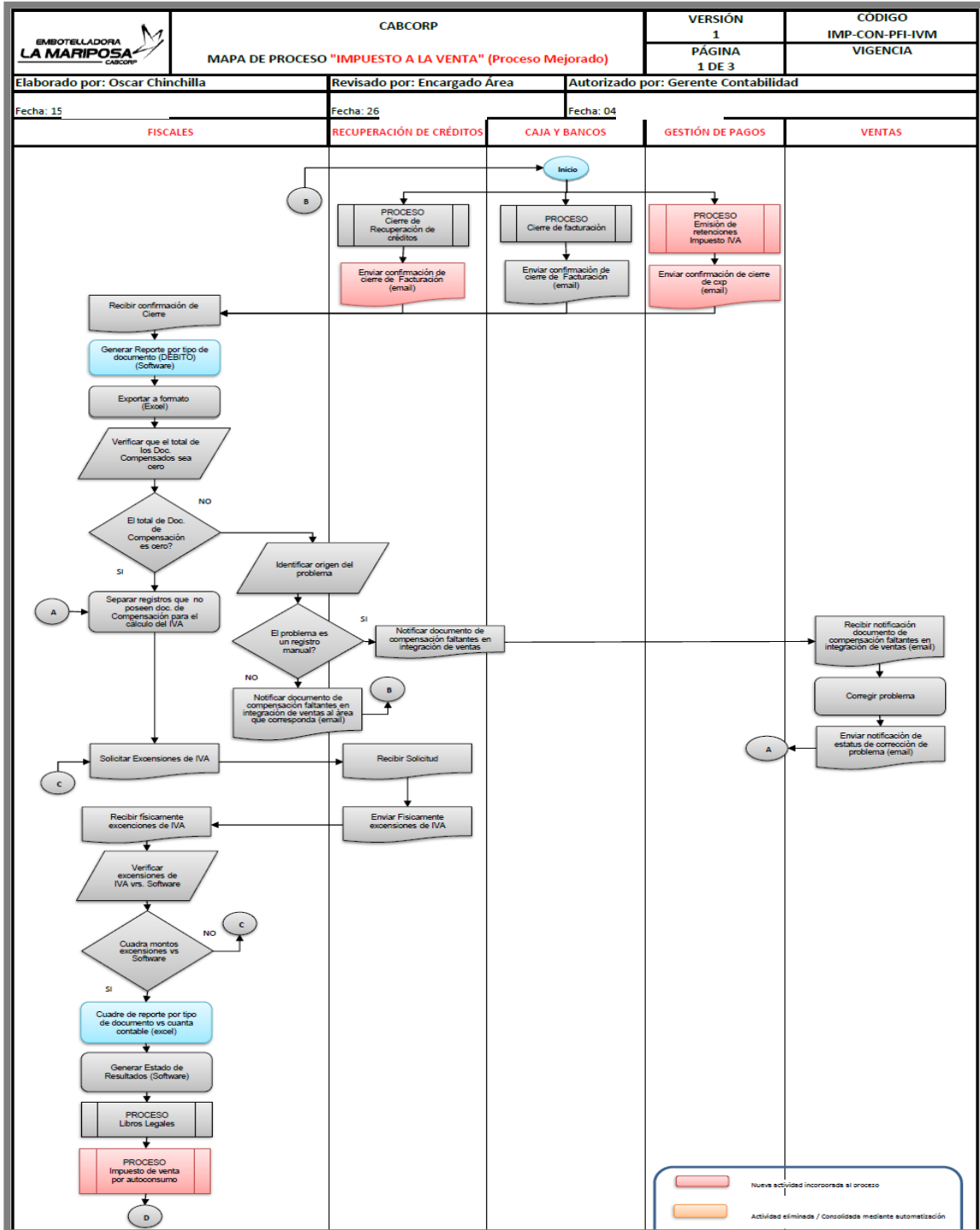
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso impuesto a la venta:

Tabla LXII. Descripción proceso: impuesto a la venta

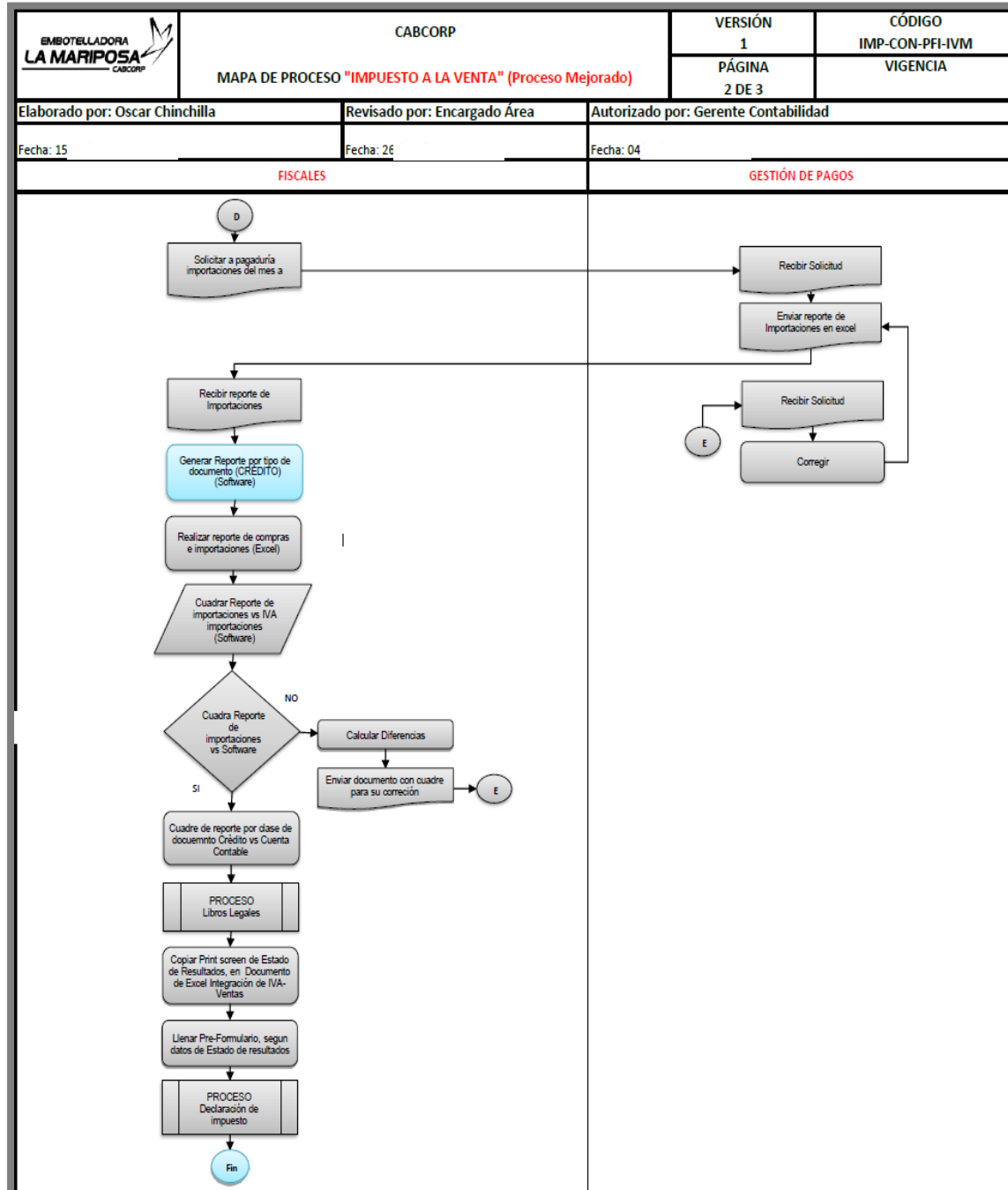
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Impuesto a la venta	
Responsable	Actividad
Gestión de pagos	Envía notificación de cierre contable
Caja y Bancos	Envía notificación de cierre contable
Recuperación de créditos	Envía notificación de cierre contable
Fiscales	Recibe notificación de cierre contable
	Generar débitos y validar contra impuesto por pagar
	Generar créditos y validar contra impuesto por cobrar
	Inicia proceso libros legales
	Realizar cálculo del impuesto
	Si los datos son correctos inicia proceso de Declaración de Impuesto

Fuente: elaboración propia.

Figura 69. Flujograma del proceso mejorado: impuesto a la venta



Continuación de la figura 69.



Fuente: elaboración propia.

- Declaración de impuestos

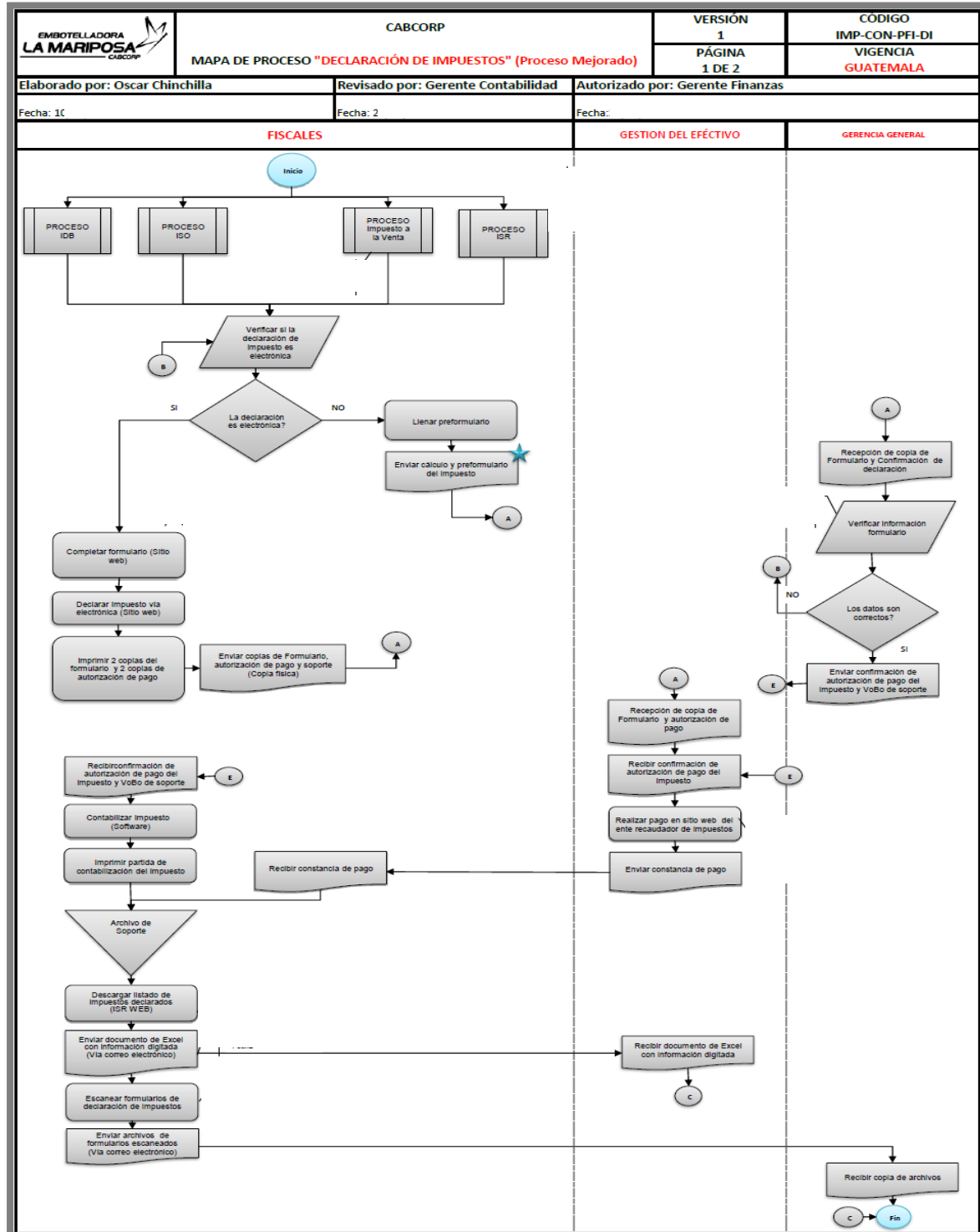
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso declaración de impuestos:

Tabla LXIII. Descripción proceso: declaración de impuestos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Declaración de Impuestos	
Responsable	Actividad
Fiscales	Cálculo de impuestos varios
	Si el impuesto de Guatemala se procede a elaborar formulario de declaración de impuesto
	Si el impuesto no es de Guatemala se calcula el impuesto y éste se envía a Contabilidad del país en cuestión
	Luego de elaborar el formulario se envía a Gerencia General para que esta área valide la información
	Si la información es validada por Gerencia General se procede a la declaración del Impuesto en el portal de la SAT
	Si la información es incorrecta se procede a su corrección e inicia de nuevo el proceso
	Una vez declarado se informa a Gestión del efectivo para que realice el pago del impuesto
	Realizado el pago y declaración de impuesto se informa a Gerencia General
Gerencia General	Valida información de formularios de declaración de impuestos
Gestión del Efectivo	Realiza pago de impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 70. Flujograma del proceso mejorado: declaración de impuestos



Fuente: elaboración propia.

- Libros legales

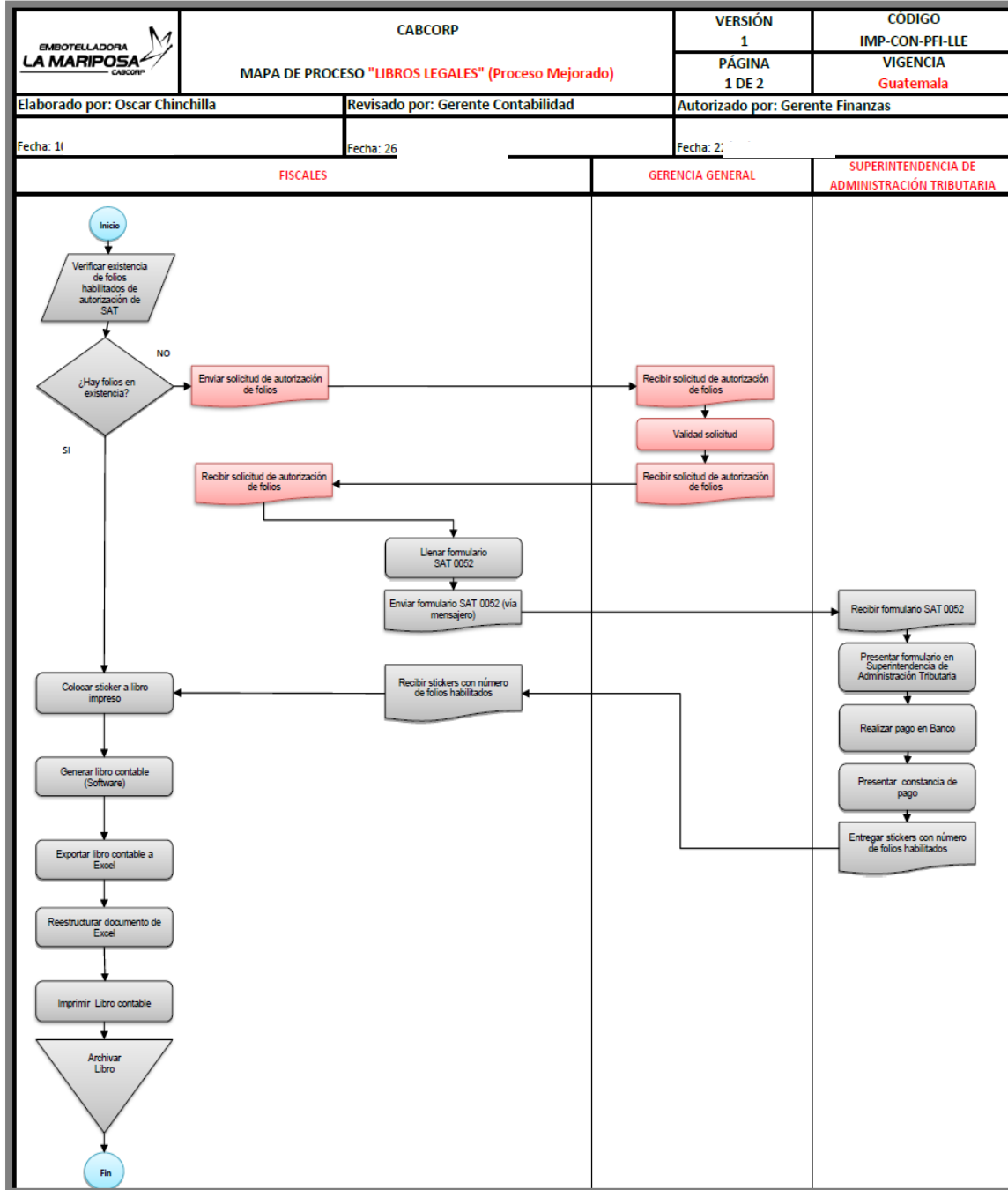
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso libros legales:

Tabla LXIV. Descripción proceso: libros legales

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Libros legales	
Responsable	Actividad
Fiscales	Verifica existencia de folios
	Gestiona autorización de folios conjuntamente con SAT y Gerencia General
	Genera libros contables
	Imprime libros contables
	Coloca stiker de autorización a libros contables
	Archiva libro contable
Gerencia General	Autoriza folios para libros contables
SAT	Entrega stiker de autorización de libros contables

Fuente: elaboración propia.

Figura 71. Flujograma del proceso mejorado: libros legales



Fuente: elaboración propia.

- Verificación y validación de impuestos

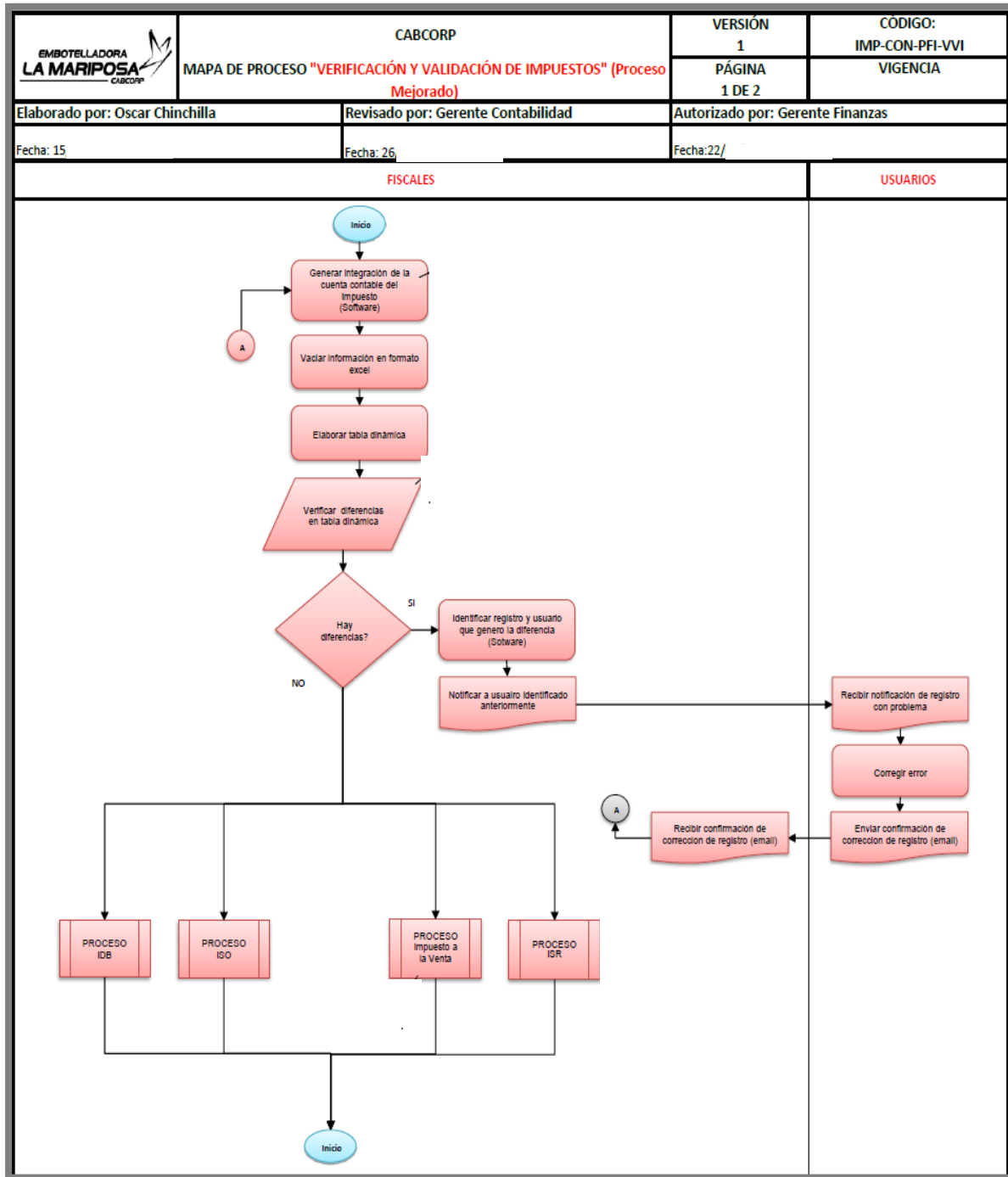
A continuación se muestra la descripción y flujograma del proceso verificación y validación de Impuestos:

Tabla LXV. **Descripción proceso: verificación y validación de Impuestos**

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
Departamento: Fiscales	
PROCESO: Verificación y validación de Impuestos	
Responsable	Actividad
Fiscales	Generar integración de cuenta contable para impuestos
	Vaciar reporte en formato Excel
	Validar información
	Si existen diferencias en la información se solicita a apoyo de usuario que genere determinado dato en el software
	Inicia proceso de impuestos
Usuarios software	Apoyar en la corrección de errores de relacionados con impuestos

Fuente: elaboración propia.

Figura 72. Flujograma del proceso mejorado: verificación y validación de impuestos



Fuente: elaboración propia.

2.8.2. Análisis de puestos en la Sección de Impuestos

Con base a la evaluación de desempeño (descrita en la sección 2.7 Evaluación de desempeño a los colaboradores de la sección de impuestos), así como las actividades que se realizan en los distintos procesos, se determinó que para llevar a cabo estos procesos de forma eficiente, los empleados deben contar con cierto nivel académico; como también algunas habilidades natas; que a continuación se detallan.

Durante las entrevistas no estructuradas (descritas en la sección 2.5) Entrevistas no estructuradas al personal de la sección de impuestos se evaluó visualmente el trabajo que realiza cada analista, el grado de concentración y habilidad requerido, la información que manipula la rapidez para ejecutar diversas operaciones, eficiencia para resolver problemas de diversa índole, sus relaciones con compañeros de trabajo, todo lo mencionado anteriormente permitió definir un perfil de puesto que se ejemplifica a continuación.

2.8.2.1. Descriptor de puesto

La Sección Impuestos está compuesta por un coordinador y analistas contables (quienes realizan las mismas tareas y tienen el mismo nivel de jerarquía), a continuación se proponen los Descriptores de puesto para analista contable y coordinador (ver estructura organizacional en sección 1.9.2 Estructura organizacional de la sección de impuestos)

Tabla LXVI. **Descriptores de puesto**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
CABCORP	
I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO:	
Título del puesto:	analista contable
Empresa:	SECCA
Departamento:	Contabilidad
Reporta a:	Coordinador de fiscales
II. FUNCIÓN GENERAL	
Responsable de la información de impuestos de las distintas empresas de la corporación, registro de la información de impuestos, coordinar facturación, consumo interno, ventas varias, elaborar formularios, cálculo y declaración de impuestos	
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
a) Administración de impuestos empleados:	
1. Revisar horarios, horas extras, permisos, ausencias, bajas, suspensiones del IGSS, vacaciones, pensiones, sueldos, altas.	
2. Archivar planilla IVA	
3. Requerir documentación de soporte para cálculo de impuesto	
4. Determinar impuesto, pago o devolución	
5. Solucionar consultas de empleados	
b) Administración de impuestos varios:	
1. Generar información contable	
2. Cálculo de impuesto	
3. Elaboración de formularios	
4. Declaración de impuestos	
5. Notificar errores a Gerencia General	
6. Generar reportes	
7. Archivar documentación de soporte	
8. Atender requerimientos de auditoría	
9. Realizar cronograma de actividades mensuales	
10. Apoyo a otros departamentos en temas fiscales	
11. Actualización semanal de impuestos	

Continuación de la tabla LXVI.

Descripción de actividades mensuales, trimestrales, semestrales, anuales y eventuales:	
Funciones periódicas:	
1. Propuesta, justificación, ejecución y evaluación de los distintos impuestos.	
2. Entrevistas para personal de nuevo ingreso para su área	
3. Apoyar el plan de capacitación	
4. Generar estadísticas mensuales de cumplimiento de metas	
5. Auditar aleatoriamente declaraciones de impuestos	
6. Elaboración de partidas contables de contabilización de impuestos, reclasificación de gastos, corrección de registros.	
Funciones eventuales:	
1. Inducción a colaboradores de nuevo ingreso	
2. Control del correlativo de documentos	
3. Atención a personal externo de auditoría	
4. Preparación de información fiscal para auditoría	
5. Reclasificación de impuestos	
IV. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo: computadora, impresora, teléfono, calculadora, archivo.	
Herramientas: manuales	
V. REQUISITOS MÍNIMOS DE INGRESO AL PUESTO	
Educación:	Perito contador con estudios superiores preferiblemente en CPA
Conocimientos técnicos:	conocimientos contables, leyes fiscales, auditoría contabilidad de costos, administración del recurso humano, código de conducta
Experiencia laboral:	deseable, 2 años de experiencia en área contable
Adiestramiento:	salud ocupacional, administración de proyectos
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas	Departamentos de Distribución, Logística, Producción, Gestión de pagos, Gestión del efectivo, Contabilidad, Administración de personal, Vigilancia, Gerencia General
Externas:	Proveedores, clientes, empresas de la corporación, auditoría externa, SAT

Continuación de la tabla LXVI.

VII. RECURSOS NECESARIOS PARA EL PUESTO:

Los recursos necesarios para desempeñarse correctamente en el puesto son: Manual de operación de software, Reglamentos SAT, Leyes fiscales

VIII. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS:

Quien trabaje en el puesto estará en un ambiente de escritorio, libre de ruido, temperatura ambiente, buena iluminación.

IX. COMPETENCIAS Y HABILIDADES:

Competencias:
ROL

Habilidades: control y manejo de documentación, habilidad espacial y numérica, comunicación, iniciativa

Elaborado por:

Validado por:

Aprobado por:

Continuación de la tabla LXVI.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CABCORP

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Título del puesto: Coordinador
Empresa: SECCA
Departamento: Contabilidad
Reporta a: Gerente Contabilidad

II. FUNCIÓN GENERAL

Responsable de la organización, dirección, administración y fijación de políticas, técnicas, administración de personal, sistemas, estrategias, objetivos de la sección de impuestos

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Representar legalmente a la empresa
2. Coordinar las operaciones de la sección
3. Negociar con clientes internos y externos
4. Mantener la confidencialidad de la información
5. Realizar reuniones con su equipo de trabajo
6. Resolver juntamente con su equipo de trabajo las situaciones normales de la operación
7. Reunirse con la Junta Directiva de la empresa
8. Coordinar y dirigir a todo el personal de la sección
9. Coordinar y desarrollar nuevos procesos
10. Planificar las operaciones de la sección
11. Controlar el presupuesto de gastos e inversión
12. Firma soportes contables
13. Revisar y autorizar las nominas de personal
14. Revisar volúmenes de compras, producción, distribución y ventas

Continuación de la tabla LXVI.

Descripción de actividades mensuales, trimestrales, semestrales, anuales y eventuales:	
Funciones periódicas:	
1. Revisar resultados de la empresa	
2. Revisar y controlar precios de los productos	
3. Revisar la información financiera	
4. Solicitar información de contrataciones de personal, ascensos y aumentos	
5. Visitar áreas relacionadas	
6. Realizar sesiones de trabajo con el personal	
7. Trabaja fin de semana con su equipo de trabaja si fuese necesario	
8. Negociar con auditorias	
9. Revisar que se cumpla el reglamento interior de trabajo	
10. Preparar presupuestos de gastos e inversión	
IV. RESPONSABILIDADES	
Activo fijo: todo el activo de la sección de impuestos	
Herramientas: manuales, cámara digital, computadora	
V. REQUISITOS MINIMOS DE INGRESO AL PUESTO	
Educación: Auditoria, con estudios en Maestría	
Conocimientos técnicos: conocimientos contables, leyes fiscales, auditoría contabilidad de costos, administración del recurso humano, código de conducta	
Experiencia laboral: deseable, 5 años de experiencia en área contable	
Adiestramiento: salud ocupacional, administración de proyectos, inglés	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas	Departamentos de distribución, Logística, Producción, Gestión de Pagos, Gestión del efectivo, Contabilidad, Administración de personal, Vigilancia, Gerencia General
Externas:	Proveedores, clientes, empresas de la corporación, auditoría externa, SAT
VII. RECURSOS NECESARIOS PARA EL PUESTO:	
Los recursos necesarios para desempeñarse correctamente en el puesto son: manuales de operación, manuales de software, reglamento interno de trabajo, código de trabajo, leyes fiscales.	

Continuación de la tabla LXVI.

VIII. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS:

Quien trabaje en el puesto estará en un ambiente de escritorio, libre de ruido, temperatura ambiente, buena iluminación.

IX. COMPETENCIAS Y HABILIDADES:

Competencias: ROL

Habilidades: control y manejo de documentación, habilidad espacial y numérica, comunicación, iniciativa

Elaborado por:

Validado por:

Aprobado por:

Fuente: elaboración propia.

2.8.2.2. Rol de la Sección de Impuestos

Definido por el coordinador de la Sección de Fiscales, establece las actividades y responsabilidades de dicha área, para establecer que todo proceso que sea de naturaleza fiscal (impuestos) sea realizado por el área de Fiscales, mientras que procesos relacionados que se originan en otras áreas de SECCA, aunque sus *output's* (información, reportes, integraciones, solicitudes, documentos) estén directamente relacionados con impuestos deben realizarlos dichas áreas:

- Generar información únicamente de saldos de Impuestos.
- Cualquier reporte que sirva de soporte para cierto impuesto debe ser solicitado al área relacionada.
- Realizar el cálculo del impuesto.
- Validar cálculo del impuesto con Gerencia General.
- Elaborar formularios de declaración de impuestos.
- Proporcionar cualquier documentación requerida por Gerencia General.
- Habilitar facturas, facturas especiales, notas de crédito, notas de débito.
- Proporcionar a Planillas la información necesaria para el descuento del Impuesto Sobre la Renta.
- Realizar análisis de Estados Financieros, e informar a Gerencia General.
- Atender cualquier consulta por parte de cualquier área, o empresa de la corporación siempre y cuando sea un tema fiscal.
- Archivar y custodiar, toda la documentación relacionada con impuestos.
- Fiscales debe notificar cualquier anomalía en registros contables para que el área implicada resuelva el problema.
- Declarar impuestos en el tiempo estipulado por la SAT.
- Crear y mantener historial de los diversos impuestos.
- Elaborar formatos estándar para solicitar cualquier tipo de información.

- Elaborar y contabilizar facturas especiales.
- Proporcionar documentos comerciales a quien los solicite previa solicitud y validación.

2.9. Sistematización de los procesos

Sistematizar es un proceso de conocimiento que no sólo reconstruye y ordena la experiencia en forma integradora, sino que también la interpreta. Esto permite que los sujetos o actores de las experiencias o actividades, aprendan de ellas y utilicen los conocimientos que han producido para mejorarlas y transformarlas.

Este proceso de conocimiento utiliza tanto datos cualitativos como cuantitativos. La sistematización no es una evaluación, es una forma de investigación diferente a la investigación clásica, se asemeja mucho más a la investigación acción y a la investigación participante, el punto de partida es la práctica y permite rescatar la experiencia por sus propios actores, en los respectivos niveles en donde ellos han realizado dicha práctica.

Con la sistematización es posible ordenar y jerarquizar actividades aisladas y sin conexión aparente o con una débil relación recíproca. Permite pasar de la observación externa de las cosas y fenómenos a la observación interna de los mismos.

Asimismo, sirve de base para la teorización y la generalización y para extraer enseñanzas y compartirlas. En síntesis, el proceso de sistematización permite pensar en lo que se hace, por lo tanto ayuda a hacer las cosas pensadas.

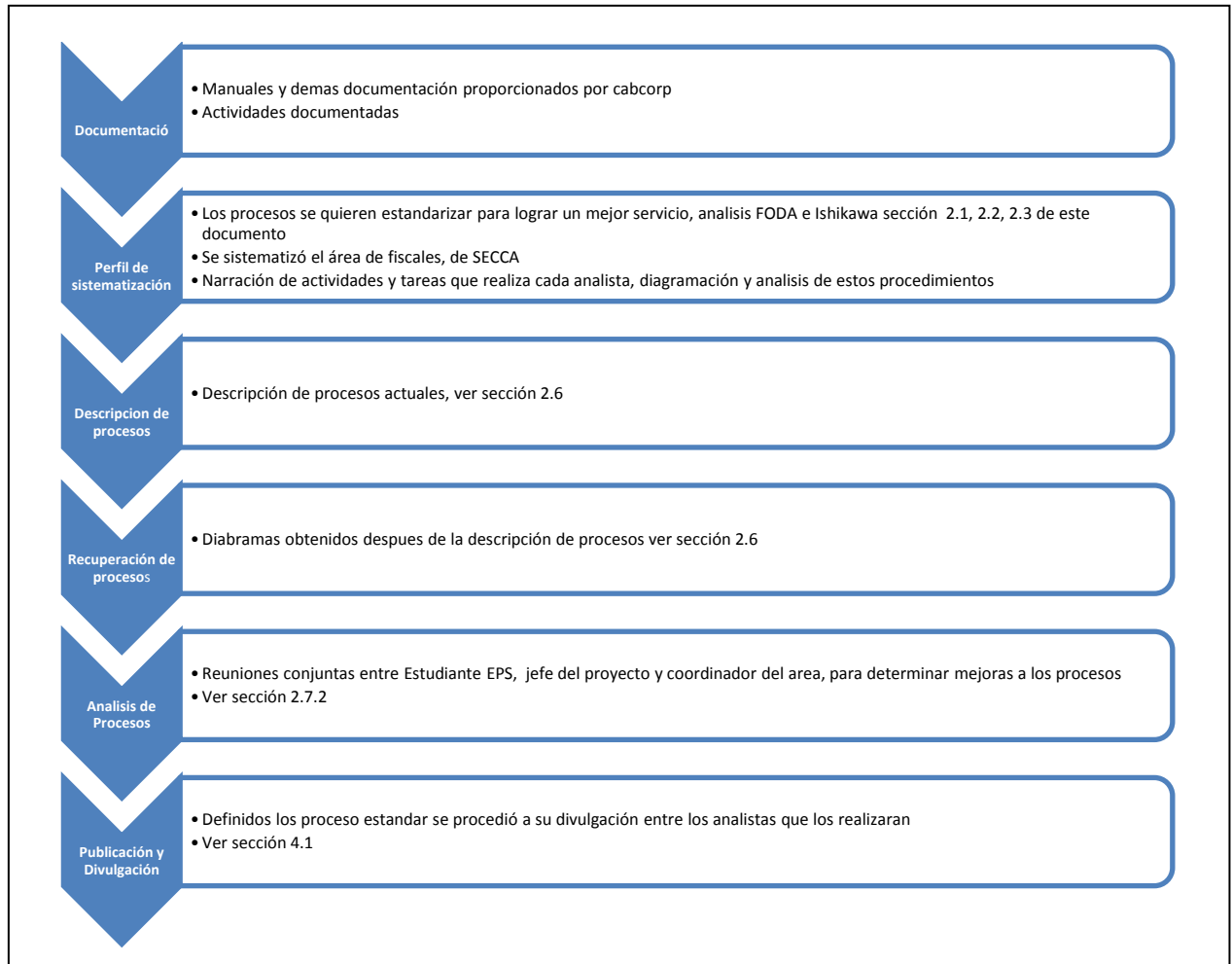
Puede definirse a la sistematización como un proceso de adquisición del conocimiento que hace posible rescatar, descubrir, ordenar, jerarquizar, interpretar y reflexionar sobre las actividades, conociéndolas no como experiencias aisladas sino en contextos y en procesos dinámicos y que permite modificar, mejorar o adecuar prácticas entre todos los agentes y actores sociales involucrados en ellas.

La sistematización está inmersa dentro de este trabajo, llevando a cabo los pasos que se enumeran a continuación:

- Paso 0: documentación de procesos
- Paso 1: diseño del perfil de sistematización
- Paso 2: descripción de procesos
- Paso 3: recuperación del proceso
- Paso 4: análisis de procesos
- Paso 5: publicación y divulgación

El trabajo en sí representa cada uno de los pasos mencionados anteriormente, pero para su mejor comprensión de su aplicación y el proceso que se llevó a cabo se explican de manera gráfica cada uno de sus pasos:

Figura 73. **Sistematización de procesos**



Fuente: elaboración propia.

2.9.1. Descripción del enfoque de la sistematización de procesos

Anteriormente se expuso las mejoras realizadas a cada uno de los procesos, y en ellas está implícita la sistematización; de forma más concreta la sistematización se aplicó en los siguientes casos:

- No existía ningún proceso diagramado debido a que dentro de la empresa no había una estandarización de procesos, y fueron diagramados por el estudiante de EPS.
- Cada analista realiza cierto proceso según su criterio, el cual no es estándar y se unificaron criterios con base en eliminación de duplicidad de actividades, naturaleza de las actividades y responsables, servicio que presta la Sección de Impuestos.
- Durante el levantamiento de procesos se descubrió la necesidad de crear nuevos procesos que no habían, los cuales ya existen y fueron validados por el coordinador del Área de Fiscales y el vicepresidente financiero de CABCORP.
- Por su naturaleza, algunos procesos no los debería realizar la Sección de Impuestos, y se delegaron al área que le corresponde. Detalles en la sección 2.8.1 Procesos Mejorados.
- Se detectó, que por su naturaleza algunos procesos los debería realizar la Sección de Impuestos, ya que otra área los realiza, y ahora Fiscales tiene la responsabilidad de realizar estos procesos.

- Aunque los analistas conocen las fechas de declaración de los distintos impuestos, los procesos no se realizan con suficiente anticipación para lograr declararlos a tiempo, y evitar los retrasos, y por consiguiente multas, así que en la sección 2.9.2 Calendario tributario, se propone un calendario como punto de partida para que el coordinador del área genere un cronograma de actividades, que permita efectuar de forma eficiente todos los procesos que realiza el Área de Impuestos,
- Algunos procesos mostraban duplicidad de actividades, por lo que éstas fueron eliminadas, y dejadas en el área que les corresponde según su naturaleza.
- El Área de Fiscales debe realizar actividades únicamente relacionadas directamente con impuestos.
- Las actividades que realice cualquier otra área y tengan relación con impuestos deben ser validadas por la Sección de Impuestos.
- Todo cálculo y decisión a tomar dentro de alguno de los procesos de los impuestos debe ser consultado con Gerencia General. Y ésta debe dar la aprobación para proceder según sea el caso.
- Todo requerimiento de archivo debe ser aprobado por el coordinador el Área de Impuestos.
- Toda factura, factura especial, nota de crédito, nota de débito deber ser entregada por la Sección de Fiscales.

- La elaboración de algunos reportes requiere demasiado trabajo y tiempo, no por la habilidad del analista sino por la capacidad del Software, por lo que se sugiere notificar a soporte técnico el formato estándar de reporte según sea el caso, y reducir el tiempo de los procesos.

2.9.2. Calendario tributario

En la legislación fiscal de Guatemala estipula períodos de declaración y pago de impuestos, por lo que para evitar atrasos y pagos por moras, se ilustra en la tabla LXVII cada uno de los impuestos y la fecha límite para declaración y pago de éstos (tabla del 2011, pero se puede descargar desde www.sat.gob.gt el calendario de cada año).

Tabla LXVII. **Calendario tributario**

DESCRIPCION DE IMPUESTO	No.Formulario	Vencimiento SAT	Días hábiles
ISR			
ISR RETENCION A PERSONAS NO DOMICILIADAS	SAT-1096	21/06/2011	15 días hábiles
ISR RETENCION A EMPRESAS NO DOMICILIADAS	SAT-1096	14/06/2011	10 días hábiles
ISR RETENCION A PERSONAS Y EMPRESAS DOMICILIADAS	SAT-1055	14/06/2011	10 días hábiles
ANEXO DE ISR A PERSONAS DOMICILIADAS	SAT-1219	14/06/2011	10 días hábiles
ISR REGIMEN GENERAL 5%	SAT-1249	14/06/2011	10 días hábiles
ISR PAGOS TRIMESTRALES	SAT-1026	-	
IVA			
IVA MENSUAL	SAT 2239-2159	01/07/2011	1 mes calendario siguiente, cuando el fin de mes es inhábil se corre al día hábil del siguiente mes
IVA RETENCIONES	SAT-2219	21/06/2011	15 días hábiles
IVA FACTURAS ESPECIALES	SAT-2086	01/07/2011	1 mes calendario siguiente, cuando el fin de mes es inhábil se corre al día hábil del siguiente mes
OTROS IMPUESTOS			
IDB (IMPUESTO A LA DISTRIBUCION DE BEBIDAS)	SAT-3035	14/06/2011	10 días hábiles
TIMBRES FISCALES	SAT-8021	14/06/2011	10 días hábiles
IPF IMPUESTO DE PRODUCTOS FINANCIEROS	SAT-1055	14/06/2011	10 días hábiles

Fuente: www.sat.gob.gt Consulta: 11 de junio de 2012.

3. FASE DE INVESTIGACIÓN

3.1. Identificación y análisis de riesgos del Edificio Monte María de CABCORP

Mediante la observación de la totalidad del inmueble se pudo apreciar que es un edificio muy seguro, ubicado en Calzada Raúl Aguilar Batres, de la zona 12 de la Ciudad capital de Guatemala, el cual cuenta con un área de construcción aproximada del 1500 m², pero aún así tiene algunos defectos que se describen a continuación.

3.1.1. Matriz de riesgos

El análisis fue realizado en el edificio CABCORP descrito en la sección anterior, por el estudiante de EPS, dicha matriz es de conocimiento del jefe del proyecto en SECCA.

El formato utilizado fue proporcionado por CONRED, (ver anexo 2) evaluando a 2 empleados por cada nivel del edificio, se obtienen los resultados que se ilustran a continuación:

Tabla LXVIII. **Código de de colores para amenazas**

Color del índice	Nivel de significancia
	No significativa
	Significativa
	Muy significativa

Fuente: elaboración propia.

Las amenazas antes, durante y después de un sismo se calificarán utilizando la siguiente tabla:

Tabla LXIX. **Calificación de amenazas**

Consecuencia		Probabilidad	
1	Lesión leve	A	Casi seguro: el evento se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
2	Lesión menor	B	Probable: el evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
3	Lesión mayor	C	Moderado: el evento debería ocurrir algunas veces.
4	Fatalidad única	D	Improbable: el evento podría ocurrir alguna vez.
5	Fatalidad múltiple	E	Raro: el evento puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales.

Fuente: elaboración propia.

Definidos los criterios para la evaluación y clasificación de riesgos, se obtienen las condiciones del edificio CABCORP, de acuerdo a las entrevistas realizadas al personal (ver anexo 2).

A continuación se presenta una tabla que permite evaluar las amenazas, indicando la gravedad de la consecuencia del riesgo así como la probabilidad que este ocurra:

Tabla LXX. **Evaluación de amenazas**

No.	Factor de riesgo	Consecuencia					Probabilidad				
		1	2	3	4	5	A	B	C	D	E
1	Disminución de capacidad auditiva por el ruido del proceso	x									X
2	Descargas eléctricas por malos contactos o conexiones.		x							x	
3	Caída de archivos o computadoras.			x				x			
4	Rutas de evacuación obstruidas.				x	x			x		
5	Incendios, por productos inflamables en riesgo.			x		x				x	
6	Señalización para la ruta de evacuación.	x							x		
7	Funcionalidad del sistema de alerta y alarma.	x						x			
8	Gradas seguras, con pasamanos y antideslizantes.				x	x		x			
9	Pasillos y salidas libres de obstrucción.			x	x				x		
10	Limpieza y seguridad del suelo de las instalaciones.		x					x	x		
11	Ventanales y puertas de vidrio asegurados.			x	x			x	x		
12	Muebles asegurados al suelo y paredes.		x	x					x	x	
13	Agrietamientos en paredes y suelo.		x								x
14	Conocimiento y capacidad de reacción del personal ante sismos o terremotos.		x		x	x			x	x	
15	Botiquines de primeros auxilios accesibles al personal.		x		x					x	
16	Personal capacitado en brindar primeros auxilios.				x					x	
17	Correcta distribución y mantenimiento de extinguidores.					x			x		
18	Brigadas de emergencia organizadas.					x				x	

Fuente: elaboración propia.

Tomando como base la tabla LXX se establece la matriz de riesgos que se presenta en la tabla LXXI:

Tabla LXXI. **Matriz de riesgos**

Clasificación según consecuencias	Clasificación según la probabilidad de ocurrencia				
	5		5-14-18	4-14-15-17	8
4		14-15-16	4-9-11-14	8-11	
3		3-5-12	9-11-12	11	
2	13	2-12-14-15	10-12-14	10	
1	1		6	7	
0					
	E	D	C	B	A

Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Análisis de resultados de riesgos y amenazas

En la tabla LXXI se puede observar que la trama cuadriculada representa las amenazas que afectan de peor manera al edificio CABCORP y el personal que lo utiliza, en el área con trama de líneas verticales se identifican las amenazas significativas que a continuación se enumeran:

- Amenazas no significativas
 - Disminución de capacidad auditiva por el ruido

- Amenazas Significativa
 - Agrietamientos en paredes y suelos
 - Caída de archivos o computadoras
 - Incendios por productos inflamables en riesgo
 - Muebles asegurados al suelo y paredes
 - Descargas eléctricas por malos contactos o conexiones
 - Conocimiento y capacidad de reacción del personal ante sismos
 - Botiquines de primeros auxilios accesibles al personal
 - Pasillos y salidas libres de obstrucción
 - Ventanales y puertas de vidrio aseguradas
 - Limpieza y seguridad del suelo de las instalaciones
 - Señalización para la ruta de evacuación
 - Funcionalidad del sistema de alerta y alarma

- Amenazas Muy Significativas
 - Incendios por productos inflamables en riesgo
 - Conocimiento y capacidad de reacción del personal ante sismos
 - Brigadas de emergencia organizadas
 - Rutas de evacuación obstruidas
 - Correcta distribución y mantenimientos de extinguidores
 - Pasillos y salidas libres de obstrucción
 - Ventanales y puertas de vidrio asegurados
 - Personal capacitado en brindar primeros auxilios

- Gradas seguras, con pasamanos y antideslizantes

Con excepción de la amenaza: disminución de la capacidad auditiva por el ruido del proceso; todas las amenazas son significativas y representan un riesgo que debe ser atendido por los brigadistas designados; con las siguientes acciones en caso que se presente.

- Disminución de la capacidad auditiva por el ruido del proceso: el edificio en su totalidad se realiza trabajo únicamente de oficina, así que no hay ninguna actividad que impida la capacidad de escuchar la alarma.
- Descargas eléctricas por malos contactos o conexiones: se identificaron conexiones eléctricas con mal aspecto lo cual se informó al personal de mantenimiento del edificio para su reparación.
- Caída de archivos o computadoras: algunos archivos se encontraban cerca de algunas salidas, por lo que durante un sismo podrían caer y obstaculizar las salidas ante esto se sugirió el traslado a esquinas dentro de cada nivel lejos de las salidas. Al igual que los analistas utilizan cubículos en los cuales descansan sus equipos de computación, éstos se encuentran juntos, así que se reorganizaron los cubículos dejando espacios amplios que fungen como pasillos hacia la salida.
- Rutas de evacuación obstruidas: se asignó al personal de mantenimiento de cada nivel como encargado de mantener libres las salidas de obstáculos.
- Incendios por productos inflamables en riesgo: el producto inflamable lo representa en un 100% el papel, que en caso de un corto circuito podría

iniciar un incendio, así que se sugiere no acumular papel en los cubículos y archivar cualquier documentación a la mayor brevedad posible.

- Señalización para la ruta de evacuación: no existe ruta de evacuación señalizada; así que en la sección 3.1.7 Plano de instalaciones, se muestra la ruta de evacuación propuesta con sus respectivas señales.
- Funcionalidad del sistema de alerta y alarma: se definió como sistema de alarma un megáfono que se encuentra en poder del personal de seguridad de la garita del parqueo y ya es de su conocimiento que en caso de un sismo fuerte tiene la indicación de hacer sonar la sirena del megáfono.
- Gradas seguras, con pasamanos y antideslizantes: las gradas cuentan con pasamanos, pero éstas no son de material antideslizante, por lo que se sugirió al personal de manteniendo velar por la adquisición e instalación de este material en las gradas de todo el edificio.
- Limpieza y seguridad del suelo de las instalaciones: las condiciones en todo el edificio reflejan una limpieza impecable, por lo que acá el mayor problema sería que el piso este demasiado liso y pudiera provocar que alguien se resbalara, por lo que se sugirió no utilizar cera para pisos.
- Pasillos y salidas libres de obstrucción: aunque todo el mobiliario del edificio se encuentra bastante ordenado, hay puertas que ya no se utilizan, por lo que se ha colocado frente a ellas algún tipo de mobiliario y que en caso de una evacuación haría más lento el flujo de personas, por lo que se habilitaron todas las salidas, dejándolas libre para el paso de los empleados.

- Ventanales y puertas de vidrio asegurados: las puertas y divisiones de vidrio no se encuentran señalizadas, así que se colocó en ellas afiches de información diversa de interés común de los empleados, que se encontraba en las paredes, para que éstas sean visualizadas y no exista la posibilidad de un percance.
- Muebles asegurados al suelo y paredes: existen una gran cantidad de archivos y muebles varios, pero ninguno de estos está asegurado al suelo ni a las paredes por lo que se sugiera que al menos los archivos sean asegurados, ya que éstos son los de mayor envergadura y son los que representan el mayor riesgo de obstaculizar salidas o lastimar a alguien al caerse.
- Agrietamientos en paredes y suelo: no se encuentra ningún tipo de grieta en el edificio.
- Conocimiento y capacidad de reacción del personal ante sismos o terremotos: el personal tiene nociones de qué hacer, pero no se han capacitado y la gran mayoría de ellos no han realizado un simulacro por lo que se propone un plan de contingencia que se desarrollará más adelante.
- Botiquines de primeros auxilios accesibles al personal: existe al menos 1 botiquín por nivel, pero es necesario mantener todos los implementos necesarios.
- Personal capacitado en brindar primeros auxilios: ninguna persona tiene conocimiento de cómo brindar primeros auxilios, por lo que en el plan de

contingencia se establecen brigadas las cuales contarán con estos conocimientos.

- Correcta distribución y mantenimiento de extinguidores: existen 2 extinguidores por nivel, así que en este sentido no se hizo ningún cambio.
- Brigadas de emergencia organizadas: no existe ningún tipo de brigada ante un sismo o terremoto. Por lo que la organización de estas brigadas de detalla en el plan de contingencia.

3.1.3. Señalización de ruta de evacuación y punto de reunión

En acuerdo con el personal de mantenimiento se aprobaron las señales que se muestran en la tabla LXXII:

Tabla LXXII. Señalización

SEÑAL	SIGNIFICADO
	RUTA DE EVACUACIÓN
	
	
	
	
	
	
	

Continuación de la tabla LXXII.

	
	
	Salida de emergencia
	Salida de emergencia
	Zona segura
	Punto de reunión
	Empujar para abrir
	Jalar para abrir
	No correr en gradas
	No utilizar ascensor en caso de incendio, corte de energía, o sismo
	No correr en pasillos
	Solo personal autorizado
	No colocar obstáculos
	No hay salida
	Extintidor

Fuente: elaboración propia.

3.1.4. Plano de instalaciones

Los niveles del segundo al cuarto del edificio CABCORP presentan exactamente la misma estructura y distribución de mobiliario; por lo que no se elaboraron los planos de estos niveles.

Para la rápida evacuación del edificio CABCORP es necesario que las personas sigan hacia las salidas de seguridad, en este caso son las gradas ubicadas en el centro de la arista del edificio; por lo tanto, las puertas de entrada y salida deben permanecer totalmente abiertas durante la jornada de trabajo de modo que no dificulten la evacuación.

La forma de dar la alarma que se sugiere es un timbre o megáfono pero debe darse a conocer a la población, para que actúen en caso de ser necesario. Debe informarse si la evacuación es parcial, es decir únicamente algunas áreas, el punto de reunión es el centro del parqueo. De cualquier manera debe darse la indicación de que la evacuación debe realizarse siguiendo al brigadista de cada nivel, tomando en cuenta las recomendaciones básicas de actuación siguiente:

- No gritar
- No correr
- No empujar

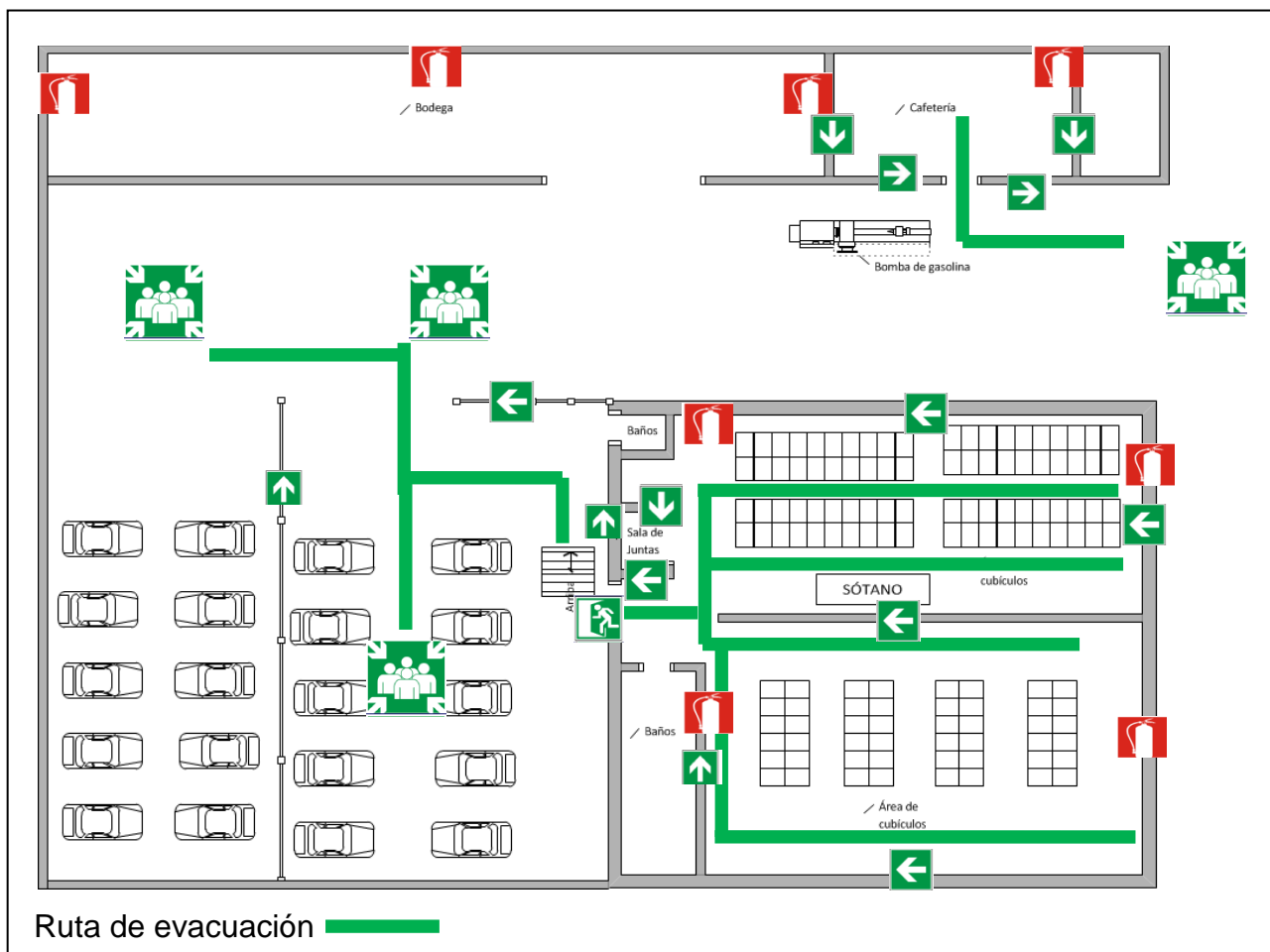
El guía debe seguir la ruta establecida y observar que no haya quedado ninguna persona dentro de las instalaciones.

También se debe asignar a un responsable por cada persona con discapacidad que se encuentre dentro de las instalaciones, para cuando sea

necesaria la evacuación, dicha persona será trasladada a los diferentes puntos de reunión según sea el caso.

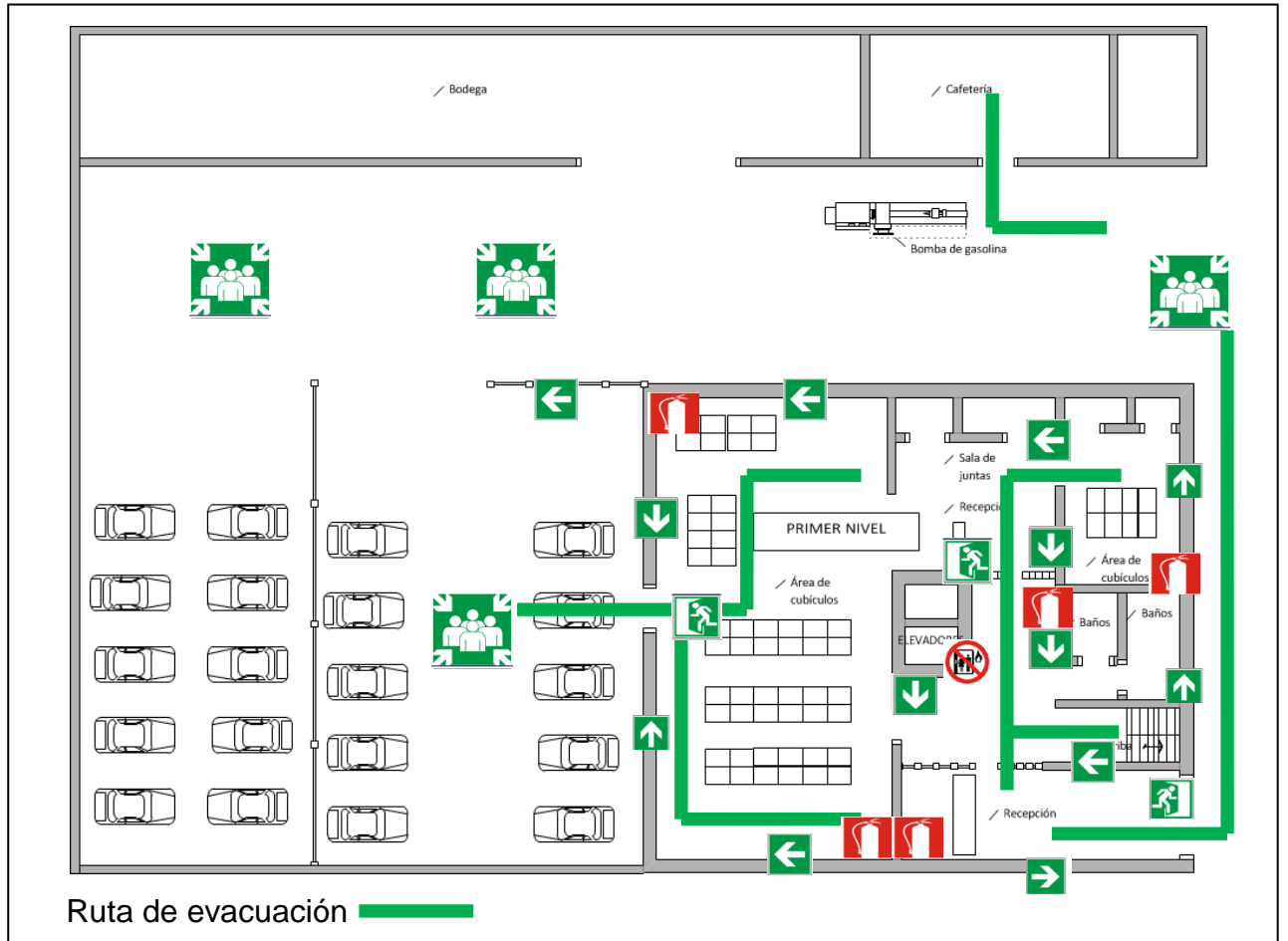
A continuación se muestra un croquis de las instalaciones, señalización de rutas de evacuación y demás señales de seguridad: ver figuras 74,75 y 76.

Figura 74. Ruta de evacuación del sótano del edificio CABCORP



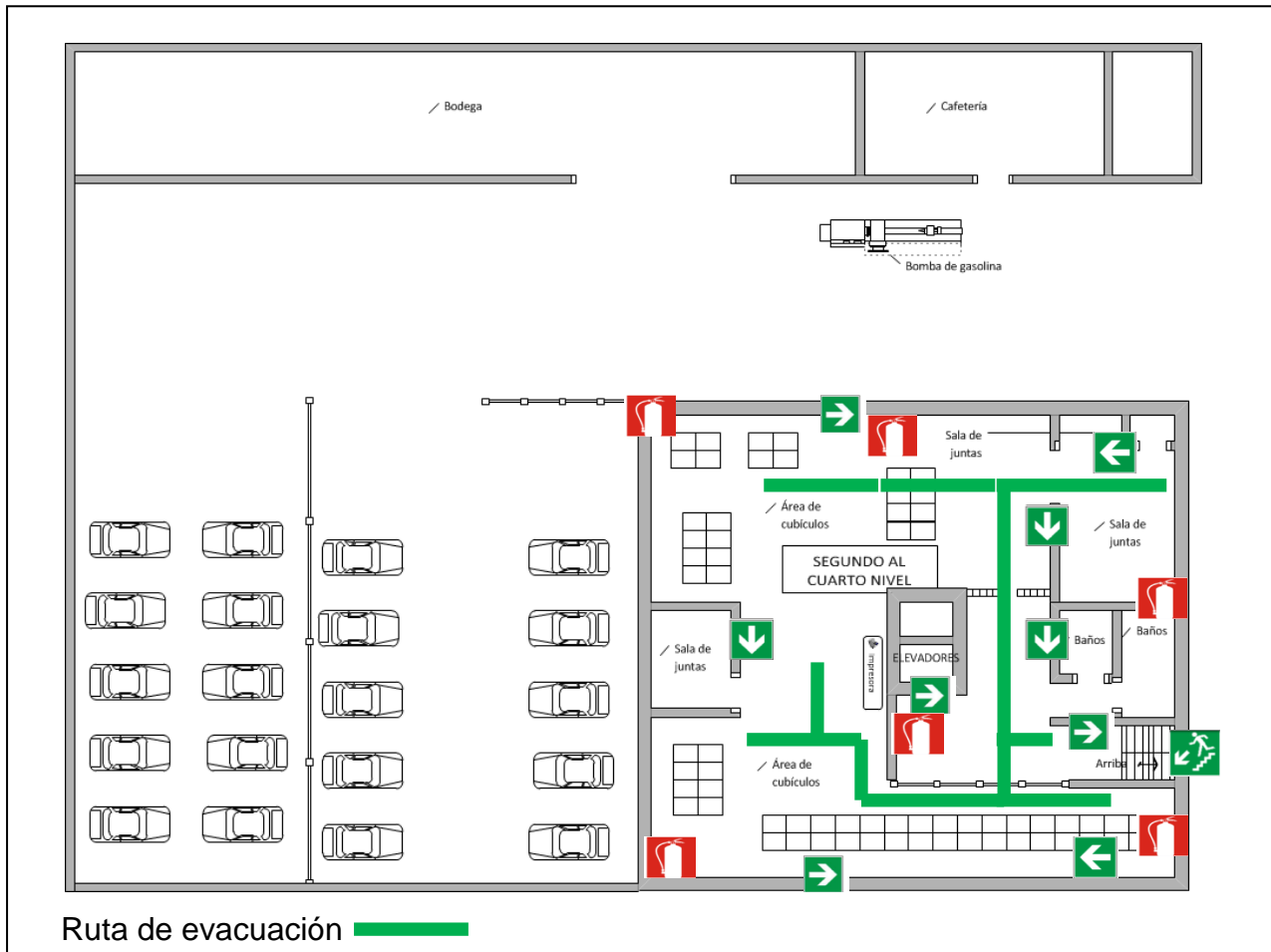
Fuente: elaboración propia.

Figura 75. Ruta de evacuación del primer nivel del edificio CABCORP



Fuente: elaboración propia.

Figura 76. Ruta de evacuación del segundo al cuarto nivel del edificio CABCORP



Fuente: elaboración propia.

3.2. Propuesta de un Plan de Contingencia ante terremoto en SECCA

Un Plan de Contingencia es una actividad necesaria para asegurar la disponibilidad de las habilidades y capacidad de reacción ante un siniestro. Es muy importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal. Constituye actividades orientadas a garantizar condiciones personales y materiales del trabajo ante cualquier eventualidad.

3.2.1. Utilidad del Plan de Contingencia

Sirve para mejorar, las condiciones de trabajo, en cuanto a seguridad se refiere. Prevenir eventualidades y minimizar los efectos de las condiciones inseguras.

Se puede pensar que el costo de la implementación de un Plan de Contingencia es un gasto, pero todo lo contrario, es una inversión que se ve reflejada en el ahorro de costos de indemnización, gastos médicos, disminución de pérdidas horas-hombre y por sobre todas las cosas el resguardo de las vidas humanas. El plan está dirigido a empleados y usuarios del edificio CABCORP.

3.2.2. Finalidad del Plan de Contingencia

Prevención de desastres y bienestar de los trabajadores, proponiendo las medidas necesarias a seguir para evitar accidentes o situaciones de riesgo para los empleados, así como las normas de seguridad que deben cumplirse para beneficio de todos los usuarios del inmueble.

Para la adecuada y eficiente protección de la integridad física de los trabajadores, como también de las instalaciones, que son base fundamental para la productividad del CABCORP, se presenta el Plan de Contingencia ante terremotos.

3.2.3. Objetivos del plan

- Proporcionar un ambiente seguro para el desarrollo de las actividades dentro del inmueble.
- Proponer normas de seguridad que se deben seguir dentro y en los alrededores del edificio CABCORP.
- Determinar el equipo de seguridad necesario para las instalaciones y el personal.
- Elaborar un plan de emergencia para actuar específicamente en caso de sismos.

3.2.4. Políticas y normas de seguridad y prevención

Un ambiente seguro se logra tomando en cuenta una serie de políticas y normas, que servirán de base para la correcta actuación del personal usuario del inmueble. Las políticas y normas que se proponen deben ser difundidas a todos los empleados, éstas fueron propuestas por el estudiante de EPS:

- Políticas
 - CABCORP estará en toda la disponibilidad de implementar medidas de seguridad y prevención para beneficio de su personal.
 - La institución dará a conocer el Plan de Contingencia a todo el personal.
 - Toda práctica de capacitación se realizará en horario normal de trabajo.
 - La institución mantendrá relaciones éticas y de cooperación con el trabajador y su familia en caso de accidentes.
 - La Comisión de Seguridad realizará supervisiones periódicas para verificar el uso adecuado de equipo y mantenimiento de las instalaciones, desenvolvimiento de brigadas, cumplimiento de normas, objetivos y recomendaciones planteadas en el Plan de Contingencia.

- Normas de seguridad y prevención
 - Queda terminantemente prohibido fumar dentro de las instalaciones.
 - Todas las puertas deben estar libres de obstáculos y que se abran para afuera.
 - Se amonestará a quien deje obstáculos en los pasillos de la institución.
 - En el parqueo todos los vehículos deben parquearse de retroceso.
 - No derramar ningún líquido en los escalones.
 - En caso de sismo no utilizar los ascensores.
 - No dejar objetos sueltos o flojos sobre el suelo.
 - Colocar piso antideslizante en los escalones.
 - Mantener pisos nivelados y en buenas condiciones.

- Prohibido ingresar bebidas alcohólicas para consumo dentro de las instalaciones y sus alrededores.
- Caminar atentos a cualquier obstáculo y no correr.
- No empujar a los compañeros durante una evacuación, subiendo o bajando escalones.
- Colocar un botiquín en cada piso del edificio con elementos necesarios para atender un accidente menor, nombrar un encargado de su administración.
- Las cajas de fusibles deben estar debidamente cubiertas y no deben existir calves defectuosos.
- Seguir a cabalidad las instrucciones establecidas para la correcta actuación durante un sismo.
- Procurar que todas las instalaciones se encuentren en buenas condiciones y ordenadas.
- Es deber de todo empleado mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
- Hacer uso correcto y cuidar las instalaciones sanitarias.
- No comer alimentos en zona de trabajo.
- Colocar al menos 2 extintores en cada nivel del edificio, y asignar 2 brigadistas en cada nivel encargado de éstos.
- Colocar y dar mantenimiento a las señales de evacuación, y de riegos así como demás afiches informativos.
- Definir puntos de reunión e identificarlos de forma llamativa.
- Todas las autoridades de CABCORP deberán participar en las capacitaciones sobre seguridad y prevención con el personal a su cargo, verificando la participación activa de cada uno de ellos.
- Mantener linternas en un lugar visible y de fácil acceso.

3.2.5. Comisión de seguridad

Esta comisión está integrada por igual número de representantes de empleados así como de patronos, de acuerdo a las necesidades y circunstancias de la institución, sus actividades se regirán por un reglamento especial que tendrán que elaborar en las reuniones posteriores a su organización. Este comité está representado por los diferentes estratos de la población, los integrantes deben ser doce, dos por cada nivel del edificio más un representante del personal de limpieza y otro del personal de cafetería.

La comisión de seguridad es el organismo que gestionará el conocer las desviaciones de seguridad en los siguientes aspectos: cumplimiento de la normativa, mantenimiento de las instalaciones, programas preventivos de seguridad, programa de capacitación de seguridad y prevención.

Dicha comisión se encargará de investigar las causas de los accidentes, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan. Así también vigilará por corregir las condiciones inseguras. A los integrantes de la comisión, se les pedirá una colaboración ad honorem, su trabajo será voluntario según las capacidades que posean, y podrán reunirse dentro de las horas de trabajo siempre y cuando no obstaculicen las actividades que les son asignadas.

Los requisitos que cumplen las personas que forman parte de la comisión fueron determinados conjuntamente con el jefe de proyecto y dichos requisitos son:

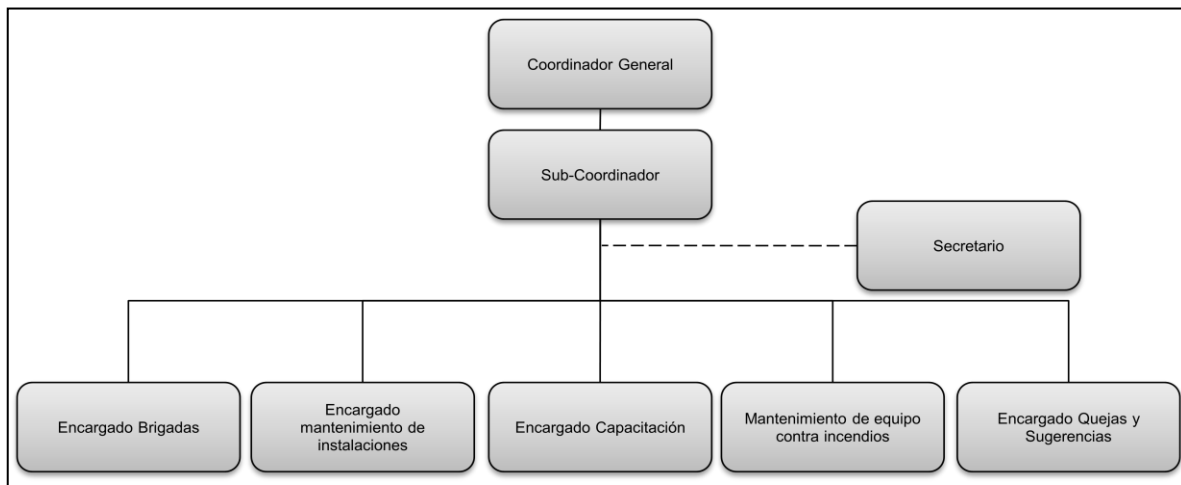
- Ser empleado de CABCORP.
- Poseer la instrucción y experiencia básica en el tema de seguridad, o tenga deseos de aprender.
- Poseer conducta honorable y haber demostrado en el ejercicio de sus labores responsabilidad.

Como sugerencia no es conveniente cambiar a los integrantes de la comisión frecuentemente, todo lo contrario es necesario profesionalizarlos y capacitarlos constantemente. Si alguno de los integrantes de la comisión deseara retirarse de ésta, deberá comunicarlo con 1 mes de anticipación.

- Delegación de responsabilidades

La relación que debe existir entre los miembros de la comisión de seguridad es reportar de forma directa al Vicepresidente de SECCA los avances y dificultades que se le presenten durante el desarrollo de sus actividades, dicha comisión se ilustra en el siguiente organigrama:

Figura 77. Organigrama de comisión de seguridad



Fuente: elaboración propia.

3.2.5.1. Descripción de la Comisión de seguridad

- Vicepresidente SECCA (Coordinador): es el representante de la gerencia, tiene voz y voto en las decisiones, propone, analiza y aprueba las políticas de seguridad, convocar a los miembros de la comisión a reuniones de trabajo; solicitar asesoría a la clínica médica cada 6 meses, registros de accidentes laborales y evaluar el presupuesto requerido para llevar a cabo las actividades establecidas en el Plan de Contingencia.
- Gerente general SECCA (Subcoordinador): velar por el cumplimiento de las políticas; coordinar a solicitud del coordinador general de la comisión las reuniones de trabajo; apoyar a los encargados de cada área; representar al coordinador en las reuniones cuando éste se ausente.
- Gerente contabilidad SECCA (Secretario): convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias a los miembros de la Comisión de Seguridad elaborar el acta en cada una de las reuniones y circular la minuta, controlar la ejecución presupuestaria asignada para llevar a cabo las actividades contempladas en la implementación del plan.
- Jefe de proyectos SECCA (encargado de brigadas): organizar las brigadas (primeros auxilios, búsqueda y rescate, evacuación y extinción de incendios), supervisar las labores, simulacros.
- Gerente Recursos Humanos (encargado del mantenimiento instalaciones): llevar un registro de las revisiones periódicas de limpieza de edificios, pasillos, puertas libres de obstáculos, iluminación, chapas en buen estado, mobiliario y equipo, maquinaria, señales, rótulos.
- Jefe de Mantenimiento del edificio (encargado del mantenimiento equipo contra incendios): inspeccionar rótulos y la recarga e extintores, batería de detectores de humo, linternas, alarmas de evacuación.
- Jefe de Recursos Humanos (encargado de capacitaciones): en conjunto con la administración de CABCORP, se debe organizar capacitaciones

para los empleados y estudiantes en los temas de seguridad e higiene, con la finalidad de mantenerlos actualizados.

- Recepcionista (Encargado de quejas y sugerencias): recopilar información proporcionada por los trabajadores en cuanto a sus sugerencias para lograr un ambiente sano y seguro para todos los usuarios del inmueble.

3.2.6. Acciones a realizar

Cada una de las siguientes indicaciones están dirigidas a todo personal, y se circularon por medio de correo electrónico; para ser de conocimiento de todos los empleados.

Adicional a esto se colocó un afiche en la cafetería con estas recomendaciones, y de esta manera se aseguró que cualquier persona que utilice las instalaciones del edificio CABCORP conocerá las acciones a realizar antes, durante y después de un sismo.

- Antes del sismo
 - Distribuir el mobiliario dejando libres las vías de evacuación.
 - Evaluar las estructuras de la institución, identificar los peligros, señalar las zonas seguras y adoptar medidas correctivas
 - Identificar las vías de evacuación y las zonas de seguridad. Asegure repisas, muebles y lámparas
 - Practicar el plan de seguridad realizando simulacros con la finalidad de corregir y mejorar las acciones a realizar en caso de sismo.
 - Tener a la mano un botiquín de primeros auxilios con suministros básicos para realizar atenciones de emergencia portátil.

- Portar identificación que los acredita como empleado de la empresa y de ser posible con número de telefónico y tipo de sangre.
- Mantener una reserva de agua en botella, alimentos enlatados, frazadas, linternas, velas y fósforos, radios de pilas y extintores.
- Durante el sismo
 - Mantener la calma si está dentro del edificio localice los triángulos de vida (esquinas del inmueble) y alejarse de las ventanas y lámparas del techo.
 - Al estar en el exterior alejarse de edificios, paredes y líneas eléctricas y otros servicios, también ubicarse en el triángulo de la vida.
 - Al encontrarse en la carretera, manejar alejándose de túneles, puentes y líneas de servicio. Detenerse en un área segura y mantenerse en el interior del vehículo.
- Después del sismo
 - Examinar si hay heridos y proveer los primeros auxilios.
 - Verificar si hay personas atrapadas o desaparecidas y notificarlos inmediatamente.
 - Verificar líneas de gas, agua y electricidad.
 - Verificar daños al edificio y problemas potenciales de seguridad durante los movimientos sísmicos secundarios.
 - Sintonizar la radio y estar pendiente a las instrucciones de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED).
 - No utilizar el teléfono a menos que sea una emergencia.

3.2.7. Recomendaciones generales

Los empleados de CABCORP serán responsables de familiarizarse con este plan. En caso de desalojo deberán utilizarse las entradas y salidas del edificio. Cada área debe contar con un botiquín portátil.

Tabla LXXIII. **Teléfonos de emergencia**

Teléfonos de Emergencia	
Bomberos Voluntarios	122
Bomberos Municipales	123
Cruz Roja	125
CONRED	119
PNC	120
Ambulancias IGSS	2360-6168, 2254-2047
Empresa eléctrica	2277-7070
Hospital	<ul style="list-style-type: none">• 2253-0443 General San Juan de Dios• 2471-1441 Roosevelt

Fuente: elaboración propia.

4. FASE DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

El diagnóstico de las necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso de capacitación, permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.

Cuando se habla de necesidades de capacitación se refiere a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente sus tareas o funciones propias de su actividad o puesto.

4.1. Plan general de capacitaciones

Adicional al proyecto, se realizó una detección de necesidades de capacitación. Por lo que se establece una propuesta de capacitaciones para los colaboradores de SECCA, específicamente la Sección de Impuestos.

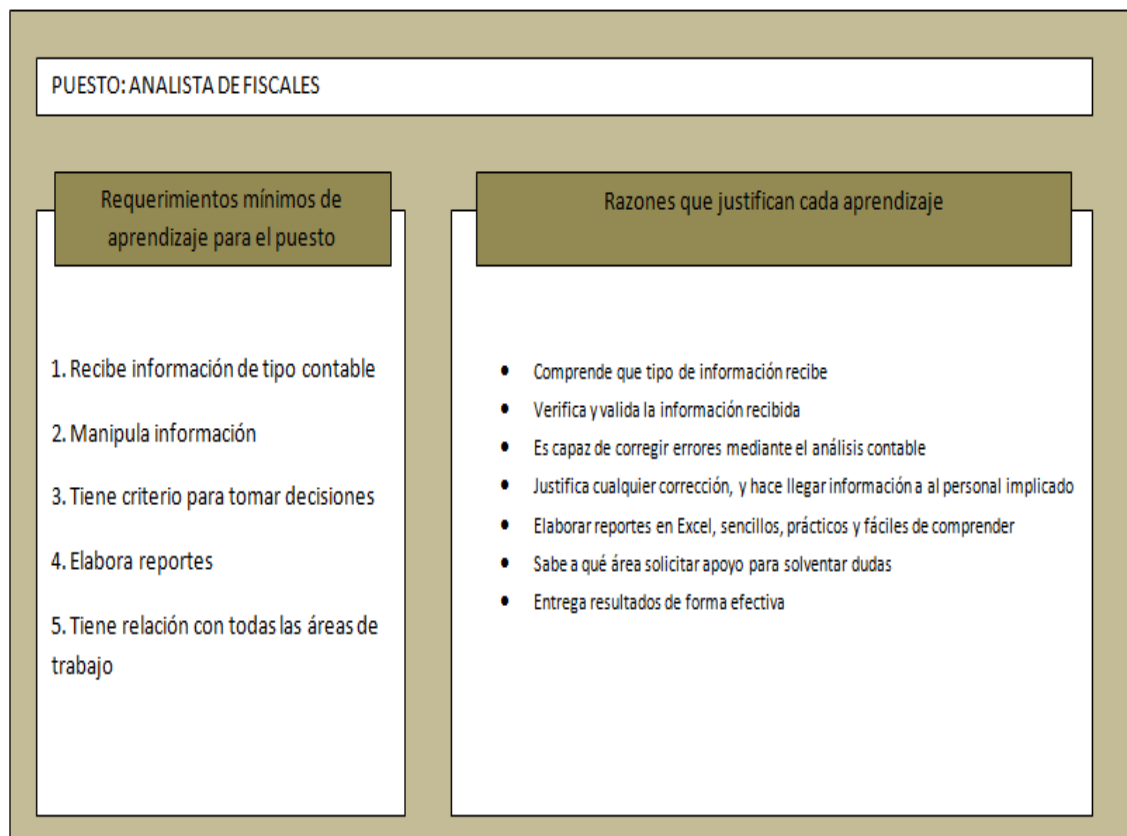
4.1.1. Descriptor del puesto

Es necesario elaborar un descriptor del puesto, que muestre de manera práctica las características que necesita una persona para desempeñar determinado puesto, dicho descriptor se encuentra en la página 172, el cual es punto de partida para elaborar el plan de capacitaciones.

4.1.2. Requerimientos de aprendizaje del puesto

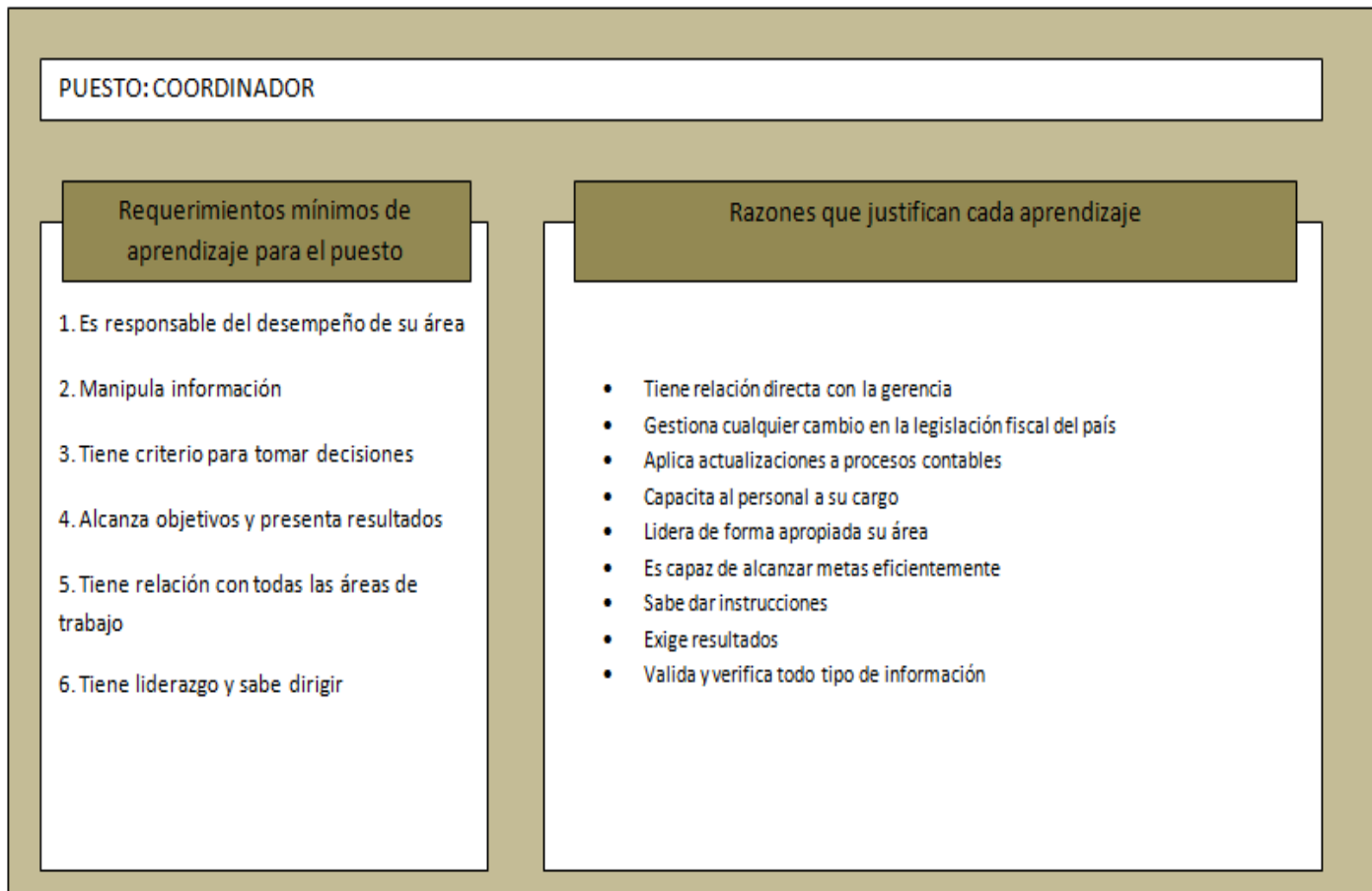
Identifica los requerimientos mínimos de aprendizaje y la justificación de dicho aprendizaje, a continuación se muestran los requerimientos para los puestos que son desempeñados en el Área de Impuestos de SECCA.

Figura 78. **Requerimientos de aprendizaje para el puesto de analista**



Fuente: elaboración propia.

Figura 79. **Requerimientos de aprendizaje para el puesto de coordinador**



Fuente: elaboración propia.

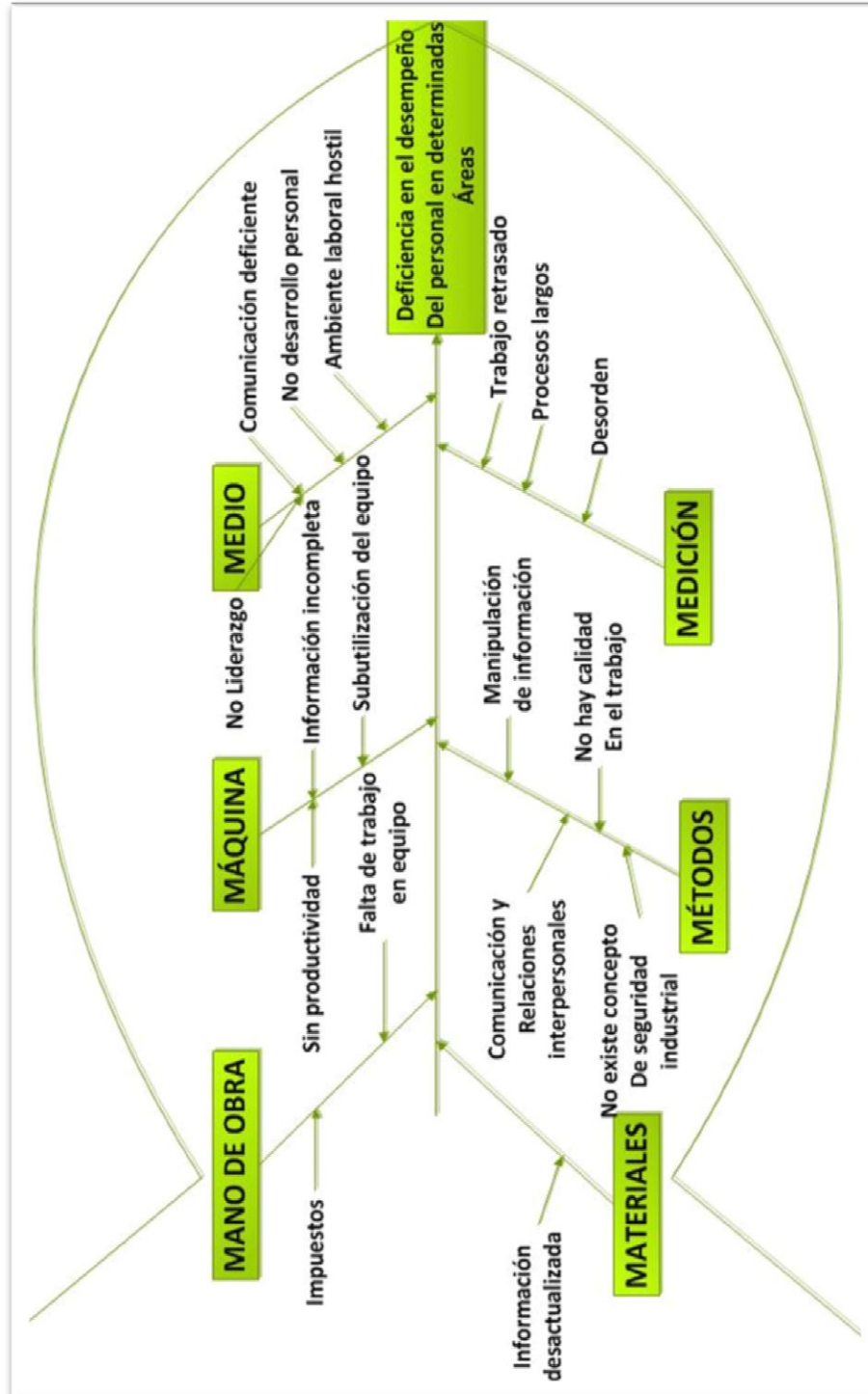
4.1.3. Necesidades internas de capacitación

Como se recordará, se realizó una evaluación del desempeño a los colaboradores de la Sección de Impuestos de SECCA (ver sección 2.7), y este arrojó una calificación y necesidades de cada uno de los empleados, por lo que es posible desarrollar un diagrama de causa y efecto, que permita organizar las necesidades de capacitación encontradas.

La finalidad de este diagrama es facilitar la visualización de las necesidades de capacitación detectadas, para poder diseñar la estrategia de capacitación, que permita desarrollar un programa anual de capacitaciones para la sección de Impuestos de SECCA. El cual ha sido entregado al gerente de Contabilidad, para que éste pueda analizar cursos y horarios y determinar la posibilidad de llevarlo a cabo.

A continuación se puede observar el diagrama de causa y efecto. En el cual se resumen los hallazgos generados de las entrevistas y observaciones realizadas con el personal de la sección de impuestos.

Figura 80. Ishikawa, necesidades de capacitación



Fuente: elaboración propia.

4.2. Propuesta de un programa anual de capacitaciones

Los resultados obtenidos del análisis de necesidades de capacitación realizado a los colaboradores de la Sección de Impuestos de CABCORP, permite desarrollar una propuesta de un programa anual de capacitaciones.

El llevar a cabo las capacitaciones queda a criterio del coordinador de la Sección de Impuestos de SECCA, ya que ésta es una propuesta que busca colaborar y ayudar a que los colaboradores se encuentren motivados y sean capaces de realizar un servicio que cumpla con las metas y objetivos de los clientes internos de SECCA.

Tabla LXXIV. Programa anual de capacitaciones

No.	Tema	MES												
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Liderezgo	■												
2	Calidad						■							
3	Servicio al cliente							■						
4	5 S								■					
5	Excel avanzado	■	■	■										
6	ISR WEB				■	■								
7	Idioma Ingles	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Comunicación y relaciones intepersonales									■	■			
9	Trabajo en equipo											■	■	
10	Primeros auxillios				■									

Fuente: elaboración propia.

4.3. Temas desarrollados en la fase de enseñanza aprendizaje

Durante el período de EPS se realizaron varias charlas que involucraban al personal del área de fiscales, en éstas se tocaron los temas que a continuación se describen.

4.3.1. Procesos estándar de la sección de Impuestos

Consistió en la presentación y divulgación de las mejoras realizadas a los procesos que se llevó a cabo durante el período de seis meses que duró el EPS, por medio de reuniones de retroalimentación, donde de manera conjunta se propuso mejoras así como muestra de lo que se realizó. Proyectando en una sala de juntas los diagramas para ser discutidos, como se hace constar en las imágenes del apéndice 2.

4.3.2. Cultura tributaria

Se elaboraron ilustraciones que se sugiere sean colocadas como afiches en lugares visibles, o como presentaciones en capacitaciones; estos pretenderán sensibilizar a los empleados con respecto a los impuestos que se generan en una relación laboral, ver apéndice 3.

Se propone incluir este tema dentro de la inducción al nuevo colaborador, introduciéndolo a los temas ISR, IVA, así como una capacitación anual, ya que la ley sufre modificaciones regularmente.

Recursos Humanos es el área responsable de crear el material y proporcionarlo a los empleados, coordinando y programando las capacitaciones con la Sección de Fiscales.

Tabla LXXV. **Detalle de reuniones y capacitaciones relacionadas con la implementación de procesos**

Temas	No. Personas	No. de Reuniones	Duración/reunión
Procesos actuales	6	3	2 horas
Mejoras	10	1	4 horas
Procesos mejorados (capacitación)	10	3	4 horas

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Diagramados los 31 procesos actuales se eliminaron 7 al convertirse en simples actividades que ahora forman parte de los procesos mejorados, se crearon 7 procesos nuevos, entregando un total de 31 procesos diagramados mejorados en formato digital (.xls); al jefe de Proyectos de SECCA.
2. Se propuso publicar en todas las áreas de mayor tránsito de personal; de la empresa los afiches ilustrativos que contiene información de impuestos, periodos, porcentajes y temas de índole fiscal, que se desarrollaron en conjunto con el coordinador de la Sección de Impuestos.
3. Luego de haber realizado un recorrido por las instalaciones del edificio CABCORP, se pudo observar la ausencia de señalización de rutas de evacuación, por lo que se propuso y señaló la ruta de evacuación para el edificio CABCORP, durante el levantamiento de procesos se preguntó informalmente a los analistas si se les dio alguna capacitación, o si tenía conocimiento de la existencia de un plan de contingencia dentro de la empresa; a lo que respondieron que no estaban informados, así que se plasmó en este trabajo un Plan de Contingencia en caso de terremotos, que fue entregado a jefe de Proyectos de SECCA.

4. Observando la necesidad de estandarizar procesos, también es indispensable contar con el personal adecuado para realizar dichos procesos por eso se proponen perfiles de puestos, según las características del área de impuestos; habilidades y manejo de ciertas herramientas de computación.
5. Después de realizar una análisis de riesgos y amenazas en el edificio CABCORP ubicado en la zona 12 de Guatemala; se creó el Plan de Contingencia en caso de terremotos, que luego fue entregado al jefe de Proyecto de CABCORP, que tiene como finalidad disminuir los daños y pérdidas durante un sismo.
6. El enfoque de sistematización fue redefinir procesos, crear nuevos procesos a partir de actividades varias, eliminar la responsabilidad de la elaboración de ciertos procesos que por su naturaleza no pertenecen a la sección de impuestos.

RECOMENDACIONES

1. Al Coordinador del Área de Fiscales realizar una revisión anual de los procesos y actividades procurando la mejora continua.
2. Al Área de Recursos Humanos; ser el responsable de promover el tema de cultura tributaria dentro de los empleados de la corporación, ya que ésta cuenta con los medios y recursos para llevarlo a cabo, están en contacto directo con el empleado a quien va dirigido el tema de impuestos IVA e ISR.
3. Como propuesta para el coordinador de impuestos, procurar la capacitación de su personal; del idioma inglés, ya que al ser un área en crecimiento y expansión de servicios a países del Caribe; es indispensable el manejo de este idioma.
4. En cuanto al plan de contingencia en caso de terremotos se refiere, Recursos Humanos debe asegurar el compromiso de todas las áreas de la empresa, ésta directamente involucrado, ya que el gerente de Recursos Humanos pertenece a la Comisión de Seguridad.
5. La Junta Directiva, gerencias y mandos altos deben comprometerse para llevar a cabo la implementación de los nuevos procesos, así como el del Plan de Contingencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. ESTRADA Herrarte, Claudia Judit. *Programa de higiene y seguridad industrial en la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Trabajo de graduación de Administradora de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2005. 100 p.
2. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo*, ingeniería de métodos y medición del trabajo. 2a ed. México: McGraw-Hill, 2005. 459 p.
3. GARY Dessler. *Administración de personal*. Prentice-Hall Administración de Recursos Humanos, Arthur Sherman, Iberoamericana, 2005. 435 p.
4. HERNÁNDEZ, Sampieri; FERNÁNDEZ, Collado; BAPTISTA, Lucio; *Metodología de la investigación*. 4a. ed. Mexico: McGraw-Hill, 2006. 389 p.
5. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. *Normas de cumplimiento general en relación a los botiquines de primeros auxilios*. Guatemala, 1969. 150 p.
6. LANDY Frank; CONTE, Jeffrey, *Psicología industrial*, México: McGraw-Hill, 2005. 410 p.

7. LEE, Krajewski; RITZMAN, Larry. *Administración de operaciones, estrategias y análisis*. 5a ed. México: Prentice-Hall, 2000. 892 p.
8. Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. *Reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo*. Guatemala: MINTRAB e IGSS, 1958. 230 p.
9. NIEBEL, Benjamin; FREIVALDS, Andris. *Ingeniería industrial, métodos, estándares y diseño del trabajo*. 10a ed. México: Alfaomega, 2001. 728 p. ISBN. 9701505972, 9789701505977.
10. SIMONDS John. *La seguridad industrial*. 2a. ed. México: Alfaomega. 2003. 290 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Formato de entrevista no estructurada

CUESTIONARIO

Breve presentación ante el analista, solicitando su colaboración para narrar las actividades que realiza.

1. ¿Nombre del proceso?
2. ¿Cómo inicia el proceso?
3. ¿Quién le envía información?
4. ¿Cómo se recibe la información?
5. ¿En qué formato se recibe la información?
6. ¿Qué validación se realiza a la información?
7. ¿Realiza alguna depuración a la información?
8. ¿Qué herramientas utiliza, Excel, Word, bloc de notas, etc?
9. ¿Cómo ingresa la información al sistema?
10. ¿Elabora algún reporte?
11. ¿A quién reporta el proceso realizado?
12. ¿Cuenta con algún tiempo de respuesta establecido?
13. ¿Cuál es el medio de comunicación que utiliza?
14. ¿Tiene horario establecido para recepción y envío de información?
15. ¿Quién recibe la información procesada?
16. ¿Quién valida el proceso?
17. ¿Cómo se valida el proceso?
18. ¿Cada cuanto se realiza el proceso?
19. Luego se rectifica toda la información anotada.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Capacitación a colaboradores de la Sección de impuestos**



Continuación del apéndice 2.

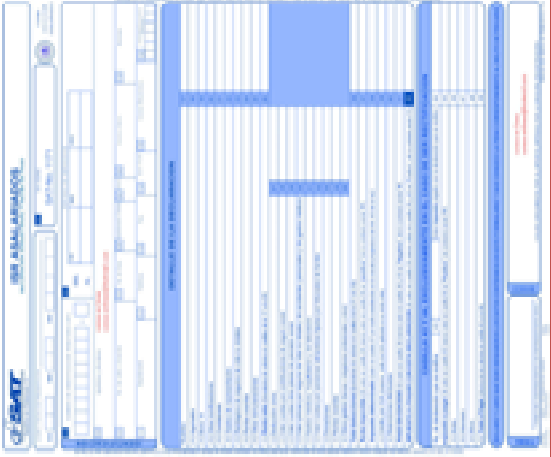


Continuación del apéndice 2.



Fuente: 4to nivel edificio CABCORP.

Apéndice 3. Ilustraciones cultura tributaria



**TARIFA DEL IMPUESTO DE ACUERDO A TUS INGRESOS ANUALES
DE MÁS DE**

A

IMPORTE FIJO

MÁS EL % IMPUESTO A PAGAR SOBRE EL EXCEDENTE DE RENTA

IMPONIBLE DE:

Q. 0	Q. 0	+ 15% Q. 0
Q. 20,000	Q. 65,000	+ 20% Q. 24,000
Q. 20,000	En adelante	+ 25% Q. 65,000

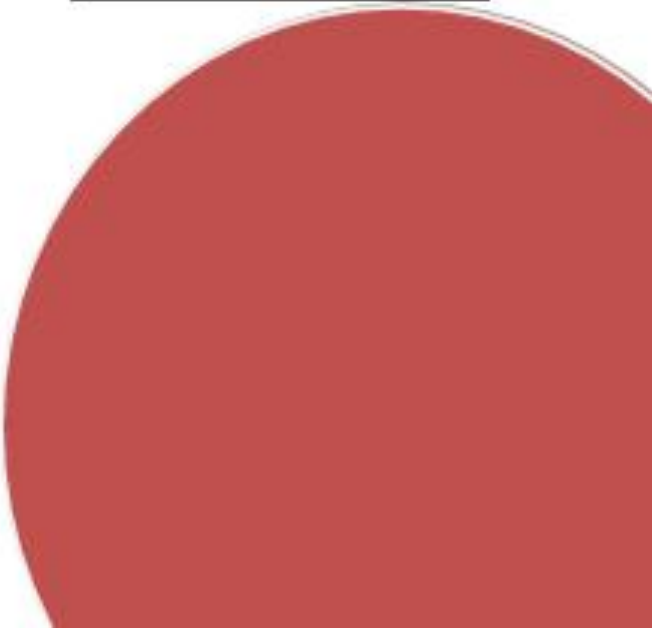
**Tu eres responsable de
elaborar y declarar el
formulario SAT-1171 ISR
ANUAL ASALARIADOS**

Fuente: elaboración propia, con formulario proporcionado por SAT

Continuación del apéndice 3.



**Recuerda presentar tu
planilla de IVA antes del
10 de enero**



Fuente: elaboración propia.

Continuación del apéndice 3.



**Siempre pide tu FACTURA,
ya que el IVA se deducirá
del Impuesto Sobre la
Renta**



Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Evaluación de desempeño

ECABCORP	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02
		1-8

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
PERÍODO DE EVALUACIÓN:		FECHA DE EVALUACIÓN:
Código del Trabajador:	Apellidos y Nombres del trabajador:	
Puesto:		
Departamento	Fecha de ingreso:	
TIPO DE EVALUADOR:	superior	subalterno
Colega	autoevaluación	cliente
DATOS DEL EVALUADOR:		
Código de trabajador:	Apellidos y nombres:	
Puesto:		
PROPÓSITO DE LE EVALUACIÓN:	Desempeño general	Promoción

INSTRUCCIONES: Los siguientes factores permiten evaluar "cómo" el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las tareas asignadas. Lea cuidadosamente cada CRITERIO DE EVALUACIÓN, con el fin de calificar objetivamente la actuación del empleado y anote en el recuadro vacío la calificación que corresponda a cada factor según el rango y criterio elegido. Al finalizar copie los punteos en el cuadro de resumen.

PRODUCTIVIDAD	
1. No cumple con los objetivos del puesto; esto debido a los requerimientos en cuanto a volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido	0
2. Logra sus objetivos, bajo supervisión. El volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido de su trabajo es aceptable.	1 a 8
3. Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nítido, preciso y de alta calidad	9 a 20
4. Alcanza el cumplimiento de objetivos antes de tiempo previsto. El volumen de trabajo es superior al exigido, con exactitud, nitidez y excelente contenido.	21 a 25

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
1. Conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo.	0
2. Conocimientos limitados, fallas frecuentes.	1 a 8
3. Conocimientos necesarios, pocas fallas.	9 a 20

Continuación del anexo 1.

4. Conocimientos suficientes, trabajo superior		21 a 25
CABCORP	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02 2-8

INICIATIVA	
1. Carece de iniciativa, o la misma es muy limitada.	0 a 5
2. Desarrolla unas pocas ideas.	6 a 10
3. Sugiere ideas ocasionalmente.	11 a 15
4. Sugiere ideas frecuentemente que benefician su trabajo.	16 a 20

INTERÉS Y ADAPTACIÓN	
1. No tiene entusiasmo por lograr mejores metas.	1 a 5
2. Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.	6 a 10
3. Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo.	11 a 15
4. Tiene un marcado deseo mejorar en constante superación.	16 a 20

DISCRECIÓN	
1. Ocasionalmente es imprudente, lo cual causa recelo entre sus compañeros de trabajo.	0
2. Es prudente, actúa y se expresa con sensatez.	1 a 10
3. Es sumamente prudente, se le puede confiar información o tareas confidenciales.	11 a 15
4. Se le distingue por la prudencia en su actuación y desarrollo del trabajo. Maneja acertadamente la información o tareas confidenciales.	16 a 20

AUTOCONTROL	
1. Con frecuencia se altera, es hostil y nervioso.	1 a 2
2. De vez en cuando se altera y es hostil.	3 a 5
3. Conserva la calma, su estado de ánimo no se altera.	6 a 12
4. Control aceptable ante cualquier situación.	13 a 15

Continuación del anexo 1.

CABCORP	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02
		3-8

COOPERACIÓN	
1. Presta su colaboración cuando se le solicita, pero NO por su propia voluntad.	1 a 5
2. Regularmente colabora con su grupo de trabajo.	6 a 10
3. Muestra disposición espontánea a colaborar.	11 a 15
4. Siempre presta su colaboración en forma espontánea, su participación es entusiasta y activa.	16 a 20

PUNTUALIDAD	
1. Seis o más ingresos tarde.	0
2. Tres o cinco ingresos tarde.	1 a 5
3. Uno o dos ingresos tarde.	6 a 10
4. Cero ingresos tarde.	11 a 15

ASISTENCIA	
1. Cuatro o más ausencias sin justificación.	0
2. Tres ausencias sin justificación.	3 a 5
3. Una o dos ausencias sin justificación.	6 a 10
4. Cero ausencias injustificadas.	11 a 15

ATENCIÓN AL CLIENTE	
1. No tiene actitud de servicio evita brindarlo.	0 a 5
2. Brinda el servicio que exige su puesto, solamente cuando se le solicita.	6 a 15
3. Brinda el servicio que exige su puesto, en forma espontánea.	16 a 20
4. Todas sus acciones van encaminadas al servicio y satisfacción del cliente.	20 a 25

Continuación del anexo 1.

CABCORP	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02
		4-8

COMUNICACIÓN	
1. Es poco accesible, se le dificulta expresar y recibir información.	1 a 5
2. Es accesible para recibir información, pero selectivo para expresarla.	6 a 10
3. Es accesible para recibir y expresar información.	11 a 15
4. Aprovecha al máximo las oportunidades de expresar o recibir información, y hace buen uso de la misma.	16 a 20

DISCIPLINA	
1. Una suspensión de trabajo.	0
2. Amonestación escrita.	1 a 5
3. Observación verbal del jefe.	6 a 15
4. Intachable.	16 a 20

VALORES	
1.- No cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	0 a 5
2. Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	6 a 15
3. Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	16 a 20
4. Se identifica con la empresa, cumple eficientemente las normas, procesos y valores establecidos.	21 a 25

TRABAJO EN EQUIPO	
1. Su aporte de trabajo al equipo es deficiente, y constituye un obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales.	0
2. Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	1 a 10
3. Su aporte al trabajo de equipo va más allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	11 a 15
4. Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo, se identifica, contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas de la empresa.	16 a 20

Continuación del anexo 1.

CABCORP	Instrumento de evaluación del desempeño	RH-ED-02
		5-8

CAPACIDAD ANALÍTICA	
1. Generalmente analiza las situaciones que se le presentan, sin embargo tiene dificultad para escoger una alternativa.	0 a 5
2. Analiza las situaciones que se le presentan, regularmente escoge una solución apropiada.	6 a 15
3. Tiene una gran capacidad para analizar situaciones y escoge la alternativa más acertada.	16 a 20
4. Excelente capacidad para analizar situaciones, siempre selecciona o crea alternativas acertadas que conllevan al manejo efectivo de la misma.	21 a 25

RELACIONES INTERPERSONALES	
1. Presenta dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, provocando incidentes.	0 a 5
2. Presenta ligeras dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, pero goza de aceptación.	6 a 15
3. Sus relaciones en el trabajo son satisfactorias. Es aceptado por sus compañeros.	16 a 20
4. Excelentes relaciones en el trabajo. Tiene gran ascendencia sobre sus compañeros y participantes.	21 a 25

DESARROLLO DEL PERSONAL	
1. Limita las posibilidades del personal y su cargo, de aprovechar las oportunidades de capacitación y desarrollo.	0 a 5
2. Eventualmente reconoce las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, sugiere pasos de acción para satisfacerlas.	6 a 10
3. Se interesa por evaluar constantemente las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo, y establece planes de acción para satisfacerlas.	11 a 15
4. Se constituye como un facilitador de conocimientos que enriquezcan a su personal y los asesora para establecer metas que conlleven su desarrollo y el del entorno.	16 a 20

SUPERVISIÓN	
1. Dirige las actividades de su área de manera deficiente, y no logra la aceptación de su personal.	0 a 5
2. Dirige y controla las actividades de su área en forma eficiente, pero debe mejorar las relaciones con su personal	6 a 15
3. Dirige y controla las actividades de su área en forma eficiente, y tiene la aceptación y apoyo de su personal.	16 a 20
4. Tiene la capacidad de facultar a su personal, y trabaja con su grupo como un equipo.	21 a 25

Continuación del anexo 1.

CABCORP	Instrumento de evaluación del desempeño	RH-ED-02
		6-8

RESUMEN	
FACTOR	PUNTEO
1. ASISTENCIA	
2. ATENCIÓN AL CLIENTE	
3. AUTOCONTROL	
4. CAPACIDAD ANALÍTICA	
5. COMUNICACIÓN	
6. CONOCIMIENTO	
7. COOPERACIÓN	
8. DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	
9. DISCIPLINA	
10. DISCRECIÓN	
11. INICIATIVA	
12. INTERÉS Y ADAPTACIÓN	
13. PRODUCTIVIDAD	
14. PUNTUALIDAD	
15. RELACIONES INTERPERSONALES	
16. SUPERVISIÓN	
17. TRABAJO EN EQUIPO	
18. VALORES	

PORCENTAJE (TOTAL/380*100)	
----------------------------	--

CALIFICACIÓN	RANGOS
SOBRESALIENTE	91% - 100%
MUY BUENO	76% - 90%
BUENO	61% - 75%
REGULAR	51% - 60%
DEFICIENTE	0% - 50%

Continuación del anexo 1.

CABCORP	Instrumento de Evaluación del Desempeño	RH-ED-02
		7-8

EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTUACIÓN

Con base a la revisión de las finalidades del puesto, del cumplimiento de las metas, los resultados alcanzados, la actualización en los factores, los recursos utilizados y las condiciones del entorno, evalúe en forma global del desempeño del trabajador.

Marque en el recuadro, lo que considere es la evaluación global de la actuación del trabajador.				
1 <input type="checkbox"/> DEFICIENTE	2 <input type="checkbox"/> REGULAR	3 <input type="checkbox"/> BUENA	4 <input type="checkbox"/> MUY BUENA	5 <input type="checkbox"/> SOBRESALIENTE
Actuación que no cumple con las finalidades del puesto, ni con el logro de las metas establecidas	Actuación que logra los resultados mínimos esperados con las exigencias del puesto, requiere de un plan de mejoramiento a corto plazo	Actuación que en forma consistente logra los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas	Actuación mejor que la esperada, logra resultados que exceden las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas	Actuación definitiva y consistente, excelente en el logro de resultados, en relación con las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas

Fuente: www.soliddocuments.com. Consulta: 4 de agosto de 2012.

Anexo 2. Formato de evaluación de sistemas de seguridad para edificios públicos y privados


Hoja 1

EVALUACION DE SISTEMAS DE SEGURIDAD PARA EDIFICIOS PUBLICOS Y PRIVADOS

Evaluación No. _____

Fecha de evaluación: _____
 Nombre del evaluador _____
 Cargo: _____
 Institución a la que pertenece: _____

Firma del evaluador _____ Vo.Bó. Jefe superior _____



A. IDENTIFICACIÓN DEL EDIFICIO A EVALUAR

1. Departamento _____ 2. Municipio _____
 3. Nombre de la Institución que se evalúa: _____ 4. Nombre del edificio _____
 5. Dirección _____ 6. Responsable _____ 7. Puesto que ocupa _____ 8. Teléfono _____

B. ORGANIZACIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE DESASTRES

1. Cuántan con Procedimiento de Respuesta: sí no 2. Están organizados en brigadas: sí no 3. Indicar las brigadas: Primeros auxilios
 Búsqueda y rescate
 Seguridad
 Comunicaciones
 Otros

4. Han realizado simulacros si no Fecha: _____ 5. Número de niveles del edificio _____ 6. Número de oficinas _____

7. Cantidad de personal fijo que labora en el lugar 8. Cantidad de personas visitantes por día:

C. SISTEMA CONTRA INCENDIOS

1. ALARMA CONTRA INCENDIOS

1.1 Indicar si cuenta con alarmas contra incendios el edificio, cuántas y su ubicación si no Cuántas _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____

1.2. Con qué tipo de alarma cuenta el edificio Auditiva Visual Otros _____ 1.3 Funciona la alarma contra incendios si no

1.4 Se le da mantenimiento si no 1.5 Fecha del último mantenimiento _____ 1.6 Cuenta con instrucciones en idiomas nacionales si no

1.7 A qué altura se encuentran colocados los interruptores de las alarmas _____ mts

RECOMENDACIONES Colocar por lo menos una alarma en cada nivel Colocar el interruptor de la alarma a una altura de 1.5 mts Revisión técnica

Hacer análisis de ubicación de alarmas contra incendios Colocar instrucciones en idiomas nacionales a cada alarma

2. DETECTORES DE HUMO

2.1 Cuenta con detectores de humo el edificio, cuántos y su ubicación si no Cuántos _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____

RECOMENDACIONES Revisión técnica Hacer análisis de ubicación de detectores de humo

3. MANGUERAS CONTRA INCENDIOS

3.1 Indicar si el edificio cuenta con mangueras contra incendios, cuántos y su ubicación: si no Cuántas _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____

3.2 Se le ha dado mantenimiento si no 3.3 Fecha del último mantenimiento _____ 3.4 A qué altura se encuentra la caja contenedora de la manguera _____ mts.

3.5 Cuenta con gabinete la mangera contra incendios y recomendaciones de la misma si no

6. Cuántan con pozos o tanques para abastecimiento si no 7. Indicar la capacidad de los tanques de abastecimiento _____

RECOMENDACIONES Reparación del gabinete de la manguera contra incendios Revisión cada 6 meses

Colocar instrucciones en idiomas nacionales en cada gabinete de mangueras contra incendios Colocar a 1.50 metros de alto la caja contenedora de la manguera

Continuación del anexo 2.

4. EXTINTORES			
4.1 Indicar si el edificio cuenta con extintores, tipo, ubicación y cuántos son:			
Tipo de extintor:	Cuántos	Niveles del edificio:	Ambientes u oficinas donde se encuentran:
<input type="checkbox"/> CO2	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Agua	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Polvo químico seco PQS	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Otros	_____	_____	_____
4.2 Cuando fue la última revisión a los extintores del edificio _____		3. A qué altura se encuentran colocados los extintores _____ mts	
4.4 Cuentan con los accesorios necesario para su funcionamiento si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>			
4.5 Si su respuesta es no, indicar el nivel y ambiente u oficina en la que se encuentran los extintores con todos sus componentes			
Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____
4.6 Cuenta cada extintor colocado en el edificio con las instrucciones en idiomas nacionales si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>			
RECOMENDACIONES <input type="checkbox"/> Revisión técnica de 3 a 6 meses <input type="checkbox"/> Sustitución de extintores <input type="checkbox"/> Hacer análisis de ubicación de extintores			
<input type="checkbox"/> Colocar a 1.5 metros de alto el extintor <input type="checkbox"/> Colocar instrucciones en idiomas nacionales a cada extintor			
<input type="checkbox"/> Se recomienda que se cuente con un sistema contra incendios <input type="checkbox"/> Capacitar a la brigada contra incendios en el uso del extintor			

Hoja 2

D. MATERIALES PELIGROSOS	
1. Existen materiales peligrosos en el edificio si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Especifique: <input type="checkbox"/> Cloro en grandes cantidades <input type="checkbox"/> Químicos <input type="checkbox"/> Gasolina embotellada	
<input type="checkbox"/> gases inflamables <input type="checkbox"/> gases tóxicos <input type="checkbox"/> materiales radioactivos <input type="checkbox"/> Otros _____	
2. Cuentan con un lugar apropiado de almacenamiento si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	
3. Indicar el lugar en el que se ubican los materiales peligrosos (incluír sótanos)	
Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____
RECOMENDACIONES <input type="checkbox"/> Almacenar los materiales pelgros de modo que no representen vulnerabilidad para los usuarios	
E. SISTEMA DE EVACUACION	
E.1 AMBIENTES INTERNOS	
1. MODULO DE GRADAS	
1.1 Cuenta con módulo de gradas <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
1.2 Cuenta con módulo de gradas de emergencia <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
1.3 Funcionan las gradas como ruta de evacuación: <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
1.4 Cuentan las gradas con cinta reflectiva <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
1.5 El material del piso del módulo de gradas cuenta con elementos antideslizantes <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
1.6 Cuenta con pasamanos <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
1.7 De qué lado se encuentra el pasamanos <input type="checkbox"/> izquierdo <input type="checkbox"/> derecho	
1.8 Las gradas de emergencia desembocan a: <input type="checkbox"/> calle peatonal <input type="checkbox"/> calle vehicular <input type="checkbox"/> banqueta <input type="checkbox"/> área libre <input type="checkbox"/> patio cerrado <input type="checkbox"/> otro _____	
RECOMENDACIONES <input type="checkbox"/> Instalar cintas reflectivas <input type="checkbox"/> Instalar materiales antideslizantes <input type="checkbox"/> Instalar pasamanos en ambos lados de las escaleras	
2. PASILLOS	
2.1 Indicar si existen pasillos de la ruta de evacuación que se encuentren obstaculizados y su ubicación <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____
2.2 Objetos que obstaculizan <input type="checkbox"/> sillas <input type="checkbox"/> mesas <input type="checkbox"/> oasis de agua <input type="checkbox"/> microondas <input type="checkbox"/> otros _____	
2.3 Pueden removerse <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
RECOMENDACIONES <input type="checkbox"/> Retirar objetos que obstaculizan la circulación peatonal	

Continuación del anexo 2.

3. SALIDAS DE EMERGENCIA	
3.1 Indicar si existen salidas de emergencia por nivel, cuántas y dónde se ubican	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
2. Indicar si existen puertas dañadas utilizadas como salidas de emergencia e indicar ubicación	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
Indique el nivel _____ Indicar puertas de salida por nivel: _____	Indique el nivel _____ Indicar puertas de salida por nivel: _____
Indique el nivel _____ Indicar puertas de salida por nivel: _____	Indique el nivel _____ Indicar puertas de salida por nivel: _____
Indique el nivel _____ Indicar puertas de salida por nivel: _____	Indique el nivel _____ Indicar puertas de salida por nivel: _____
3. Se encuentran cerradas con llave	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
4. Nombre de persona que tiene acceso a las llaves y personal que tiene copia	_____
5. Se encuentran obstaculizadas las salidas de emergencia	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
6. Las puertas de salida de emergencia abren hacia afuera	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
7. Pueden removerse los objetos que obstaculizan las salidas de emergencia	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
8. Pueden abrirse todas las puertas de emergencia	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
RECOMENDACIONES <input type="checkbox"/> Reparación <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> Entregar copia de llave a responsable por oficina <input type="checkbox"/> Identificar y señalizar las puertas de salidas de emergencia	
<input type="checkbox"/> Remover los obstáculos de las puertas <input type="checkbox"/> Si las puertas de emergencia abren hacia adentro se sugiere el cambio para que abran hacia afuera	
<input type="checkbox"/> Todas las puertas de salida de emergencia deben de encontrarse libres de obstáculos y sin llave	
4. LUCES DE EMERGENCIA	
1. Indicar si el edificio cuenta con luces de emergencia y su ubicación	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Cuántas _____
Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
2. Indicar si el edificio cuenta con sistema alternativo de suministro de energía eléctrica (plata)	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
Indicar su ubicación _____	
3. Funcionan o no las luces de emergencia	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
RECOMENDACIONES <input type="checkbox"/> Revisión técnica <input type="checkbox"/> Hacer análisis de ubicación de luces de emergencia <input type="checkbox"/> Se recomienda colocar en:	
Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
5. SEÑALIZACIÓN	
1. Cuenta con señalización el edificio	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
2. Se cumple con las normas de señalización establecidas	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
RECOMENDACIONES <input type="checkbox"/> Adaptar la señalización a las normas establecidas	
6. RUTAS DE EVACUACIÓN	
1. Cuentan con rutas de evacuación identificadas y señ	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
2. Dirigen a puntos de reunión, áreas exteriores abiertas, libres de peligro	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
RECOMENDACIONES <input type="checkbox"/> Establecer rutas de evacuación <input type="checkbox"/> Señalizar las rutas de evacuación	
E.2 AMBIENTES EXTERNOS	
1. Sirve el exterior del edificio como punto de reunión:	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
2. El ingreso y egreso al edificio cuenta con servicios para minusválidos:	si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
3. El acceso al exterior del edificio se encuentra libre de obstáculos	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
4. Existe peligro para los usuarios o para el edificio por infraestructura mal colocada como:	<input type="checkbox"/> tanques elevados de agua <input type="checkbox"/> gasolinas <input type="checkbox"/> tendido eléctrico
<input type="checkbox"/> rótulos publicitarios <input type="checkbox"/> muros perimetrales en mal estado <input type="checkbox"/> Otros, especifique _____	
5. Indicar si algún elemento obstruye la circulación peatonal para la evacuación	<input type="checkbox"/> Rampas con desperfectos <input type="checkbox"/> Gradas <input type="checkbox"/> Otros, especifique _____
RECOMENDACIONES: <input type="checkbox"/> Señalizar punto de reunión <input type="checkbox"/> Facilitar infraestructura para minusválidos como rampas, pasamanos, entre otros	
<input type="checkbox"/> Retirar obstáculos ubicados en salida del edificio	

Continuación del anexo 2.

Hoja 3

F. ELEMENTOS NO ESTRUCTURALES

1. MUEBLES

1. Indicar si existen muebles colgantes dañados que representen peligro para los usuarios: si no Cuántos _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____

2. Indicar si existe material mal colocado o sobrecargando muebles aéreos que representen peligro para los usuarios y su ubicación si no Cuántos _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____

3. Indicar si existen muebles, estanterías, u otros que obstaculicen la circulación peatonal o que representen peligro para los usuarios y su ubicación: si no
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____

RECOMENDACIONES Retirar objetos que sobrecarga los muebles aéreos Anclar o fijar los muebles aéreos Retirar los muebles aéreos
 Colocarles puertas a los muebles aéreos Reubicar muebles como escritorios, estantes u otros para que no obtaculicen el paso

G. ATENCION DE PRIMEROS AUXILIOS

1. Cuenta con unidad de atención en salud si no 2. Especifique Enfermería Clínica de consulta Únicamente Doctor Enfermera
 3. En qué nivel se ubica la unidad de atención de salud: _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 4. Cuenta el edificio con un botiquín de primeros auxilios si no Ubicación _____ 5. Cada oficina tiene botiquín si no
 6. Cada nivel tiene un botiquín general si no 7. Los botiquines que se encuentran en el edificio son: móviles fijos
 8. Existe dentro del edificio personal capacitado en si no Especifique _____
 9. Está capacitada la brigada de primeros auxilios para la atención a la emergencia si no 9. Conoce los procedimientos de respuesta si no

RECOMENDACIONES Implementar botiquín general en el edificio Implementar botiquín por nivel Implementar botiquín por oficina Abastecer el botiquín periódicamente
 Nombrar responsable que sepa manejar los medicamentos del botiquín Cambiar el producto vencido del botiquín
 Se recomienda contar con un listado y teléfonos de los médicos y enfermeras del edificio

H. INFRAESTRUCTURA

1. VENTANERIA

1. Indicar si alguna ventana representa peligro para los usuarios y su ubicación si no
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____

RECOMENDACIONES: reparar ventanas dañadas Reubicar personal que labora en el área identificada de riesgo _____
 Colocar protección a ventaneria

2. PUERTAS

1. Indicar si existen puertas dañadas, cuántas y su ubicación si no Cuántas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____

RECOMENDACIONES Mantenimiento preventivo mantenimiento correctivo Cambio

3. DAÑOS A LA ESTRUCTURA

1. Daños a la infraestructura del edificio si no 2. Especifique: grietas hundimientos pared torcida fracturas
 RECOMENDACIONES Realizar estudio estructural Observaciones: _____

4. CIELO FALSO

1. Indicar si existe cielo falso dañado que represente peligro para los usuarios, cuántos y su ubicación: si no Cuántos _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____
 Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____ Indique el nivel _____ Indicar los ambientes y oficinas: _____

RECOMENDACIONES cambiar el cielo falso dañado

Continuación del anexo 2.

5. SISTEMA ELECTRICO			
1. Indicar si existen accesorios eléctricos dañados, cuántos y su ubicación:		si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	
Accesorios	Cuántos	Niveles del edificio:	Ambientes u oficinas donde se encuentran:
<input type="checkbox"/> Lámparas	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> tomacorrientes	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Interruptores	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Otros especifique	_____	_____	_____
2. Indique si los tomacorrientes se encuentran sobrecargados con conexiones		si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	
3. Indique que aparatos eléctricos se encuentran en riesgo a un corto circuito por encontrarse cercanos a artefactos con agua y su ubicación: _____			
Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____
Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____	Indique el nivel _____	Indicar los ambientes y oficinas: _____
4. Cuenta con generador de electricidad		si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	5. La caja de filipones cuenta con tapa de cierre
			si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
RECOMENDACIONES <input type="checkbox"/> Necesita revisión por un técnico electricista <input type="checkbox"/> Reparación <input type="checkbox"/> Sustitución			
6. ELEVADORES			
1. Cuenta el edificio con elevadores:		<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	2. Cuenta los elevadores con señalización de no utilizar en caso de emergencia
			si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
RECOMENDACIONES <input type="checkbox"/> colocar en los elevadores señalización de prohibición en caso de emergencia			
I. AGREGAR ASPECTOS QUE NO ESTÉN CONTEMPLADOS EN EL FORMULARIO (AGREGAR OBSERVACIONES)			
1. OBSERVACIONES: _____			

Fuente: Coordinadora Nacional Para la Reducción de Desastres (CONRED).