



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Tema:**

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y TRIBUTARIOS”.

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniero  
Comercial**

**Línea de Investigación:**

Calidad, productividad, eficiencia y/o competitividad.

**Autor:**

Christian Fernando Cabezas Ortiz

**Director:**

Ing. Mg. Elva Aidee Llerena Barreno

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2016**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y TRIBUTARIOS”.

**Línea de Investigación:**

Calidad, productividad, eficiencia y/o competitividad.

**Autor:**

Christian Fernando Cabezas Ortiz

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.  
**CALIFICADORA**

f. \_\_\_\_\_

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.  
**CALIFICADORA**

f. \_\_\_\_\_

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg.  
**CALIFICADORA**

f. \_\_\_\_\_

Julio César Zurita Altamirano, Mg.  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. \_\_\_\_\_

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel  
**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. \_\_\_\_\_

**Ambato – Ecuador**

**OCTUBRE - 2016**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Christian Fernando Cabezas Ortiz, portador de la cédula de identidad número 180429034-2, declaro que los resultados obtenidos en el presente proyecto de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, son absolutamente originales, auténticos personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones, efectos legales y académicos en el trabajo de investigación y en redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Christian Fernando Cabezas Ortiz

C.I 180429034-2

## AGRADECIMIENTO

En primera instancia a Dios, por brindarme salud e inteligencia que son los aspectos más importantes que considero en la vida y por los cuales pude llegar a graduarme como Ingeniero Comercial.

A mi mamá Cumandá Ortiz, por darme la vida y guiarme siempre a ser un hombre de bien, por ser un gran ejemplo a seguir no solo en lo personal sino en su excelente carrera profesional.

Agradezco a mi abuelita, mi papá, mi hermano, tíos y primos por apoyarme en el transcurso de mi carrera y el desarrollo del presente trabajo ya que fueron parte principal para terminarlo.

Agradezco de forma especial a la Ing. Mg. Aidee Llerena, por el apoyo y todos los consejos que fueron guías principales para lograr este objetivo.

Christian Fernando Cabezas Ortiz

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a mi madre, por ser el pilar fundamental en mi vida, por siempre confiar en mí e impulsarme a ser mejor cada día y ser mi apoyo incondicional en toda mi vida.

A mi padre, a mi hermano y a toda mi familia, por siempre estar presentes en mis triunfos y fracasos que tuve en mi vida.

Christian Fernando Cabezas Ortiz

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión de calidad en la empresa de servicios administrativos, contables y tributarios Ortiz & Asociados Cia.Ltda., con el fin de evaluar sus procesos y cumplir las actividades realizadas. El proyecto aplicó el enfoque cuali-cuantitativo y las modalidades de campo y bibliográfico; y a través de una encuesta enfocado a los clientes internos y externos se procedió a evaluar los procesos empleados por la empresa en el cumplimiento de sus funciones y el nivel de satisfacción de sus clientes. Las conclusiones que se desprenden de la presente investigación demuestran la interacción cliente-empresa mediante la aplicación de acciones estandarizadas que aseguren la gestión de calidad en cada uno de sus procesos con el fin de crear una herramienta de gestión de la calidad a través de la estandarización de procesos descrito en un instrumento técnico denominado Manual de Procedimientos para la Empresa Ortiz & Asociados Cia. Ltda.

**Palabras Claves:** sistema de gestión de calidad, mejora continua, procesos, satisfacción del cliente interno y externo, estandarización, manual de procedimientos.

## ABSTRACT

The aim of this study is to design a quality management system in an administrative, accounting and tax services company named Ortiz & Partners Co. Ltd. in order to evaluate its processes and fulfil the activities that are carried out. The qualitative-quantitative approach was applied in the study along with bibliographical and fieldwork methods. The processes that the company uses to fulfill its tasks and the satisfaction level of its clients were then evaluated through a survey that was given to both internal and external clients. The conclusions drawn from this research demonstrate customer-company interaction through the application of standardized actions that assure quality management in each one of its processes in order to create a quality management tool through process standardization as described in a technical instrument entitled "Procedures Manual for the Company Ortiz and Partners Co. Ltd."

**Key words:** quality management system, continuous improvement, processes, internal and external client satisfaction, standardization, procedures manual.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>xiii</b>
Tablas.....	xiii
Ilustraciones .....	xiii
Flujo gramas .....	xiv
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tema .....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.2 Análisis crítico.....	4
1.2.3 Prognosis .....	5
1.2.4 Formulación del problema.....	5
1.2.5 Interrogantes .....	6
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación .....	6
1.3 Justificación.....	6
1.4 Objetivos .....	7

1.4.1 Objetivo general .....	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	7
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>8</b>
2.1 Estado del arte .....	8
2.2 Definiciones y conceptos.....	10
2.2.1 Servicio.....	10
2.2.2 Calidad en los servicios .....	11
2.2.3 Sistema .....	11
2.2.4 Procesos.....	12
2.2.5 Elementos de los procesos.....	14
2.2.6 Interacción de procesos .....	14
2.2.7 Tipos de Procesos .....	15
2.2.8 Procesos Operativos .....	15
2.2.9 Procesos de Apoyo .....	16
2.2.10 Procesos Gestión y Dirección.....	16
2.2.11 Mapa de Procesos .....	17
2.2.12 Flujoigramas o Diagrama de Flujo .....	18
2.2.13 Ventajas del uso de Diagramas de flujo .....	18
2.2.14 Simbología para la realización de flujoigramas .....	19
2.2.15 Sistema de Gestión de Calidad .....	20
2.2.15.1 Gestión estratégica .....	21

2.2.15.2 Interrelación con los clientes .....	24
2.2.15.3 Las personas (Talento Humano).....	26
2.2.16 Metodología “PDCA” .....	31
2.2.17 Ocho principios de la calidad ISO 9001-2008 .....	34
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>36</b>
3.1 Enfoque de la Investigación .....	36
3.2 Modalidad de la Investigación .....	36
3.3 Tipo de Investigación.....	37
3.4 Población y Muestra .....	38
3.5 Plan de Recolección de Información.....	39
3.6 Recolección de Información.....	40
3.7 Procesamiento y análisis de información.....	41
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>42</b>
4.1 Encuesta Clientes Internos .....	42
Pregunta N°1 .....	42
4.2 Encuestas Clientes Externos.....	54
4.3 Análisis de las Entrevistas.....	66
4.4 Análisis de Ortiz & Asociados Cía. Ltda. ....	66
4.4.1 Matriz FODA .....	67
4.4.2 Organigrama .....	68
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>70</b>

5.1 Tema.....	70
5.2 Antecedentes .....	70
5.3 Datos Informativos .....	71
5.4 Objetivos .....	71
5.4.1 Objetivo General .....	71
5.4.2 Objetivos Específicos .....	71
5.5 Justificación.....	72
5.6 Misión y Visión de Ortiz & Asociados Cía. Ltda. ....	72
5.6.1 Misión .....	72
5.6.2 Visión .....	72
5.7 Ciclo de DEMING (PDCA) .....	73
5.8 Mapa de procesos .....	76
5.9 Manual de Procesos .....	77
5.9.1 Procesos operativos .....	77
5.9.1.1 Asesoría Contable.....	77
5.9.1.2 Consultoría .....	85
5.9.1.3 Asesoría Legal.....	87
5.10 Herramientas de Control .....	93
5.10.1 Seguimiento de actividades .....	94
5.10.2 Seguimiento a clientes .....	95
5.10.3 Interpretación.....	96

5.10.4 Indicador de calidad .....	96
5.11 Socialización .....	97
5.11.1 Programa de Socialización .....	98
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>99</b>
6.1 Conclusiones .....	99
6.2 Recomendaciones .....	99
<b>ANEXOS .....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Tablas

Tabla 2.1 Simbología para elaborar flujogramas .....	19
Tabla 3.1 Matriz de Recolección de Información .....	39
Tabla 3.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección .....	40
Tabla 4.1 Análisis de las Entrevistas .....	66
Tabla 5.1 Seguimiento de actividades .....	94
Tabla 5.2 Programa de Socialización .....	98

### Ilustraciones

Ilustración 2.1 Componentes de un Sistema .....	12
Ilustración 2.2 Elementos de un Sistema .....	13
Ilustración 2.3 Componentes de un SGC .....	21
Ilustración 2.4 Gestión Estratégica .....	21
Ilustración 2.5 Ciclo PDCA .....	31
Ilustración 4.1 Matriz FODA .....	67
Ilustración 4.2 Organigrama estructural de Ortiz & Asociados Cía. Ltda. ....	68
Ilustración 5.1 Mapa de procesos .....	76

## Flujogramas

Flujograma 5.1 Flujograma de procesos para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad .....	79
Flujograma 5.2 Flujograma de procesos para personas naturales obligadas a llevar contabilidad .....	82
Flujograma 5.3 Flujograma de procesos para Determinaciones Tributarias .....	84
Flujograma 5.4 Flujograma de procesos para Restructuración de Contabilidad .....	86
Flujograma 5.5 Flujograma de procesos para Patentes Municipales .....	88
Flujograma 5.6 Flujograma de procesos para Reglamentos de Trabajo .....	90
Flujograma 5.7 Flujograma de procesos para Contratos de Trabajo .....	92

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas de nuestro entorno necesitan una herramienta de calidad, en la cual se pueda medir la interacción que maneja empresa – cliente para lograr obtener una retroalimentación, que será beneficiosa tanto para el cliente como para la empresa; ya que como empresa llegan a obtener información necesaria para poder mejorar sus procesos, logrando un producto bajo requerimientos de los clientes, y de igual manera el cliente se beneficie ya que brinda todas sus inquietudes y así logra generar un mejor producto o servicio y ser competitivos en el mercado.

En el Capítulo I, se trata el tema de la investigación, se realiza el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, la prognosis, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

En el Capítulo II, se encuentra el estado del arte, la fundamentación teórica que es la base principal para generar la propuesta en el presente trabajo de investigación.

En el Capítulo III, se hace referencia a la metodología de la investigación estableciendo los tipos de investigación, la población y muestra, se operacionaliza la variables plan de recolección y procesamiento de la información.

En el Capítulo IV, se encuentra el análisis e interpretación de los resultados de los datos recolectados en la encuesta, y el cuadro comparativo de las entrevistas realizadas.

En el Capítulo V, se establece la propuesta guiada bajo la problemática antes establecida.

En el Capítulo VI, se determina las conclusiones y recomendaciones estipuladas bajo el presente proyecto de investigación.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Tema

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y TRIBUTARIOS.

### 1.2 Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización

##### Macro

El desarrollo de la problemática de la disertación se basa en empresas de servicios administrativos, contables y tributarios, existen dos multinacionales en el Ecuador que se desarrollan en este tipo de servicios que son, la *PricewaterhouseCoopers* (PWC) y la *Deloitte*.

La PWC se enfoca en compartir conocimientos y experiencias que ha tenido en su trayectoria de trabajo, para ayudar a sus clientes con el cumplimiento de las metas planteadas. (PWC, 2015)

*Deloitte* es una empresa multinacional que tienen un amplio portafolio de servicios los cuales viene ofertando en Ecuador desde 1996, el éxito de esta organización se ha basado en brindar sus servicios, escuchando a sus clientes, comprendiendo sus necesidades para proponer soluciones reales. (Deloitte, 2015)

Al momento de brindar servicios, las dos empresas se enfocan en la ayuda al cliente tanto con la experiencia adquirida por la empresa y por el conocimiento de sus

profesionales para lograr solucionar problemas administrativos, tributarios y contables que impidan el progreso de las organizaciones.

Estas multinacionales que prestan sus servicios en el Ecuador con oficinas en Quito y Guayaquil han perdurado en el mercado por su amplia gama de profesionales especializados en diferentes ámbitos de consultoría con un alto grado de conocimientos y competencias necesarias para afrontar cualquier inconveniente que tengan sus clientes.

### **Meso**

La cultura tributaria en el Ecuador ha venido progresando en los últimos años, ya que el Servicio de Rentas Internas (SRI) ha venido educando e informando a la comunidad sobre la evasión de impuestos, que es un mal que perjudica a todos, ya que sin estos impuestos el desarrollo del país está en un proceso lento. Por lo que se ha tenido una mejor recaudación de impuestos en todos los sectores ya sean industriales y comerciales.

La provincia del Tungurahua es reconocida en el país por su alto nivel comercial e industrial que existe en el sector; se tiene en el reporte semestral que ejerce el SRI sobre la recaudación de impuestos tenemos que; dentro de la provincia existen 9 cantones urbanos que tienen actividades comerciales importantes en los que se detalla con un mayor aporte sobre el resto de cantones a Ambato con un 89.20% sobre el total de las recaudaciones obtenidas en la provincia. Teniendo como resultado que en el cantón Ambato existe un amplio mercado en donde se ofrecen servicios administrativos, contables y tributarios por la gran actividad comercial e industrial que brinda este cantón. (SRI, 2015)

## **Micro**

Ortiz & Asociados Cía. Ltda. Es una empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría contable y tributaria en la ciudad de Ambato, la organización cuenta con 5 años de trayectoria desde su inscripción como compañía limitada en la superintendencia de compañías, lo que le brinda una ventaja competitiva en el mercado, ya que es la única compañía en Ambato dedicada a la consultoría y prestación de servicios en el ámbito contable y tributario.

Antes de examinar la problemática en la que se encuentra Ortiz & Asociados Cía. Ltda. Es preciso detallar que la cantidad de clientes con los que cuenta la organización son 70, los cuales se dividen en 37 empresas obligadas a llevar contabilidad y 33 clientes que solo llevan declaraciones mensuales, semestrales de ingresos y egresos de sus actividades. Además la organización cuenta con 7 personas de nivel operativo y 3 de nivel administrativo que trabajan como personal de planta en Ortiz & Asociados Cía. Ltda. , pero para poder cumplir con todo el trabajo en las empresas y personas a las que se brinda el servicio, se cuenta con 34 personas que realizan sus actividades externamente.

### **1.2.2 Análisis crítico**

El presente trabajo de investigación tiene como propuesta estructurar un sistema de gestión de calidad en empresas que brinden servicios administrativos, contables y tributarios, manejando un modelo o patrón para poder adaptarse a las diferentes empresas con una gran variedad de servicios que ofertan, guiándolos hacia una nueva visión, ofrecer servicios de calidad y poder medirlos con la satisfacción de las personas que adquieran el servicio, para el constante mejoramiento del mismo.

### **1.2.3 Prognosis**

De no desarrollarse el presente proyecto de investigación, no se podría obtener una mejora en la relación que quisiera manejar la empresa con su principal motor que es el cliente, ya que sin lograr satisfacer sus necesidades superando sus expectativas estos podrían optar por contratar estos servicios en otras empresas.

En el momento que no se pueda mejorar la calidad en los servicios al cliente, los mismos dejarían de demandar estos, ocasionando la pérdida potencial de ingresos, al aumentar la cantidad de clientes insatisfechos con los servicios prestados, provocando al mismo tiempo una mala reputación dentro del mercado.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Por qué carece la empresa de estrategias enfocadas a la calidad?

Se origina con una administración tradicional que maneja la organización generando un despilfarro enorme de recursos que se podrían utilizar en aspectos importantes como capacitaciones.

También existe una deficiente estructura organizacional que impide manejar estrategias enfocadas a la calidad porque no existe delimitantes al realizar distintas tareas al ofrecer el servicio que brinda la empresa creando duplicidad de tareas y por lo tanto generando pérdidas de tiempo en una tarea que puede ser muy sencilla.

Y también no se pueden utilizar estrategias de calidad ya que no existe una estructuración de procesos que agilicen los mismos por falta de estándares en el manejo de procesos para los distintos servicios que ofrece la organización.

### **1.2.5 Interrogantes**

¿Por qué se origina?

Por una administración tradicional generando la carencia de estrategias enfocadas a la calidad del servicio

¿Dónde se origina?

En Ortiz & Asociados Cía. Ltda. Ubicada en la avenida Rodrigo Pachano y Juan Montalvo, edificio Ficoa Park, oficina 306.

### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

Campo: Administrativo

Área: Calidad

Especialización: Sistemas de calidad

Espacial: Ortiz & Asociados Cía. Ltda. Ubicada en la av. Rodrigo Pachano y Juan Montalvo, edificio Ficoa Park, oficina 306.

Temporal: Cuatro meses

## **1.3 Justificación**

Con el presente trabajo se pretende realizar un diseño de sistema de gestión de calidad en Ortiz & Asociados Cía. Ltda., para mejorar la satisfacción y el servicio al cliente. Un sistema de gestión de calidad permite realizar un proceso administrativo exhaustivo, en el cual se analiza desde el entorno en el que se desenvuelve la empresa, la utilización de recursos, el manejo de documentos, la utilización de estrategias y la estructura organizacional que posee. Estas actividades son coordinadas y estructuradas para lograr obtener una gestión de calidad óptima dentro

de una empresa. “Un sistema de calidad permite a cada integrante de la plantilla de una empresa saber qué se espera de su trabajo, cómo realizar sus tareas y cuando hacer su trabajo, a su vez, permite obtener un resultado predecible y por tanto controlable.” (Vertice, 2010).

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Diseñar un sistema de gestión de calidad en la empresa de servicios administrativos, contables y tributarios Ortiz & Asociados Cía.Ltda.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Evaluar los procesos que actualmente emplea la empresa Ortiz & Asociados Cía.Ltda., maneja en su cumplimiento de actividades
- Analizar la interacción de prestación del servicio al cliente por parte de Ortiz & Asociados Cía.Ltda.
- Proponer la implementación de un sistema de gestión de calidad en Ortiz & Asociados Cía.Ltda.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Estado del arte**

Según Carranza (2005), en su trabajo de grado: Sistema de Gestión de Calidad aplicando las normas ISO 9001:2000 para mejorar los procesos de la empresa GEMIMAG Design, respecto a calidad, manifiesta: El sistema de Gestión de Calidad permite mejorar el desempeño, la coordinación y producción de la organización mediante un enfoque de los objetivos del negocio y las expectativas del cliente para poder aplicar un sistema de gestión de calidad se debe tener en cuenta una planificación estructurada en la organización que la lleve hacia el cumplimiento de objetivos planteados correctamente y utilizando estrategias con las cuales la organización llegue a cumplirlas en el menor tiempo posible que ayude así a brindar productos y servicios de calidad.

Por otro lado Machuca (2010), en su trabajo desarrollado presenta qué “El Sistema de gestión de la calidad”, es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son: la estructura de la organización, la estructura de responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que delimitan el cumplimiento de sus actividades que se emplearán para ofrecer un producto y servicio y manejando el nivel de satisfacción del cliente según el uso de recursos en cada proceso para obtener un producto o servicio final. Delimitando de cierta forma el conjunto de elementos que se debe tomar en cuenta en la implementación de un sistema de

gestión de calidad teniendo como principal factor a la estructura organizacional de la empresa que delimita los procesos y las tareas que se deben cumplir para poder brindar un servicio de calidad.

Por otra parte (Medina, R., 2012.) en su tema “La gestión de calidad de servicios y su impacto en la satisfacción de los clientes de la Cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI. LTDA., de la ciudad de Ambato”. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato; presenta el diseño de un Sistema de Gestión de calidad bajo parámetros de la norma ISO 9001-2008, para poder incrementar niveles de satisfacción dentro de la organización con la delimitación en los procesos de los servicios que brinda la empresa para poder seguir mejorando y corrigiendo los errores que existan en la prestación de servicios.

(Barrionuevo, M. 2010.) Con su tema “Sistema de Gestión de calidad y su incidencia en la Competitividad de la fábrica ESPROM de la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato; propone un Sistema de Gestión de Calidad para elevar indicadores de Competitividad de la fábrica ESPROM; con esto quiere eliminar la falta de satisfacción al cliente que tiene la empresa, para poder cubrir en su totalidad la satisfacción de sus clientes planteando así la implementación de un manual de calidad que ayuda a la organización a establecer una cultura y desarrollo continuo mejorando la satisfacción de los clientes actuales y de los clientes futuros.

## **2.2 Definiciones y conceptos**

### **2.2.1 Servicio**

El servicio es un tema al cual no se lo pude definir de manera concreta ya que tiene diferentes perspectivas dentro de un mismo ámbito que es cumplir la satisfacción del cliente con un producto tangible o intangible.

Según **(Prieto, 2010)** un solo concepto sobre el servicio se lo toma de manera ambiciosa ya que abarca diferentes aspectos que cada persona lo puede asumir dependiendo en el medio que se desarrolle por lo que en este libro se citan diferentes autores con diferentes enfoques sobre el servicio.

Philip Kotler aclara que el servicio “es un intangible cuyo valor agregado sólo se conoce cuando se observa. La naturaleza de ese valor está en la calidad del contacto personal llamado momento de la verdad”

Al momento de analizar el concepto según Kotler explica el momento de la verdad que pasan los clientes al contactarse con la empresa y su grado de satisfacción al ocupar o verificar el servicio o producto adquirido.

Alberto Vega Turizzo añade que “el servicio es lo que nos diferencia de la competencia”, enfocándose a la manera de comportarse frente al cliente y también a la forma de cómo se logra cumplir la necesidad del cliente.

Estas dos definiciones de servicios fueron citadas ya que existen dos enfoques diferentes en lo que se refiere a servicio, puesto que el servicio se puede tomar como la manera de manejar la relación con el cliente al momento de ofrecer un producto tangible y la otra es la forma de realizar un trabajo que no sea un producto tangible sino como una asesoría que pueda satisfacer las necesidades del cliente.

### **2.2.2 Calidad en los servicios**

La calidad en servicio representa el grado en que un servicio satisface a los clientes al cumplir sus necesidades y estas se ven reflejadas en una fidelidad del mismo por la atención que el mismo recibió de la empresa. **(Christopher, Javier, & Jochen, 2011)**

Esto define que la calidad en el servicio es el eje principal en el cual debe girar siempre una empresa de servicios, ya que si no se logra crear fidelidad en un cliente este va a encontrar esas necesidades insatisfechas en la competencia que existe en el mercado.

Al momento de hablar de calidad en los servicios como lo recalca Prieto (2010) se debe basar en la puntualidad de cumplir los requerimientos del cliente ya que son oportunidades que deben aprovechar las empresas que brindan servicios ya que estas oportunidades de manejar tiempos en la realización de un servicio determinado ayuda a crear fidelidad y al mismo tiempo confiabilidad ya que el trabajo que se brinda debe ser preciso concreto y verás.

### **2.2.3 Sistema**

Un sistema se puede definir como, la reunión de procesos que tienen como fin el cumplimiento de un objetivo, cumpliendo los requerimientos o características preestablecidas (Pérez J. , 2012).

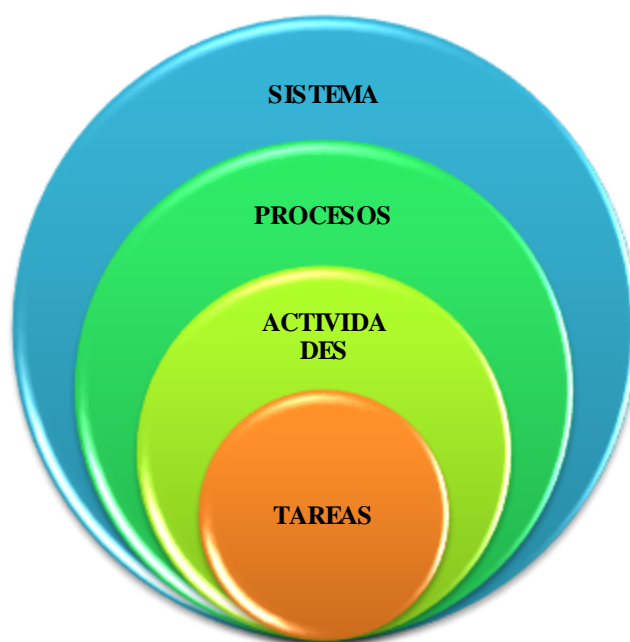
Otra definición dada por Ogalla (2005), es que “un sistema es la interconexión de componentes relacionados funcionalmente y estructurado para cumplir con objetivos previstos”.

Los sistemas es el conjunto de procesos, los cuales deben tener el cumplimiento de ciertas tareas y actividades para que este se pueda llevar a cabo es decir un sistema abarca proceso actividades y tareas.

**Actividades.-** Estas se derivan de las metas y son acciones repetitivas que conllevan a lograr un producto (Hernández, 2011).

**Tareas.-** Las tareas son acciones pequeñas que el conjunto de las mismas conlleva al cumplimiento de una actividad, en sí varias tareas completan una actividad (Hernández, 2011).

**Ilustración 2.1 Componentes de un Sistema**



**Adaptado por:** Christian Cabezas  
**Fuente:** (Hernández, 2011)

#### **2.2.4 Procesos**

Como explica Pardo (2012) en su libro de procesos, todas las organizaciones para generar productos y servicios estas logran desarrollar procesos que los podemos nombrar en el ámbito industrial como procesos productivos y en el ámbito de servicios se los conoce como procesos de prestación de servicios, los cuales llevan

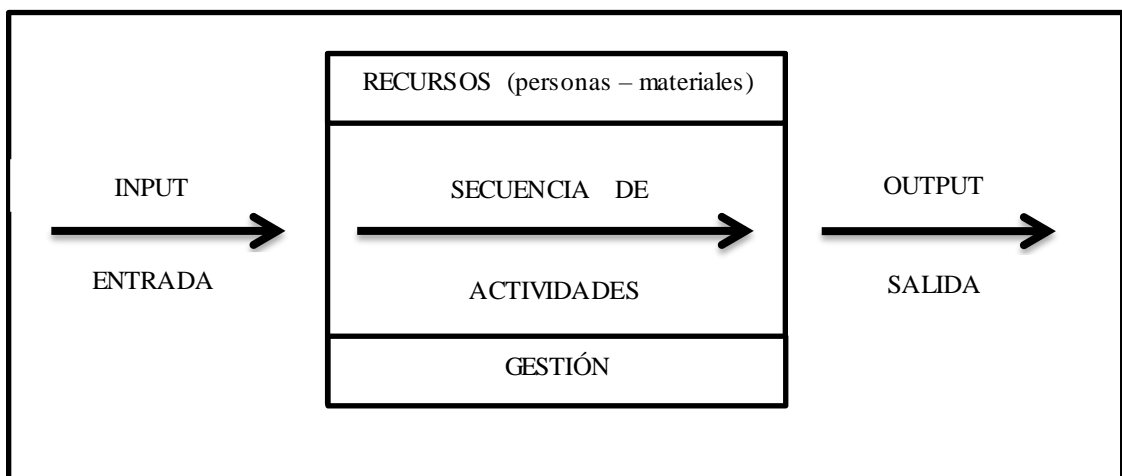
diferentes actividades pero con el mismo resultado que es brindar un resultado final para el cliente.

Pardo (2012) señala que un proceso es el “conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados” (p.14).

Por otro lado como afirma (Pérez J. , 2012) un proceso es “*la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene un valor intrínseco para su usuario o cliente.*” Entendiendo por intrínseco el valor propio o característico que se genere en cada proceso, para brindar un extra en las actividades que se realicen en las empresas para sus consumidores.

Como se puede observar en el siguiente gráfico un proceso está definido por entradas, secuencias de actividades y salida como se detalla a continuación:

**Ilustración 1.2 Elementos de un Sistema**



**Adaptado por:** Christian Cabezas  
**Fuente:** (Pérez,2012)

Al tomar como referencia el gráfico de Pérez (2012) se puede notar los diferentes elementos que contiene un proceso los cuales son:

- Input o Entrada
- Secuencia de Actividades
- Output o Salida.

### **2.2.5 Elementos de los procesos**

Dentro de todo proceso existen tres elementos:

1.- Input o entrada puede ser el resultado de un proceso anterior o es la principal entrada o requerimiento que necesitan para cumplir esta parte del proceso.

2.- Secuencia de actividades se refiere al manejo de recursos y medios necesarios ya sea de tiempo, personas o materiales para la realización de los requerimientos recibidos, en la entrada o input para que se realice de la mejor manera y presentando un valor agregado que resalte el trabajo realizado en este procedimiento.

3.- Output o salida es el producto o servicio destinado a un cliente final u otro proceso, el cuál se define por su valor intrínseco que debe ser medible o evaluable por el cliente o por el siguiente proceso para que continúe con total normalidad y fluidez en la cantidad de procesos para que llegue a ser una salida para el cliente.

(Pérez, 2012, p.53)

### **2.2.6 Interacción de procesos**

Como lo representa Pérez (2012) *“Los procesos interactúan porque comparten productos evaluables de manera objetiva por proveedor y cliente”*.

Lo que quiere representar este autor es que en cada proceso interactúan en el desarrollo del mismo ya que tiene una entrada, procedente a otro proceso que debe tener las características necesarias para continuar en el desarrollo del mismo puesto que todos tiene un mismo resultado que es lograr la satisfacción del cliente para obtener como resultado una eficacia global dentro de la organización.

### **2.2.7 Tipos de Procesos**

Para poder identificar distintos procesos que existen (Pérez,2010),en su investigación determinan cierta clasificación que divide a los procesos en tres los cuales son:

- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión y de dirección

### **2.2.8 Procesos Operativos**

Los procesos operativos son aquellos que combinan y transforman recursos para poder conseguir un producto o servicio final acorde a los requisitos del cliente, estos procesos son importantes puesto que con ellos se cumplen los objetivos propuestos por la empresa. (Pérez J. , 2012)

Los procesos operativos explican en sí el rol principal que desarrolla la empresa para lograr cumplir los requerimientos del cliente, para esto tienen procesos de apoyo que ayudan al lograr los procesos anteriormente mencionados.

Los procesos operativos son aquellos que tienen un impacto alto sobre la satisfacción que percibe el cliente ya que estos procesos se manejan bajo requerimientos. (Harrington, 2001)

### **2.2.9 Procesos de Apoyo**

Son aquellos que proporcionan una ayuda para cumplir ciertas actividades y procesos dentro de una organización, ya que brindan personas y recursos necesarios para lograr ciertos procesos definidos dentro de la organización. (Pérez J. , 2012)

Los procesos de apoyo respaldan el manejo y desarrollo de los procesos operaciones, puesto que brindan recursos y personal que se requieren dentro la empresa y ayudan en aspectos como capacitación del personal, que es un aspecto clave para que una empresa continúe creciendo en el mercado y no se quede estancada, otros procesos de apoyo son sistemas de información que ayudan al desarrollo de la organización, agilitan trámites internos y externos; el manejo del talento humano es un proceso de apoyo muy importante ya que el personal de la empresa es la base fundamental de los procesos ya que si no existe el personal adecuado los procesos no se manejarían de forma eficiente, retrasando la producción de la empresa. (Harrington, 2001)

### **2.2.10 Procesos Gestión y Dirección**

Estos procesos se basan en la evaluación, control y seguimiento para asegurar que el resto de proceso en los que se basa la empresa se manejen en orden y se logre dotar de información necesaria a cada uno de ellos para poder elaborar planes de mejora que ayuden al desarrollo de la empresa. (Pérez J. , 2012)

Se concibe como proceso de gestión de dirección y control al manejo total de los procesos para poder revisar su desarrollo e interacción de cada uno de ellos logrando un servicio o producto acto para satisfacer las necesidades requeridas por el cliente. (Harrington, 2001)

Estos procesos manejan información recopilada de todos los procesos existentes en la empresa y generan información total para poder medir resultados e interacción de los procesos y la administración de recursos utilizados.

### **2.2.11 Mapa de Procesos**

El mapa de procesos es la representación gráfica de todos los métodos que maneja una empresa de manera horizontal demostrando la esencia del negocio en el que se basa la organización, demostrando así la interacción que tienen, para obtener un producto o servicio final, siendo una herramienta *“que refleja la realidad de la empresa, dando un sentido finalista al trabajo de todos y es fácil de comunicar y comprender”* (Pérez J. , 2012).

Es la base fundamental de la empresa para desarrollar todas sus actividades corporativas, ya que tiene como entrada las necesidades del cliente y pasa por todas las etapas de trabajo que maneja la empresa como son los procesos operativos, de apoyo, gestión y dirección, los cuales interactúan entre sí, para poder generar una salida como un servicio o producto final requerido por el cliente (Harrington, 2001)

El mapa de procesos se toma como base fundamental para lograr un mejoramiento en los procesos existentes, puesto que a través de una retroalimentación se pueden modificar aquellos que generan problemas, ayudando a la empresa a ser más eficiente en su trabajo. Los delineamientos de trabajo que se manejan dentro de la empresa se detallan en flujogramas, demostrando así la secuencia de actividades que genera cada proceso mostrando todas las áreas que intervienen en el desarrollo de un proceso

### **2.2.12 Flujogramas o Diagrama de Flujo**

El diagrama de flujo es una representación gráfica donde se muestran todos los pasos de un proceso y la forma de cómo están interrelacionados entre sí, ayudando a visualizar de mejor manera como están compuestos y otorga una visualización exacta del mismo brindando la pauta necesaria para que otras personas puedan seguir los pasos y lograr cumplir con este. Generando plantillas de trabajo para visualizar y comprender los procesos que maneja una organización. (Maldonado, 2011)

Los diagramas de flujo representan de forma gráfica el desarrollo de actividades para tener como objetivo cumplir un proceso requerido por la empresa y genera fácil comprensión para la persona que necesite interpretar cualquier proceso. (Medina Giopp, 2005)

### **2.2.13 Ventajas del uso de Diagramas de flujo**

Los diagramas de flujo son una ayuda significativa para el desarrollo de un proceso y brindan ciertas ventajas al usar esta herramienta, las cuales se detallan a continuación:



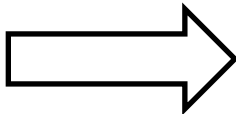


- Permiten que los procesos sean tangibles y de fácil comprensión generando un impacto visual sobre el proceso general.
- Genere una perspectiva de análisis profundo sobre cada actividad que se maneja en el proceso que ha sido representado.
- Facilitan la normalización y sistematización de los procesos ocupados en la organización, generando la frecuencia precisa entre cada actividad y estableciendo puntos de control y delimitan responsabilidades por sectores


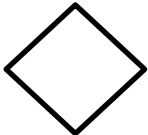


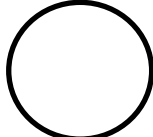
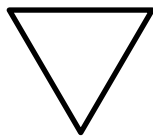
- Logra evitar equivocaciones ya que se generan secuencia en las actividades, logrando bajar el margen de error que se genere en cada proceso. (Pérez J. , 2012)

#### 2.2.14 Simbología para la realización de flujogramas

La simbología utilizada para crear un Flujograma está determinada por símbolos estandarizados por el Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización (American National Standard Institute – ANSI) (Medina Giopp, 2005), a continuación se representan los símbolos más utilizados en la creación de los diagramas:

Tabla 2.1 Simbología para elaborar flujogramas

SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOGRAMAS		
FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	<b>Límites</b> Círculo alargado	Indica el inicio o el fin de un proceso
	<b>Operación</b> Rectángulo	Se utiliza para denotar cualquier actividad
	<b>Movimiento / Transporte</b> Flecha ancha	Indica el movimiento de un output entre locaciones
	<b>Documentación</b> Rectángulo con onda en la parte inferior	Implica el output de una actividad, incluye información registrada en papel
	<b>Dirección del flujo</b> Flecha	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso

	<b>Espera</b> Rectángulo obtuso	Se utiliza cuando un ítem o una persona debe esperar
	<b>Decisión</b> Diamante	Indica cuales es el punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión
	<b>Documentación Múltiple</b> Rectángulo con ondas en la parte inferior	Implica el output de una actividad, incluye múltiples documentos
	<b>Conector</b> Círculo pequeño	Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama
	<b>Inspección</b> Círculo grande	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, para evaluarse
	<b>Almacenamiento</b> Triángulo invertido	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento de un ítem.

**Adaptado por:** Christian Cabezas

**Fuente:** (Medina Giopp, 2005)

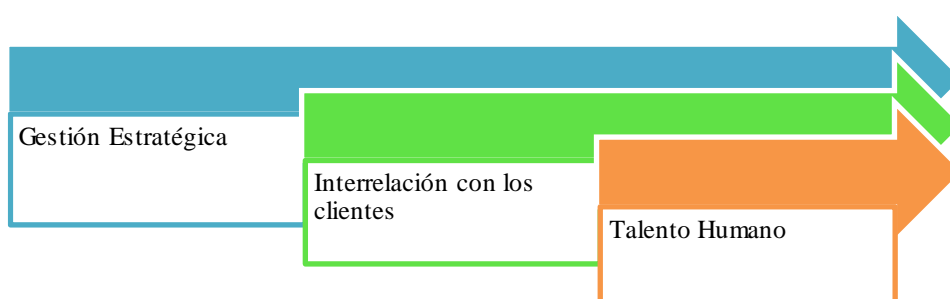
### 2.2.15 Sistema de Gestión de Calidad

Según (Riveros, 2007) un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) está orientado principalmente a que las empresas sean altamente competitivas, optimizando todos sus procesos internos llevando a cabo un mejoramiento continuo con un valor agregado, el cual brinda grandes aportaciones no solo a la organización sino que también beneficiará al cliente.

En la siguiente figura se representa los elementos claves de un SGC que son:

- Gestión estratégica
- Interrelación con los clientes
- Las personas ( Talento Humano)

**Ilustración 2.3 Componentes de un SGC**



**Adaptado por:** Christian Cabezas

**Fuente:** (Riveros, 2007)

### 2.2.15.1 Gestión estratégica

En este tema comienza el punto de partida para un buen direccionamiento de las organizaciones ya que se toma muy en cuenta los siguientes factores que nos presenta Riveros (2007):

**Ilustración 2.4 Gestión Estratégica**

Liderazgo Gerencial	Misión	Visión	Principios	Valores
• Suervivencia Organizacional	• Razón de ser de la organización	• Visualización a futuro de la empresa	• Guían el comportamiento	• Rigen aspectos morales y sociales

**Adaptado por:** Christian Cabezas

**Fuente:** (Riveros, 2007)

## **Liderazgo gerencial**

Como manifiesta (París Roche, 2005) en su libro, el liderazgo gerencial se basa en que la alta gerencia pueda manejar un sistema de gestión de calidad, con los que deben estar alineados la misión, visión, objetivos y valores que se manejan en la organización, y estos sean comprendidos por todas las personas que comprenden la empresa. Esto da referencia al manejo total de una organización que debe estar capacitada al momento de implantar un SGC.

## **Misión**

Es bien conocido que la misión determina la razón de ser de una organización, define para qué existe la entidad.

La misión debe ser ante todo orientadora, es decir que toda acción que emprenda una empresa debe tener como referente fundamental cumplir con la misión y encuentra el sentido al agregarle valor al alcance de dicha misión.

La misión tiene algunos atributos como:

- Dar sentido al trabajo
- Concentrar los esfuerzos de la gente
- Que sea concreta y clara
- Comprometedora
- Convincente
- Llegar al corazón de los empleados y también del cliente externo, cuando éste la conoce.

## **Visión**

Es una visualización de lo que se quiere sea la empresa en un futuro determinado.

Proyecta la misión en el tiempo.

Algunas características de la visión son:

- Coherente y convincente
- Amplia y detallada
- Positiva e inspiradora
- Compartida por el equipo directivo y los colaboradores o empleados.

Al definir la visión ayuda a las organizaciones a definir estrategias y acciones que permitirán establecer un rumbo en una sola dirección, logrando conocer mejor el negocio y que servirá como marco de referencia para la toma de decisiones.

## **Principios**

Los principios son el conjunto de razonamientos que se aplican en los quehaceres de la organización, razonamientos que guían el comportamiento y la toma de decisiones, moldean el ambiente de trabajo, genera la cultura organizacional.

Una organización al igual que un individuo, debe estar cimentado por creencias lógicas, si espera sobrevivir y tener éxito. Debe basarse en esas creencias al realizar sus negocios. Cada Gerente debe vivir por creencias al tomar sus decisiones y emprender acciones.

El servicio al cliente es la dedicación que tiene una empresa por mejorar su servicio, creando una relación, en la cual se benefician dos partes, el cliente y la empresa, generando interacción de información para mejorar el producto o servicio.

## Valores

Los valores que más interesan para las organizaciones son los relacionados con los aspectos morales y sociales. Algunos de ejemplos de valores fundamentales son:

- **Honestidad.-** Actuar con ética, hacer buen uso del tiempo y de recursos físicos y financieros.
- **Responsabilidad.-** Asumir compromisos y resultados de decisiones y acciones.
- **Trabajo en equipo.-** Mediante la participación y el espíritu de cooperación
- **Perseverancia.-** La constancia, el compromiso y el mejoramiento continuo, son herramientas indispensables para dar respuestas oportunas a nuestros clientes y lograr excelentes resultados para la organización.

### 2.2.15.2 *Interrelación con los clientes*

En el presente tema se toma en cuenta todo sobre la calidad del servicio, ya que el cliente es la parte primordial de un SGC y todos los elementos deben estar vinculados al cliente como lo señala (Riveros, 2007) algunos temas importantes con respecto al cliente:

#### **Conocimiento del cliente**

Se refiere primordialmente al conocimiento que debe tener el personal de contacto con el cliente, en cuantos a las necesidades y expectativas de este.

#### **Acceso**

Está relacionado con la manera de facilitar el contacto con el cliente y la organización.

Cada vez que existan mayores y mejores medios de facilitar el acercamiento de los clientes con las organizaciones.

- El acceso por teléfono debe ser fácil
- El tiempo de espera debe ser corto
- El tiempo de espera en recepción debe ser corto

### **Comunicación**

Esta dimensión se refiere a mantener informado al cliente con un lenguaje que le sea fácilmente entendible con respecto a:

- El servicio que se suministra
- El costo del servicio
- Relaciones entre servicio y costo
- Mantener al cliente informado oportunamente sobre los cambios que se realicen.
- Las alternativas de solución cuando se presentan problemas.

### **Competencia**

Son las habilidades, conocimientos y destrezas del personal que presta el servicio:

- Habilidades para el contacto personal
- Habilidades y preparación para realizar las operaciones relacionadas con su labor
- Capacidad para resolver preguntas, inquietudes y problemas de los clientes

El personal que atiende al cliente debe demostrar sabiduría cuando se presentan dificultades, es claro que una empresa con buena imagen frente al cliente es aquella donde cada persona al tener contacto con él, hace lo que debe hacer.

### **Capacidad de respuesta**

Se refiere a la disposición de la empresa para dar respuesta ágil y oportuna a los clientes y proporcionar un servicio rápido, que preferiblemente supere sus expectativas.

### **Momento de la verdad**

Según Carlzon (2013), “el momento de la verdad es cualquier episodio mediante el cual el cliente hace contacto con algún aspecto de la organización, por remoto que sea, y debido a él, se forma una impresión.”

La impresión se debe tener en cuenta desde un principio como ingresa a la organización dando a conocer una imagen abierta al cliente creando experiencias en sus clientes.

De acuerdo con la experiencia que tenga el cliente en los diferentes momentos de la verdad, se formará un concepto sobre la persona que lo atendió y principalmente sobre la organización de servicios, porque para el cliente externo de la organización es una sola y la califica más a ella que a sus trabajadores en forma independiente. (Riveros, 2007, p.72)

#### **2.2.15.3 Las personas (Talento Humano)**

El talento humano dentro de las organizaciones se constituye como la base para lograr cumplir objetivos planteados por la gerencia.

Para lograr tener el talento humano necesario para la organización y que estos se sientan identificados se debe tener en cuenta los siguientes aspectos que nos detalla Riveros (2007):

### **Perfil**

Cuando se requiere contratar trabajadores es fundamental tener en cuenta la formación de los aspirantes. Un buen nivel de competitividad y productividad depende en buena parte de la formación académica, la cual se complementa con la experiencia.

En el perfil de los cargos es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocimientos académicos
- Experiencia en la función que va a desempeñar y formación.
- Destrezas que debe poseer el aspirante
- Cualidades personales, como disciplina, ganas de progresar, relaciones humanas, apariencia física, principios y valores.
- Actualización de conocimientos
- Formación

### **Inducción**

Una buena introducción es un factor clave para el adecuado desempeño del trabajador, algunas ayudas para apoyar el proceso de inducción pueden ser videos institucionales, folletos o manuales, los cuales entre más didácticos sean mucho mejor.

La evaluación de la satisfacción con el proceso de inducción por parte del nuevo trabajador es una retroalimentación útil para tomar acciones necesarias, al igual que realizar una evaluación luego de un tiempo acerca del nivel en que fue asimilada la inducción, ayuda a dar información que permita, de ser necesario aplicar una re inducción.

### **Motivación**

El equipo directivo debe ser capaz de lograr un alto nivel de entusiasmo que asegure la cooperación de los trabajadores con el sistema de calidad.

Hay que motivar a los trabajadores para lograr mayor eficacia y productividad, estimulando al equipo de trabajo de la organización a tener un pensamiento creativo.

La creatividad se manifiesta en ideas, pero para que estas sean realmente creativas se requiere que sean apropiadas, es decir útiles y realizables.

Las ideas creativas pueden llevar a:

- Mejorar un proceso
- Mejorar un servicio
- Mejorar un producto
- Aumentar la productividad
- Reducir costos
- Mejorar las condiciones ambientales en el trabajo
- Mejorar la capacidad de innovación
- Desarrollar una metodología adecuada para solucionar problemas

La motivación determina lo que la gente realmente hará; impulsa al individuo a explotar su competencia y pensamiento creativo.

**Competencia.-** está determinada por lo que el individuo sabe y está en capacidad de hacer, sin importar como adquirió esa competencia, bien sea por medio de la educación formal, de la experiencia práctica o mediante el intercambio con otros colegas o compañeros de trabajo. Todo ello determina el espacio intelectual que posee para resolver problemas.

**Pensamiento creativo.-** es la capacidad de las personas de relacionar ideas existentes, para combinarlas en la solución de problemas; tiene que ver con la cultura, la personalidad y la habilidad de las personas para afrontar problemas y soluciones.

### **Capacitación**

Es un estímulo a la creatividad, que las empresas de mayor posicionamiento en el ámbito mundial no escatiman ya que reconocen el alto retorno sobre la inversión que obtienen a través de la capacitación de sus empleados, por tal razón les facilitan la oportunidad de aprender y capacitarse cada vez más, a fin de que los trabajadores alcancen mayores destrezas para beneficios personal, de las entidades y en general de la sociedad.

Cada organización debe diseñar sus planes de capacitación de acuerdo con su direccionamiento estratégico, sus necesidades y su presupuesto.

Dentro de los aspectos importantes a tener en cuenta para direccionar la capacitación, se encuentran:

- La estructura organizacional
- Identificar las brechas existentes entre las competencias actuales y las deseables
- Necesidades prioritarias de formación de acuerdo con los objetivos de negocio
- Determinar la institución o recursos más adecuados para proporcionar la capacitación.

### **Comunicación**

La comunicación es el mejor instrumento para mantener unida a una empresa; los empleados de todos los niveles deben ser eslabones esenciales de la cadena de comunicación.

Para poder facultar a los empleados no basta con darles capacitación, un empleado bien informado es más productivo, porque se siente partícipe.

### 2.2.16 Metodología “PDCA”

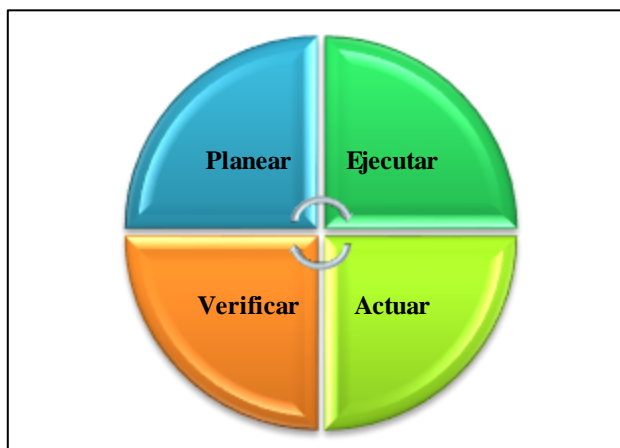
El ciclo “PDCA” según (Pérez J. , 2012) en su investigación acala que este ciclo va de la mano con la gestión que no es nada meno que “*hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos*”, los cuales posteriormente pueden ser medidos y verificados según la satisfacción que tenga tanto el cliente interno como externo de la organización.

Al momento de hablar de una metodología PDCA, se tiene que hablar en primer lugar de la mejora continua la cual se enfoca en procedimientos en los cuales se planifican acciones encaminadas a mejorar las actividades que se van a desarrollar en la empresa, siendo esta medidas por sus resultados . (Camisón, 2007)

Dentro la metodología PDCA como lo explica (Berlinches, 2008) se basa en cuatro aspectos importantes que son:

- *Plan* - Planificación
- *Do* - Ejecutar / Hacer
- *Check* - Verificar / Medir
- *Act* – Actuar

**Ilustración 2.5** Ciclo PDCA



**Adaptado por:** Christian Cabezas  
**Fuente:** (Berlinches, 2008)

Estos son las cuatro áreas que conforman el círculo de Deming, con el cual se identifica la mejora continua dentro de las organizaciones, para esto existen algunos pasos para poder completar de manera general el mismo; basado en la Norma ISO 9001:2000 estos pasos son:

- **Planificar:** Consiste en establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados, de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Se deben identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, considerando alternativas que darán más eficacia a procesos que de alguna manera afectan a la calidad del producto o servicio.

Determinar la secuencia y la relación que estos procesos tienen entre ellos. Normalmente la salida de los procesos significa la entrada de otros, hasta el cliente final, como conclusión de la cadena de procesos. (Medina Giopp, 2005)

- **Ejecutar / Hacer:** Implantación de acciones previamente planificadas.

Esta fase está alineada con la planificación y viceversa ya que aquí se determina métodos y criterios para asegurar el correcto funcionamiento y el control de los procesos.

El desenvolvimiento de esta fase esta relaciona con el grado de calidad con que está hecha la planificación antes estipulada ya que aquí se guía bajo las directrices antes establecidas.

Los procesos deben estar documentados, mediante los correspondientes procedimientos, que especifican cómo han de ser realizadas las actividades que los conforman.

Es recomendable establecer la propiedad de los procesos, determinando la responsabilidad de los mismos, no sólo para su correcto funcionamiento, sino para su permanente mejora. (Pérez J. , 2012)

- **Medir / Verificar:** Realizar el seguimiento y medición de los procesos y actividades con respecto a la planificación antes establecida, y como han aportado a los resultados esperados por la organización.

Se asegura la disponibilidad de información suficiente, que permita apoyar el funcionamiento correcto y el seguimiento del proceso.

Llegando a comunicar a la alta gerencia todos los procesos verificados para que logren constatar la ejecución de la planificación que se tuvo antes. (Pérez J. , 2012)

- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Se logra transmitir el aprendizaje de las acciones que se obtuvieron en todo el ciclo y se manejan acciones correctoras pertinentes para mejorar el proceso interno de una organización. (Pérez J. , 2012)

Medir y realizar el seguimiento del proceso, para partir de este análisis, encontrar e implantar acciones que ayuden a conseguir los objetivos del proceso, así como conseguir su mejora continua. (Berlinches, 2008, p.12)

### 2.2.17 Ocho principios de la calidad ISO 9001-2008

Según (Berlinches, 2008), un principio de gestión de la calidad es una pauta o convicción amplia fundamental para guiar y dirigir una organización, encaminada a la mejora continua de las prestaciones por medio de la satisfacción del cliente constatando que el mismo pueda acercarse sin duda a la organización y reflejar su grado de satisfacción con respecto al trabajo que le entrega la organización.

Se basa en ocho principios de la calidad que son:

- 1. Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las demandas actuales y futuras de sus clientes, satisfacer los requerimientos y esforzarse en rebasar sus expectativas.
- 2. Liderazgo:** Los líderes son los que establecen la unidad a los fines y el rumbo de la organización. Es conveniente que estos desarrollen y mantengan su entorno interno que permita que las personas puedan participar de forma plena en la consecución de los objetivos de la organización.
- 3. Participación personal:** Las personas que intervienen en todos los niveles de la organización constituye la esencia de esta y su plena participación es lo que permite que sus capacidades sean aprovechadas en beneficio de la organización.

4. **Enfoque en el proceso:** El resultado esperado se consigue de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
  
5. **Gestión basada en los sistemas:** La identificación, comprensión y gestión a modo de sistema de los procesos interrelacionados contribuyen a la eficacia y a la eficiencia de la organización a la hora de conseguir sus objetivos identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la efectividad de una organización en el logro de sus objetivos.
  
6. **Mejora continua:** La mejora continua del funcionamiento global de la organización debería constituir un objetivo permanente de la misma, ayudando al diario proceso de mejoramiento en todos los aspectos dentro del entorno interno y externo de la organización.
  
7. **Toma de decisiones basadas en hechos:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y revisando información recolectada para lograr llegar a una acertada decisión.
  
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con los suministradores:** Una organización y sus suministradores mantienen independencia y una relación mutuamente beneficiosa sirve para aumentar la capacidad de ambas partes a la hora de aportar un valor añadido. (pp. 10-11)

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque de la Investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, puesto que este se basa en el resultado obtenido mediante herramientas de investigación como la observación, entrevistas y encuestas a los clientes de la organización, para poder analizar el problema objeto de estudio, y lograr comprenderlo, analizarlo y buscar sus orígenes llegando a generar diferentes alternativas de solución, que será respaldada por la información obtenida sobre la empresa y así llegar a sustentar el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad aplicada a la empresa de servicios Ortiz & Asociados Cía. Ltda., el mismo que permitirá elevar los niveles de productividad en sus servicios, enfocándose en superar las expectativas que tenían anteriormente los clientes de la empresa. (Hernández Sampieri, 2014)

#### **3.2 Modalidad de la Investigación**

##### **Investigación Bibliográfica**

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó información de libros, revistas indexadas, documentos especializados relacionados con el objeto de estudio; esta información permite comprender todo lo que rodea al problema logrando entender y proponer diferentes soluciones para el mismo sustentadas en trabajos anteriormente realizado por expertos. (Hernández Sampieri, 2014)

## **Investigación de Campo**

Esta se basa en la interacción entre el investigador con las personas que están involucradas con el problema logrando así recolectar información concisa y cercana a la realidad aportando un alto grado de veracidad al proponer una solución.

En la investigación de campo, a través de la observación de la realidad que se maneja en la empresa mediante una entrevista al gerente con el objetivo de encontrar falencias desde el alto mando de la empresa que afecten en el servicio que brinda , analizando su capacidad de respuesta ante distintos escenarios en el que se desarrolle.

De igual manera se aplica una encuesta a todos los clientes de la empresa, ya que se logra obtener información sobre la interacción del cliente con la empresa y viceversa al momento de generar o adquirir el servicio que esta brinda, para generar la solución al problema de estudio. (Hernández Sampieri, 2014)

### **3.3 Tipo de Investigación**

#### **Investigación Descriptiva**

Al momento de aplicar esta investigación se describen los hechos como son observados, fundamentalmente dando a conocer la situación actual en la que se desarrolla la empresa, detallando así sus rasgos propios. El objetivo principal de este tipo de investigación es conocer la situación y ambiente en el que se manejan las actividades y procesos que se generan y conocer a las personas que están encargadas de las mismas y que se encuentran inmiscuidas en el problema.

### **3.4 Población y Muestra**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se procedió a trabajar con todos los clientes que cuenta la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda. que son 70, las cuales se dividen en 37 empresas obligadas a llevar contabilidad y 33 clientes que se brinda el servicio con declaraciones mensuales.

El presente trabajo se desarrolla en base a la población total ya que el mismo no sobrepasa los 100 individuos a los cuales les realizó una encuesta a base de preguntas para medir su satisfacción con los servicios percibidos por la Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

De igual manera se realizó entrevistas a la Gerente de la empresa la Lic. Cumandá Ortiz, además La Jefa de RRHH Ing. Victoria Ortiz accedió a la misma entrevista para poder conocer aspectos internos y externos sobre la calidad en el servicio que ofrece Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

A continuación se presenta un Plan de recolección de información, para el desarrollo del objeto de estudio.

### 3.5 Plan de Recolección de Información

#### Matriz de Recolección de Información

**Problema:** “Administración Tradicional”

**Tabla 3.1 Matriz de Recolección de Información**

Conceptualización	Categoría	Guías	Ítems	Técnica e instrumento
<p><b>Sistema de Gestión de Calidad</b></p> <p>Es el conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para asegurarse de que todos los productos y servicios suministrados a los clientes satisfacen sus necesidades así como sus expectativas. (San Miguel, 2007)</p>	<p>Normas Estandarizadas</p> <p>Kaizen o Mejora continua</p> <p>Interacción con el cliente</p>	<p>Norma ISO 9001-2015</p> <p>Cumplimiento de objetivos</p> <p>Estandarización de tiempos en procedimientos</p> <p>Calidad en procesos</p> <p>Satisfacción con el servicio percibido</p>	<p>¿Tiene algún conocimiento sobre la Normalización?</p> <p>¿Estaría dispuesto a realizar sus labores bajo una medida de estandarización dentro de la organización?</p> <p>¿Considera que Ortiz y Asociados Cía. Ltda. Necesita mejorar en algún aspecto de sus servicios?</p>	<p>Entrevista al personal encargado de la empresa</p> <p>Encuesta a los cliente internos</p> <p>Entrevista y encuesta a los clientes externos.</p>

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016)

### 3.6 Recolección de Información

Para la recolección de información del presente trabajo de investigación, a continuación se presentarán las técnicas e instrumentos que se ocuparon:

**Tabla 3.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección**

Técnicas de Investigación	Instrumentos de Recolección
1. Información Secundaria 1.1 Lectura Científica  1.2 Fichaje  2. Información Primaria 2.1 Observación 2.2 Encuesta 2.3 Entrevista	1.1 Libros de Calidad, Libros de Sistemas de Gestión de Calidad de servicios, Revistas Indexadas y artículos científicos.  1.2 Fichas Bibliográficas  2.1 Ficha de Observación  2.2 Cuestionario  2.3 Cuestionario

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016)

### **3.7 Procesamiento y análisis de información**

Este trabajo de investigación se manejó bajo un proceso secuencial, el cual se tomó como primer paso; la verificación de los instrumentos utilizados estén bien estructurados, para que al momento de realizar las encuestas las personas a quienes fueron dirigidas las mismas puedan entender y brindar el máximo apoyo.

Como segundo paso se realiza la tabulación de las encuestas a clientes internos y externos de la organización, que por la manera de haber sido estructurado el instrumento de trabajo facilitó la tabulación de las preguntas logrando analizar los datos obtenidos en el instrumento utilizado, llevando a representar estos datos en gráficas descriptivas, las cuales figuran el porcentaje de las alternativas facilitando la comprensión de cada pregunta para facilitar la interpretación de resultados y lograr obtener las conclusiones y recomendaciones con respecto al problema de estudio con el que se está manejando el presente trabajo de investigación.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Encuesta Clientes Internos

##### Pregunta N°1

##### 1.- Sexo

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	7	78%
Masculino	2	22%
<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

##### Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que dentro de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., se maneja un personal que en gran parte está representado por el género femenino, con un total de 7 mujeres correspondientes al 78%; mientras que solo existe 2 trabajadores del género masculino que constituyen al 22% del total encuestado.

## Pregunta N°2

### 2.- Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 – 35	4	44.5%
36 - 50	4	44.5%
51-65	1	11%
<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

### Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que dentro de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., las edades de sus colaboradores se encuentran comprendidas en tres rangos de edad, teniendo a 4 colaboradores entre los 20 – 35 años de edad creando siendo así un 44.5% , a 4 trabajadores entre los 36- 50 años denotando un 44.5% y a personas que están dentro de los 52 - 65 años siendo el 11% del total del recurso humano de la organización; demostrando que existe personal con más experiencia de trabajo siendo así un beneficio para la empresa pero sin dejar de lado a los nuevos profesionales que empiezan en el ámbito laboral.

### Pregunta N°3

3.- ¿El periodo de tiempo que tiene para realizar su trabajo es?

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Excesivo	0	0%
Largo	1	11%
Adecuado	7	78%
Poco	1	11%
<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

#### Análisis e interpretación

Al preguntar a los empleados de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda. Sobre el tiempo que tienen para realizar su trabajo representado así con el 78% que es adecuado, el 11% es largo y el otro 11% que es poco; reflejando que existe un porcentaje alto sobre el tiempo de trabajo que es el adecuado al momento de prestar el servicio que ofrece la empresa, pero existe porcentajes parejos que son opuestos generando inquietud sobre este aspecto.

## Pregunta N°4

### 4.- ¿Existe duplicidad en el trabajo que Ud. realiza?

Duplicidad	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	22%
Ocasionalmente	3	33%
Nunca	4	45%
<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

### Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que dentro de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., un 45% de los trabajadores manifestaron que en ninguna ocasión tienen duplicidad en su trabajo, este porcentaje está representado por 4 personas; por otro lado un 33%, correspondiente a 3 personas, respondieron que en ocasiones existe duplicidad en sus labores; mientras que el porcentaje restante de 22%, 2 personas, casi siempre tienen duplicidad en el trabajo. Esto quiere decir que dentro de la empresa se debería tener un mejor control y distribución de la carga laboral para que no exista trabajo repetido por los empleados.

## Pregunta N°5

### 5.- ¿Dispone de los recursos necesarios para desarrollar sus labores?

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	56%
Casi siempre	4	44%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

### Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que dentro de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., un 56% de los trabajadores, representados por 5 personas, siempre cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus labores; mientras que un 44%, 4 personas, casi siempre disponen de los recursos para desenvolverse en sus actividades.

## Pregunta N°6

### 6.- ¿El ambiente en el que desarrolla sus labores es?

Ambiente	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	1	11%
Estable	4	45%
Estresante	1	11%
Presionado	3	33%
<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

### Análisis e interpretación

Los resultados muestran que dentro de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., los trabajadores se desenvuelven en un ambiente de trabajo estable y en ocasiones presionado, estos criterios están representados por los porcentajes más altos, 45% (4 personas) y 33% (3 personas) respectivamente; mientras que la diferencia manifiestan que el ambiente es adecuado y estresante, valor representado por 2 personas.

## Pregunta N°7

### 7.- ¿La comunicación que existe entre compañeros es?

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	4	45%
Buena	3	33%
Regular	2	22%
Nula	0	0%
<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

### Análisis e interpretación

Los resultados muestran que en la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., el 45% de los encuestados, 4 personas, expresan que la comunicación con sus compañeros es muy buena; el 33%, 3 personas, mantienen una buena comunicación; por otro lado el 22%, 2 personas, manifiestan que su comunicación con los compañeros es regular.

## Pregunta N°8

### 8.- ¿La relación con su inmediato superior es?

Relación	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	3	33%
Buena	5	56%
Regular	1	11%
Nula	0	0%
<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

### Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que los trabajadores de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., mantienen una relación buena con su inmediato superior, criterio representado por el porcentaje más alto que es de 56%, 5 personas; el 33%, 3 personas, su relación es muy buena; mientras que el 11%, 1 persona; la relación con su inmediato superior es regular.

## Pregunta N°9

9.- ¿En su trabajo, reconoce quien es su cliente interno?

Reconocimiento de cliente interno	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	44%
No	5	56%
<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

### Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que los trabajadores de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., en un 56%, 5 personas, no reconocen a sus clientes internos, mientras que apenas el 44%, 4 personas, manifiestan conocer a sus clientes internos.

### Pregunta N°10

#### 10.- ¿Quién le da seguimiento y evaluación en su trabajo?

Seguimiento y evaluación	Frecuencia	Porcentaje
Usted	2	22%
Su jefe	7	78%
Sus compañeros	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

#### Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que en la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., el 78%, 7 personas, el jefe inmediato es aquel que les da seguimiento y evaluación en el trabajo; por otro lado el 22%, 2 personas, ellos mismos evalúan su trabajo.

### Pregunta N°11

#### 11.- ¿Tiene claro lo que tiene que hacer en la empresa?

<b>Función</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente	9	100%
Parcialmente	0	0%
Efimeramente	0	0%
Nula	0	0%
<b>Total</b>	9	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

#### **Análisis e interpretación**

Los resultados reflejan que los trabajadores dentro de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., tienen en claro las funciones que deben desarrollar, por lo que el 100%, 9 personas, manifiestan que están completamente seguras de sus funciones.

### Pregunta N°12

12.- ¿Piensa que su trabajo lo podría realizar de diferente manera para optimizar tiempo y recursos?

<b>Manera de optimizar tiempo y recursos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Con mayor capacitación	7	78%
Disponiendo de la documentación necesaria	1	11%
Ninguna	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

#### Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que los trabajadores de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., podrían mejorar su trabajo por medio de capacitaciones, este criterio refleja un 78%, es decir que 7 personas concuerdan que con esta mejora lograrán optimizar tiempo y recursos, mientras que la diferencia manifiesta que su trabajo mejoraría si dispone de los documentos necesarios para realizarlo y otro porcentaje, 11%, expresa que no podría hacerlo de diferente manera.

## 4.2 Encuestas Clientes Externos

### Pregunta N°1

#### 1.- ¿Cuánto tiempo es cliente de Ortiz & Asociados Cía. Ltda.?

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
1 mes a 1 año	9	24%
2 años	8	22%
3 años	6	16%
4 años	2	6%
5 años	6	16%
6 años	6	16%
<b>Total</b>	37	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

#### Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que de los 37 encuestados el 24%, representado por 9 personas, han sido clientes de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., por un 1 año; el 22% constituido por 8 personas, son clientes de la empresa por 2 años, el 16% son clientes por 3, 5, y 6 años, y el 6%, 2 personas, por un tiempo de 4 años.

## Pregunta N°2

### 2.- ¿Dónde está ubicada su empresa o negocio?

Ubicación	Frecuencia	Porcentaje
Ambato	34	94%
Cevallos	1	2%
Puyo	1	2%
Latacunga	1	2%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

### Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que el 94%, 34 personas, de negocios de los clientes de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., se encuentran en la ciudad de Ambato, mientras que el restante, 3 personas, están ubicados en Cevallos, Puyo y Latacunga respectivamente.

## Pregunta N°3

### 3.- ¿Con que frecuencia utiliza nuestros servicios?

Uso de servicio	Frecuencia	Porcentaje
1 mes	33	89%
3 meses	1	3%
6 meses	2	5%
1 vez al año	1	3%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

### Análisis e interpretación

Los resultados muestran que de los 37 encuestados el 89%, 33 personas, utilizan cada mes los servicios de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.; esta es la frecuencia más alta ya que el resto de encuestados, 4 personas, utilizan los servicios cada 3 meses, 6 meses y 1 vez al año respectivamente.

### Pregunta N°4

**4.- ¿Las instalaciones y el ambiente físico de Ortiz & Asociados Cía. Ltda., son limpias, ordenadas y cómodas?**

<b>Limpieza y Orden</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	30	81%
Casi siempre	7	19%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

#### **Análisis e interpretación**

Los resultados reflejan que las instalaciones y el ambiente físico de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., siempre se encuentran limpias, ordenadas y cómodas, con este criterio el 81%, 30 personas, están totalmente de acuerdo, mientras que el 19%, 7 personas, manifiestan que casi siempre las instalaciones y el ambiente físico se encuentran con dichas características.

### Pregunta N°5

**5.- ¿De acuerdo al servicio recibido por Ortiz & Asociados Cía. Ltda. Ud. cómo califica al personal de nuestra empresa?**

<b>Personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy competente	22	59%
Competente	14	38%
Poco competente	1	3%
Incompetente	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

#### **Análisis e interpretación**

Los resultados muestran que los clientes de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., califican al 59% de los empleados como muy competentes al momento de realizar sus labores, mientras que el 38%, 14 personas, los califican como competentes y apenas una persona, el 3%, califica como poco competentes.

### Pregunta N°6

**6.- ¿La atención en Ortiz & Asociados Cía. Ltda., con frecuencia ha sido?**

<b>Atención</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy satisfactoria	22	59%
Satisfactoria	15	41%
Poco satisfactoria	0	0%
Nada satisfactoria	0	0%
<b>Total</b>	37	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

#### **Análisis e interpretación**

Los resultados reflejan que la atención de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., en un 59%, 22 personas, manifiestan que es muy satisfactoria, mientras que el 41%, 15 personas, expresan que es satisfactoria.

## Pregunta N°7

### 7.- ¿El tiempo de atención en la empresa ha sido?

<b>Atención</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ideal	9	24%
Rápido	18	49%
Normal	10	27%
Lento	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

### **Análisis e interpretación**

Los resultados referentes al tiempo de atención brindada por parte de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., muestran que el porcentaje sobresaliente es de 49%, 18 personas, concierne a rápido, mientras que el 27%, 10 personas, consideran que la atención es normal, por otro lado el 24%, 9 personas, consideran que es ideal.

### Pregunta N°8

**8.- ¿Cuándo ha necesitado el servicio de nuestra empresa, su requerimiento ha sido?**

<b>Solución de Problemas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente solucionado	33	89%
Parcialmente solucionado	4	11%
Poco solucionado	0	0%
No ha sido solucionado	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

#### **Análisis e interpretación**

Los resultados de la encuesta muestran que cuando un cliente ha solicitado el servicio de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., su requerimiento ha sido totalmente solucionado, criterio compartido por 33 personas encuestadas, representado por 89%, mientras que el 11%, 4 personas, su problema ha sido parcialmente solucionado.

## Pregunta N°9

9.- ¿El tiempo de respuesta ante un problema emergente ha sido?

Tiempo de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	19	51%
Satisfactorio	18	49%
Poco satisfactorio	0	0%
Nada satisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	37	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

### Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que el tiempo de respuesta de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., ante un problema emergente ha sido muy satisfactorio, criterio representado por 51%, 19 personas, mientras que el 49%, 18 personas, expresan que ha sido satisfactorio.

**Pregunta N°10****10.- ¿Cómo califica Ud. el servicio brindado por la empresa?**

<b>Servicio Brindado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	22	59%
Bueno	15	41%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).**Análisis e interpretación**

Los resultados reflejan que el servicio brindado por parte de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., ha sido excelente para un 59%, 22 personas, mientras que el 41%, 15 personas, expresan que el servicio recibido ha sido bueno.

### Pregunta N°11

#### 11.- ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas o empresas?

Recomendación de Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	37	100%

#### ¿Por qué?

Recomendación de Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Confianza	11	30%
Experiencia	14	38%
Atención	7	19%
Resolución de Problemas	5	13%
<b>Total</b>	37	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

#### Análisis e interpretación

Los resultados muestran que los clientes de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., en un 100%, 37 personas, recomendarían a terceros los servicios de la empresa, debido especialmente a la experiencia de la compañía, seguido por la confianza, la atención y la resolución de problemas.

### Pregunta N°12

**12.- ¿Los servicios ofertados por nuestra empresa, satisfacen sus necesidades contables y legales?**

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	68%
Casi siempre	12	32%
En ocasiones	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

#### **Análisis e interpretación**

Los resultados muestran que los servicios ofertados por la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., siempre satisfacen las necesidades contables y legales en un 68%, 25 personas, mientras que el 32%, 12 personas, expresan que casi siempre satisfacen sus necesidades.

### Pregunta N°13

**13.- Queremos mejorar nuestros servicios como empresa, ¿Ud. como cliente que nos recomendaría?**

<b>Recomendaciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ampliación de las instalaciones	7	19%
Aumentar las visitas a clientes	12	32%
Publicidad de los beneficios de la empresa	6	16%
Brindar información en cuanto a cambios legales	8	22%
Ninguna	4	11%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

#### **Análisis e interpretación**

Los resultados reflejan las recomendaciones de los clientes de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., siendo el de mayor peso con un porcentaje de 32%, 12 personas, que se aumenten las visitas a los clientes para tener un contacto directo con el/la contador/a al momento que se presente un problema, además se recomienda que se brinde información en cuanto a cambios legales a los clientes, representado por 22%, 8 personas; por otro lado se recomienda que hagan publicidad y ampliación de espacio físico.

### 4.3 Análisis de las Entrevistas

En la siguiente matriz se analiza las entrevista que se realizaron a la gerente propietaria Lic. Cuamandá Ortiz y a la jefe de Recursos Humano de Ortiz & Asociados Cía. Ltda., en los que se detallan diferentes aspectos importantes que se manejan dentro de la organización.

**Tabla 1.1 Análisis de las Entrevistas**

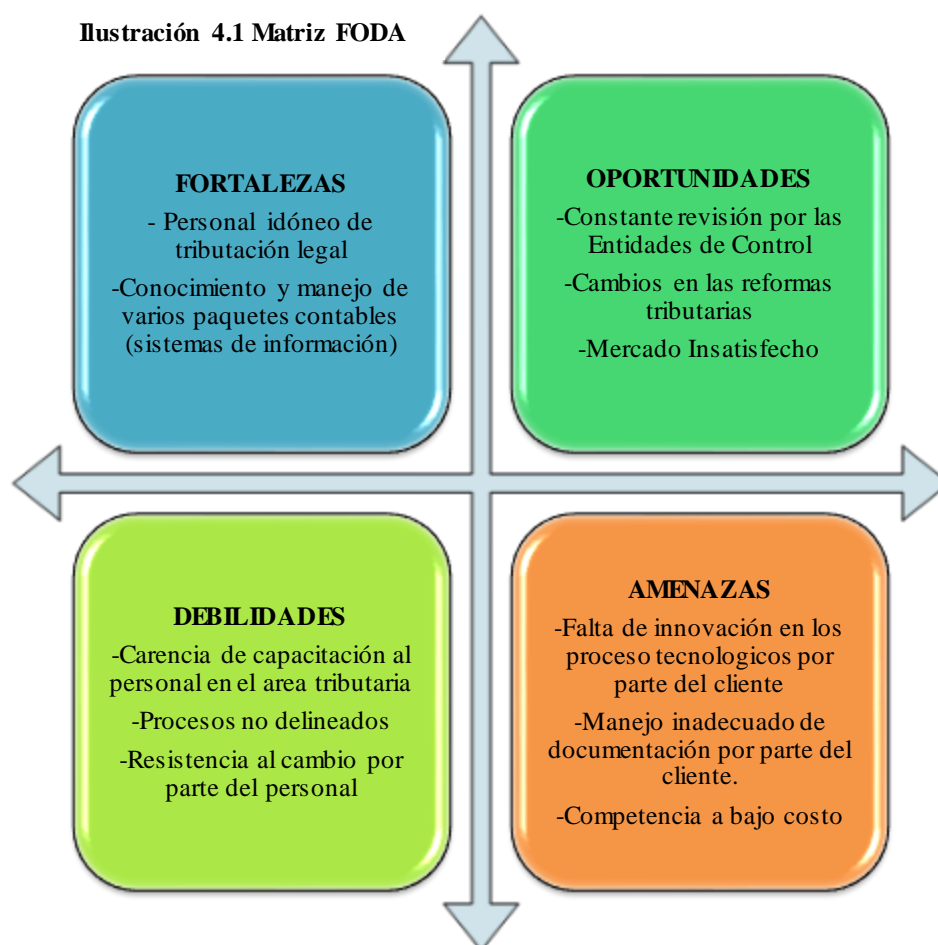
PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	Lic. Cuamandá Ortiz	Ing. Victoria Ortiz
<b>Tiempo que brinda servicios la empresa</b>	Desde el año 2010	Desde el año 2010
<b>Tipos de servicios de la empresa</b>	Asesoría contable, tributaria y legal	Asesoría contable, tributaria y legal
<b>Capacidad de respuesta ante un trabajo emergente</b>	Inmediato	Eficiente y oportuno
<b>Problemas presentes en el día a día</b>	Falta de comunicación en el personal	Mal manejo de información por parte del cliente
<b>Imagen que desea proyectar al cliente</b>	Empresa confiable y preparada	Empresa segura y confiable
<b>Existe control de calidad en sus servicios</b>	Se hace seguimiento de trabajo	No
<b>Ha existido malestar o no se han sentido satisfechos sus clientes</b>	A veces existe malestar por indicaciones apegadas a la ley sin evadir impuestos pero existe competencia a bajo precio que les incita a lo incorrecto	Nunca
<b>¿Qué sabe acerca de la gestión de procesos?</b>	Se aplica una revisión de los trabajos para evitar errores y cumplir con el cliente	Existen procesos que no son revisados aún para mejorarlos.
<b>¿Cómo es la comunicación con los empleados?</b>	Es favorable cada 15 días se realizan reuniones para exponer problemas	Es una comunicación favorable pero existen problemas en ella

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016)

#### 4.4 Análisis de Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

A continuación se presenta un análisis sobre la empresa realizada en una investigación anterior a esta, reflejando ciertos aspectos que son importantes para la presente organización.

##### 4.4.1 Matriz FODA



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016).

En la presente matriz FODA se reconoce aspectos importantes en los cuales se desarrolla Ortiz & Asociados Cía. Ltda., como el personal que tiene la empresa es idóneo y está preparado para afrontar cualquier necesidad que requiera el cliente, ya sea en el ámbito legal o tributario. La empresa se enfoca en brindar servicios a las empresas que tienen un problema con entidades de control e intenta manejar la

información que es brindada por las mismas para que las empresas que requirieron su servicio no puedan llegar a tener un problema mayor.

#### 4.4.2 Organigrama

En la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda. Se realizó un estudio anterior a este, en el cual se representa la línea de mando que se maneja en la organización..

Ilustración 4.2 Organigrama estructural de Ortiz & Asociados Cía. Ltda.



Fuente: Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

La empresa ya fue estudiada con anticipación a este trabajo por lo cual se reconocen algunos procesos de la empresa, esto es de gran ayuda ya que sirve como guía para continuar con el objetivo final de este trabajo de investigación que es brindar una herramienta de calidad que pueda ser aplicada y que esta pueda ser beneficiosa tanto para el cliente interno y externo que tiene Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Tema**

Diseño de un sistema de gestión de calidad en empresas de servicios administrativos, contables y tributarios.

#### **5.2 Antecedentes**

La empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., nace hace 15 años en Ambato como iniciativa de la Lic. Cuamandá Ortiz CPA (Contadora Pública Autorizada), con una figura de asesoría contable para empresas pequeñas y sujetos no obligados a llevar contabilidad, demostrando sus conocimientos al pasar de los años sin necesidad de publicidad, su pequeña oficina comienza a ganar mercado por recomendaciones de su clientela satisfecha que percibían los servicios de asesoría contable; después de 10 años de trabajo particular la Licenciada toma la iniciativa de crear una Cía.Ltda, registrándose así en la superintendencia de compañías bajo el nombre de Ortiz & Asociados Cía. Ltda., que se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato en la Avenida Rodrigo Pachano y Calle Juan Montalvo, Edificio Ficoa Park Oficina 306; la empresa cuenta con una trayectoria de 6 años hasta el día de hoy y maneja 70 empresas las cuales se dividen en 37 obligadas a llevar contabilidad y 33 clientes que solo llevan declaraciones mensuales, semestrales de ingresos y egresos de sus actividades comerciales.

Además la organización consta con 7 personas de nivel operativo y 3 de nivel administrativo que desempeña sus labores de planta en la organización.

### **5.3 Datos Informativos**

**Empresa:** Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

**Actividad Empresarial:** Asesoría Contable y Tributaria

**Ubicación:** Av. Rodrigo Pachano y Juan Montalvo Edif. Ficoa Park, oficina 306.

### **5.4 Objetivos**

#### **5.4.1 Objetivo General**

Diseñar un sistema de gestión de calidad en la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

#### **5.4.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un mapa de procesos
- Desarrollar un manual de procesos de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.
- Realizar un programa de socialización del Sistema de Gestión de Calidad.

## 5.5 Justificación

En el presente proyecto de investigación se aplica dentro de Ortiz & Asociados Cía. Ltda., una herramienta de gestión de calidad para mejorar la satisfacción y el servicio al cliente, además dicho sistema se socializa con el personal de la empresa, en la que se menciona los beneficios de la implementación tanto para el personal interno y externo.

Con una adecuada aplicación del sistema se encuentran errores en los procesos que maneja de la empresa, para su pronta eliminación, debido a la ejecución de un ciclo de mejoramiento continuo.

## 5.6 Misión y Visión de Ortiz & Asociados Cía. Ltda.



### 5.6.1 Misión

Contribuir al desarrollo de las empresas del sector Comercial, Industrial y de Servicio; brindando soluciones técnicas, impulsando a ser más productivos, rentables y competitivos a través del asesoramiento profesional, capacitación y servicio externo en el área contable – tributaria. (Ortiz, 2010)

### 5.6.2 Visión

Ser una empresa con continua credibilidad y reconocimiento de nuestros clientes, por los servicios de asesoramiento, gestión de altísima calidad de nuestro Talento Humano con responsabilidad y ética. (Ortiz V. , 2010)

## 5.7 Ciclo de DEMING (PDCA)

El modelo a aplicar en el Sistema de Gestión de Calidad propuesto es el ciclo de Deming, siendo la potencial herramienta dentro de una organización, que genera una mejora en la calidad de los productos o servicios que ofrezca, ya que se puede identificar errores en los procesos, los que serán posteriormente resueltos generando pequeños cambios y mejora al proceso total que maneja la empresa.

En el manejo progresivo de esta herramienta de calidad se toman cuatro aspectos esenciales que se realizaron dentro de la organización Ortiz&Asociados Cía. Ltda.:

### **Planificar / *Plan***

En el presente trabajo se realizó una investigación basada en los clientes internos y externos para tener como resultados ciertos errores que se comente, uno de ellos es la baja disponibilidad de tiempo al momento de acercarse al cliente con frecuencia, ya que el cliente solo quiere manejarse con el jefe del área; esto se da dentro de una organización que no tiene un manual de procesos para que sus clientes internos puedan afrontar nuevas situaciones las cuales soliciten los clientes así mejorando la interacción cliente – empresa, generando un cambio positivo no solo para la empresa sino para la percepción de calidad que reciba un cliente bien atendido.

Dentro de la panificación realizada para este ciclo continuo se manejan aspectos importantes que se deben realizar y se detallan a continuación:

- Mapa de procesos: que presente los procesos actuales que maneje la organización.

- Manual de procesos: que genere una guía estandarizada de las actividades que se deben cumplir en cada proceso que maneje la empresa.
- Programa de socialización; para que todos los empleados de Ortiz & Asociados Cía. Ltda., tengan el conocimiento de aspectos generales de la planificación y como está influyendo en el beneficio de todos.

### **Hacer / Do**

Después de haber encontrado la causa, en este caso la falta de un manual de procesos que se manejan de la organización se procede a ejemplificar la empresa en todos sus procesos tanto internos como externos que afectan al resultado final del servicio.

Se genera un mapa de procesos que identifiquen los procesos que se realizan para cumplir con los requerimientos que tienen nuestros clientes al momento de adquirir los servicios de Ortiz&Asociados Cía. Ltda., explicando sus procesos misionales a los cuáles se dedica la empresa y a todos los procesos que se necesitan como apoyo para que estos sean desarrollados para el personal de la organización.

Se procede a realizar un manual de procesos que será herramienta primordial para el personal de la empresa ya que aquí se encuentran todos los pasos detallados en forma escrita y gráfica de los procesos internos generando una estandarización de procesos en los cuales se puedan guiar y que el personal de la organización puedan ejercerlos.

**Verificar / Check**

Luego de lograr soluciones a la problemática encontrada en la empresa se realiza una verificación total de la propuesta antes mencionada ha funcionado dentro del personal, creando una capacidad de respuesta extra de la que percibía el cliente. Utilizando como herramienta la retroalimentación por parte del cliente para constatar si él logro percibir el cambio que se quiere crear en la empresa.

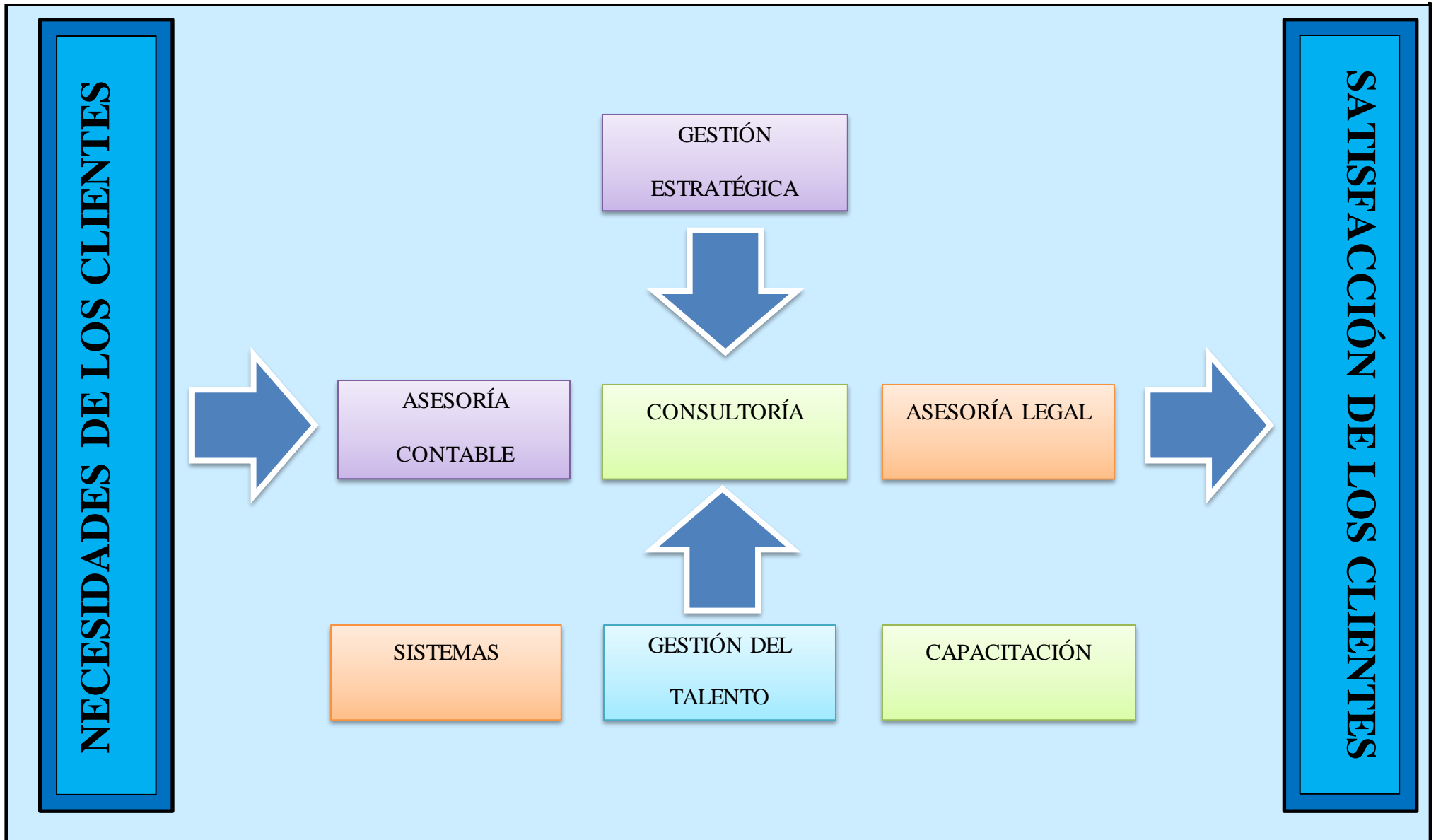
Para lograr verificar todos los procesos que maneja la organización se utilizarán herramientas de control mensual sobre las actividades desarrolladas por el personal, que serán dirigidas hacia el gerente y la propietaria de la empresa. Para tener información del cumplimiento de actividades. De igual manera la empresa realizará una encuesta pequeña de satisfacción al cliente, para obtener información sobre la percepción del servicio que brinda la organización, ayudando a identificar errores que pueden ser corregidos y así mejorar el servicio que se oferta al cliente. Se realizará un control de las actividades bajo herramientas como indicadores y gráficos con los que se pueda medir la evolución de la empresa bajo este régimen.

**Actuar / Act**

En este paso se desarrolla la eliminación de errores que siempre se encuentran en una organización, generando un cambio constante en este ciclo, creando un proceso de mejora continua, que beneficiará al cliente y la empresa respectivamente, en su percepción el servicio y ejecución del mismo, el mismo que se hará a través de indicadores o herramientas de calidad.

## 5.8 Mapa de procesos

Ilustración 5.1 Mapa de procesos



## **5.9 Manual de Procesos**

### **5.9.1 Procesos operativos**

#### **5.9.1.1 Asesoría Contable**

El proceso ASESORÍA CONTABLE se encarga de los impuestos a personas obligadas y no obligadas a llevar contabilidad además del manejo y verificación de determinaciones tributarias, es decir este proceso controla todos los aspectos contables de las empresas para que la información suministrada este apegada a la ley y requisitos de las entidades de control.

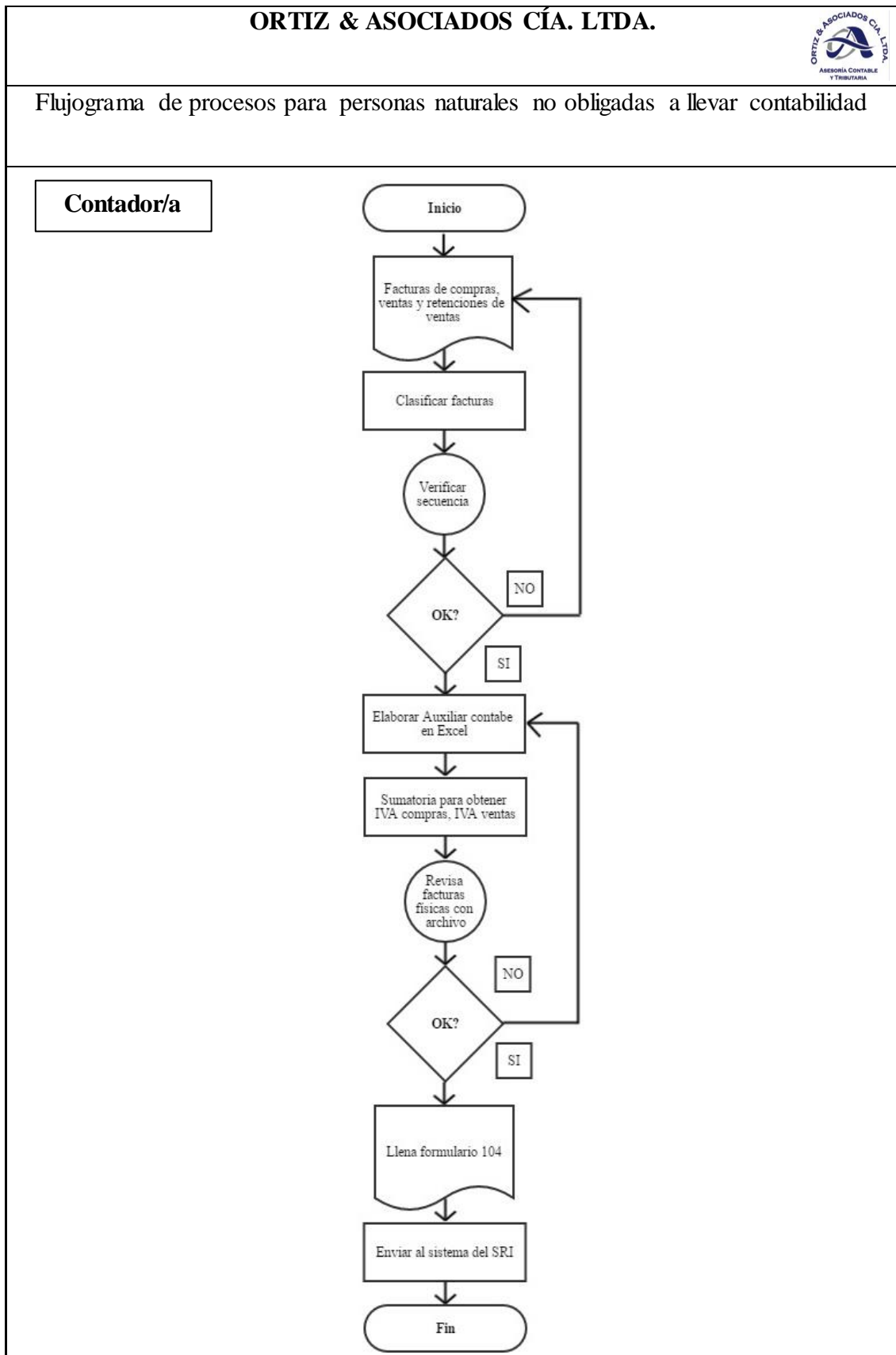
#### **Actividades “Impuestos”**

##### **Personas naturales no obligadas a llevar contabilidad**

1. El Contador recibe facturas de compras, ventas y retenciones de ventas
2. El Contador clasifica en forma cronológica las facturas recibidas
3. El Contador verifica la secuencia de las facturas de ventas
4. **Si**, las facturas están en secuencia se procede a realizar un Excel en donde se identifica compras y ventas
5. **No**, el contador llama al cliente a solicitar las facturas faltantes
6. En el resumen realizado en Excel se identifica en compras las facturas y notas de venta
7. El Contador realiza la sumatoria de las facturas de compras y ventas con el fin de obtener el IVA en compras y el IVA en ventas
8. El Contador revisa la digitación de las facturas físicas con el archivo en Excel

9. **Si**, el Contador procede a llenar el formulario 104 en el Sistema DIMM Formularios.
10. **No**, modifica el Excel en donde se identifica compras y ventas
11. Enviar al sistema del Servicio de Rentas Internas (SRI)
12. Fin del proceso.

Flujograma 5.1 Flujograma de procesos para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad



**Fuente:** Ortiz&Asociados Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016)

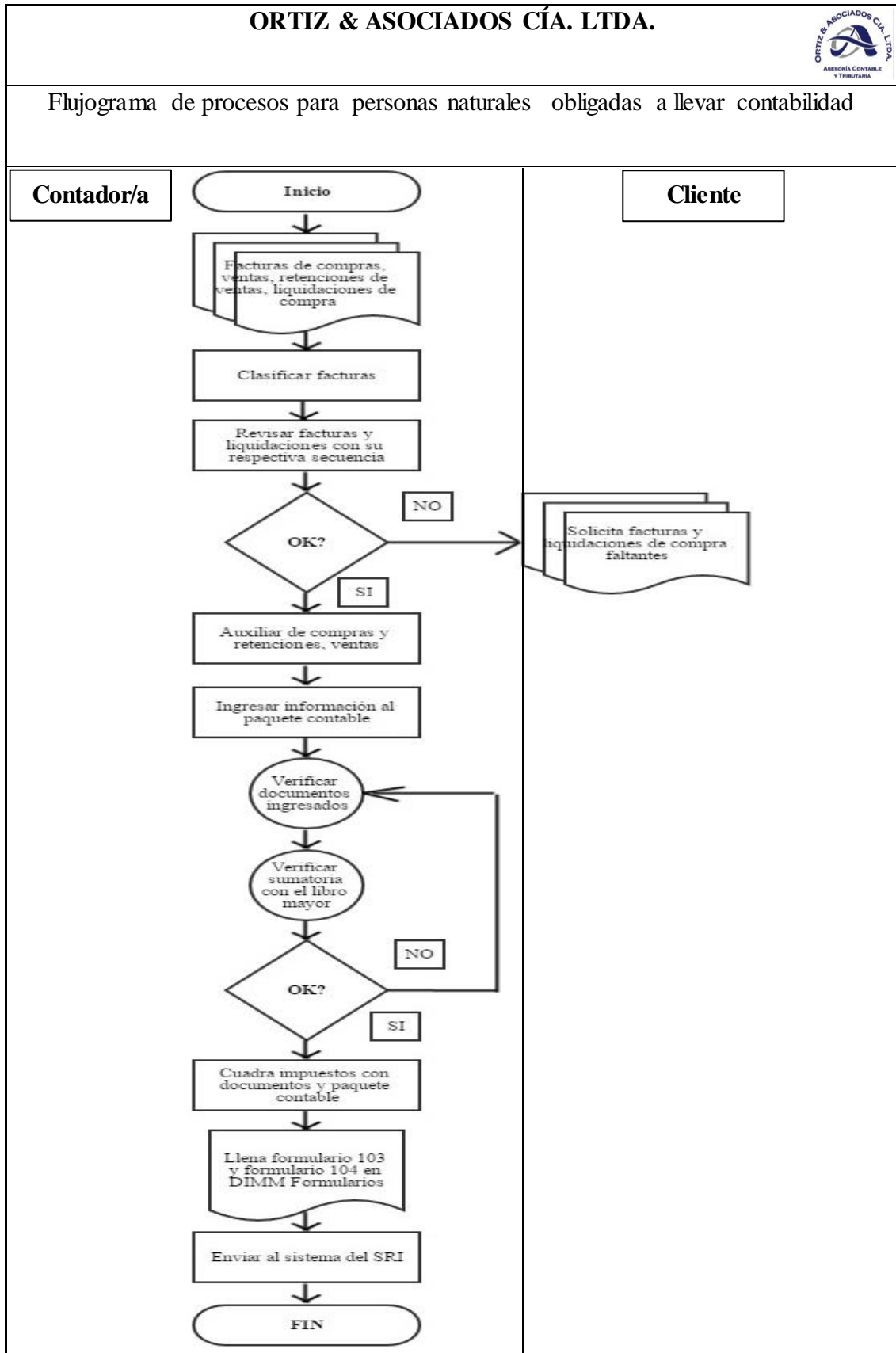
### **Personas naturales obligadas a llevar contabilidad**

1. El Contador recibe facturas de compras, ventas, retenciones de ventas y liquidaciones de compra
2. El Contador clasifica en forma cronológica las facturas recibidas
3. El Contador revisa cada factura de compra y liquidación de compra, cada una de estas debe estar con su retención en forma secuencial
4. **Si**, las facturas y liquidaciones de compra están en secuencia se procede a realizar un auxiliar de compras y retenciones, ventas
5. **No**, el contador llama al cliente a solicitar las facturas y liquidaciones de compra faltantes
6. El contador ingresa la información al paquete contable para el cuadro de los impuestos
7. El contador verifica que todos los documentos estén ingresados al paquete
8. El contador verifica la sumatoria de los documentos con el libro mayor que arroja el paquete contable.
9. **No**, el contador verifica que todos los documentos estén registrados al paquete
10. **Si**, esta correcta la sumatoria, el contador cuadra los impuestos con documentos y paquete contable
11. El contador llena el formulario 103 (formulario de retenciones) en el portal de SRI y formulario 104 (formulario de impuestos) en el DIMM Formularios

12. Enviar al sistema del Servicio de Rentas Internas (SRI)

13. Fin del proceso

**Flujograma 5.2** Flujograma de procesos para personas naturales obligadas a llevar contabilidad

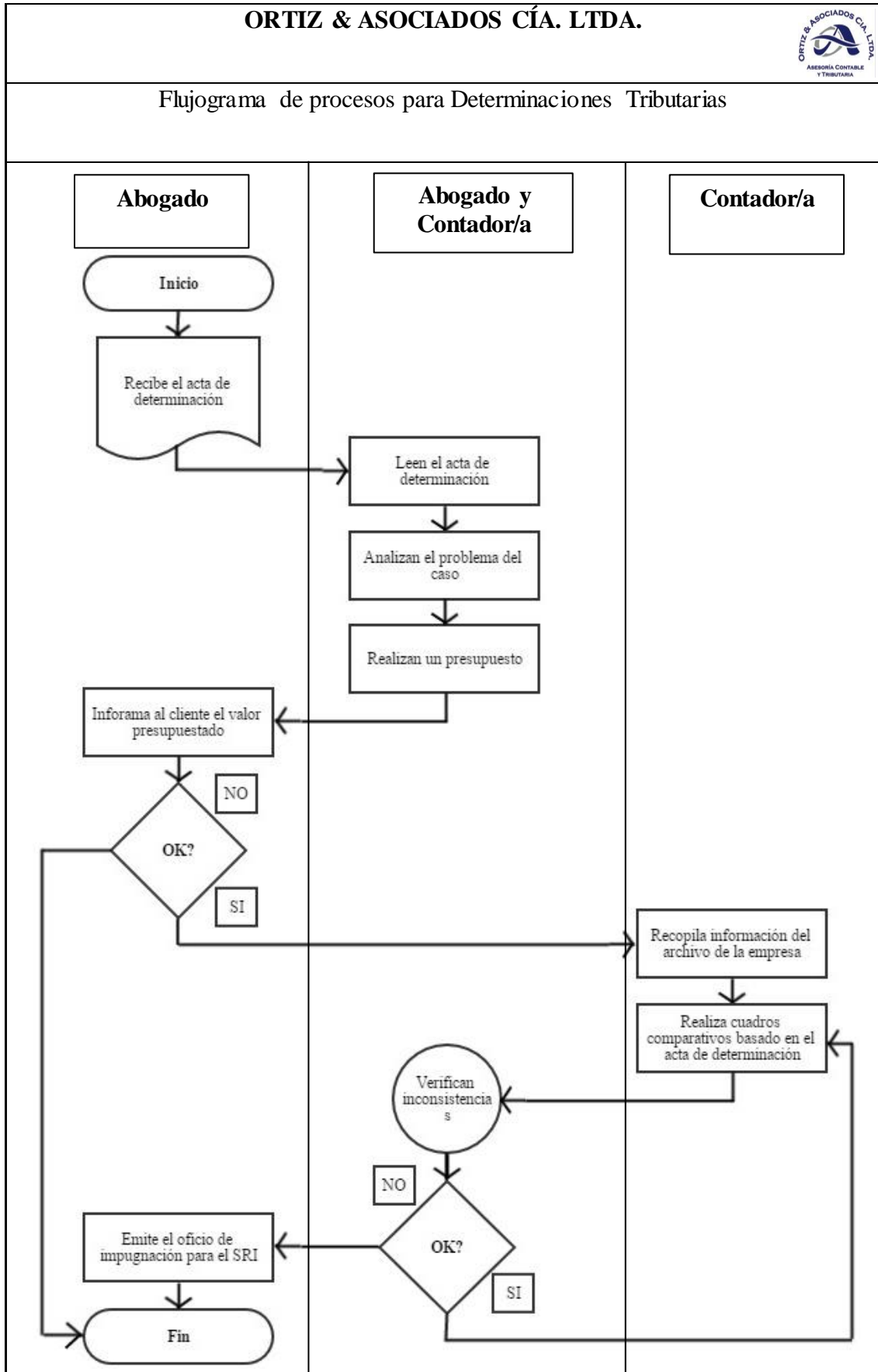


**Fuente:** Ortiz&Asociados Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016)

### Actividades “Determinaciones Tributarias”

1. El abogado recibe el acta de determinación del cliente
2. El abogado y la contadora proceden a leer el acta de determinación
3. El abogado y la contadora analiza el problema del caso
4. El abogado y la contadora realizan un presupuesto a cobrar al cliente por los servicios prestados
5. El abogado informa al cliente el valor que será cobrado por la resolución del caso
6. **No**, fin del proceso
7. **Si**, el contador recopila información de los documentos existentes en el archivo de la empresa
8. El contador realiza cuadros comparativos los que contienen la información de la empresa los cuales serán basados en el acta de determinación del SRI
9. El abogado y el contador verifican inconsistencias
10. **Si**, el contador realiza ajustes a los cuadros comparativos
11. **No**, el abogado emite el oficio de impugnación al SRI
12. El abogado espera el pronunciamiento del SRI
13. Fin del proceso

Flujograma 5.3 Flujograma de procesos para Determinaciones Tributarias



Fuente: Ortiz&Asociados Cía. Ltda.

Elaborado por: Cabezas, Christian (2016)

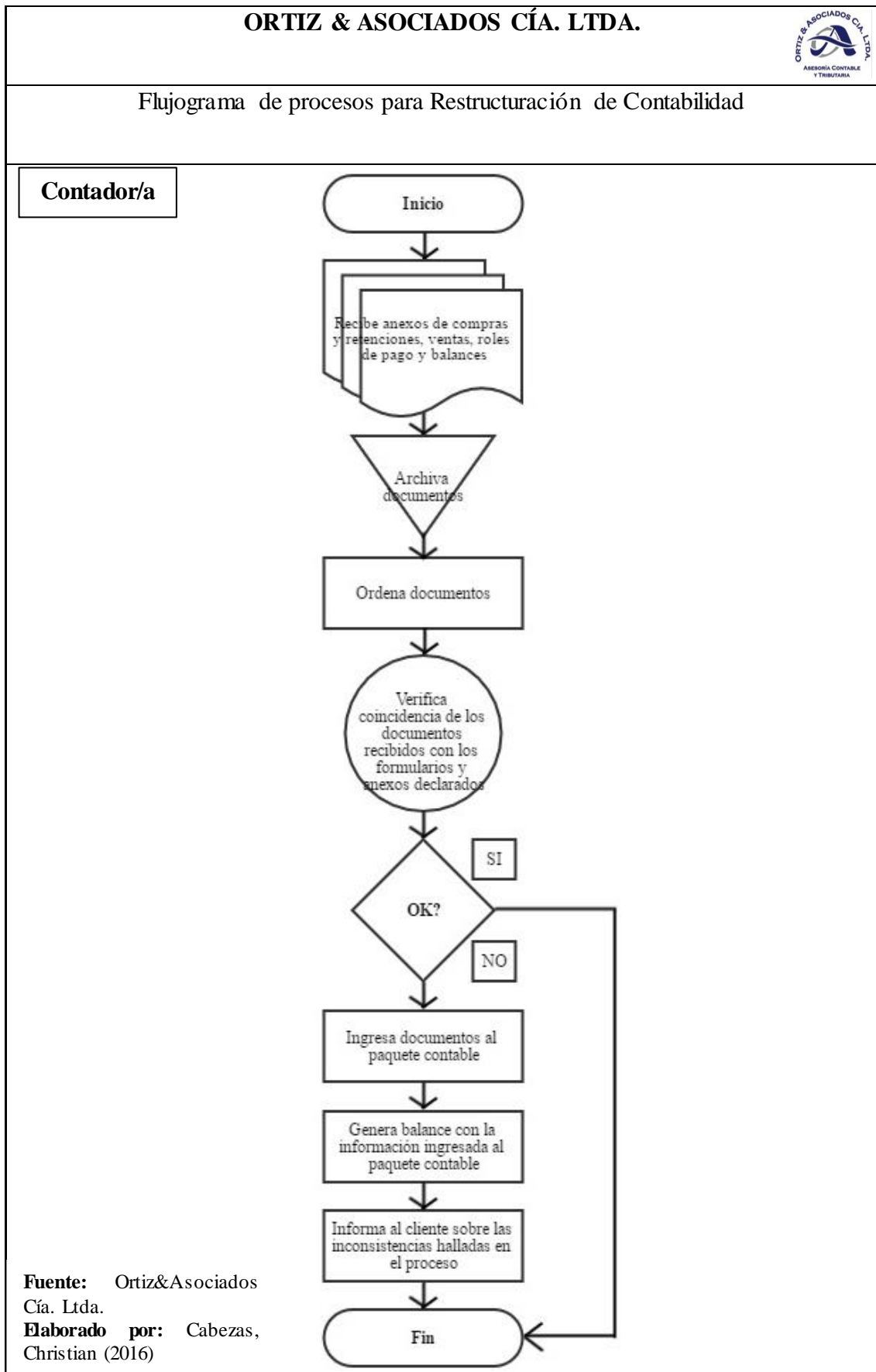
### **5.9.1.2 Consultoría**

El proceso CONSULTORÍA se encarga de las reestructuraciones de la contabilidad de las empresas que tienen la necesidad de cumplir y mantener los balances y estados bajo la normativa legal vigente.

#### **Actividades “Reestructuración de Contabilidad”**

1. El contador recibe los documentos contables de la empresa entre los cuales están los anexos de compras y retenciones; anexos de ventas, roles de pago y balances
2. El contador archiva y ordena los documentos recibidos
3. El contador verifica que los documentos recibidos coincidan con los formularios y anexos transaccionales simplificados (ATS)
4. **No**, el contador ingresa los documentos recibidos al paquete contable
5. **Si**, fin del proceso
6. El contador genera el balance con la información ingresada al paquete contable
7. El contador informa al cliente sobre las inconsistencias halladas en el proceso
8. Fin del proceso

Flujograma 5.4 Flujograma de procesos para Reestructuración de Contabilidad



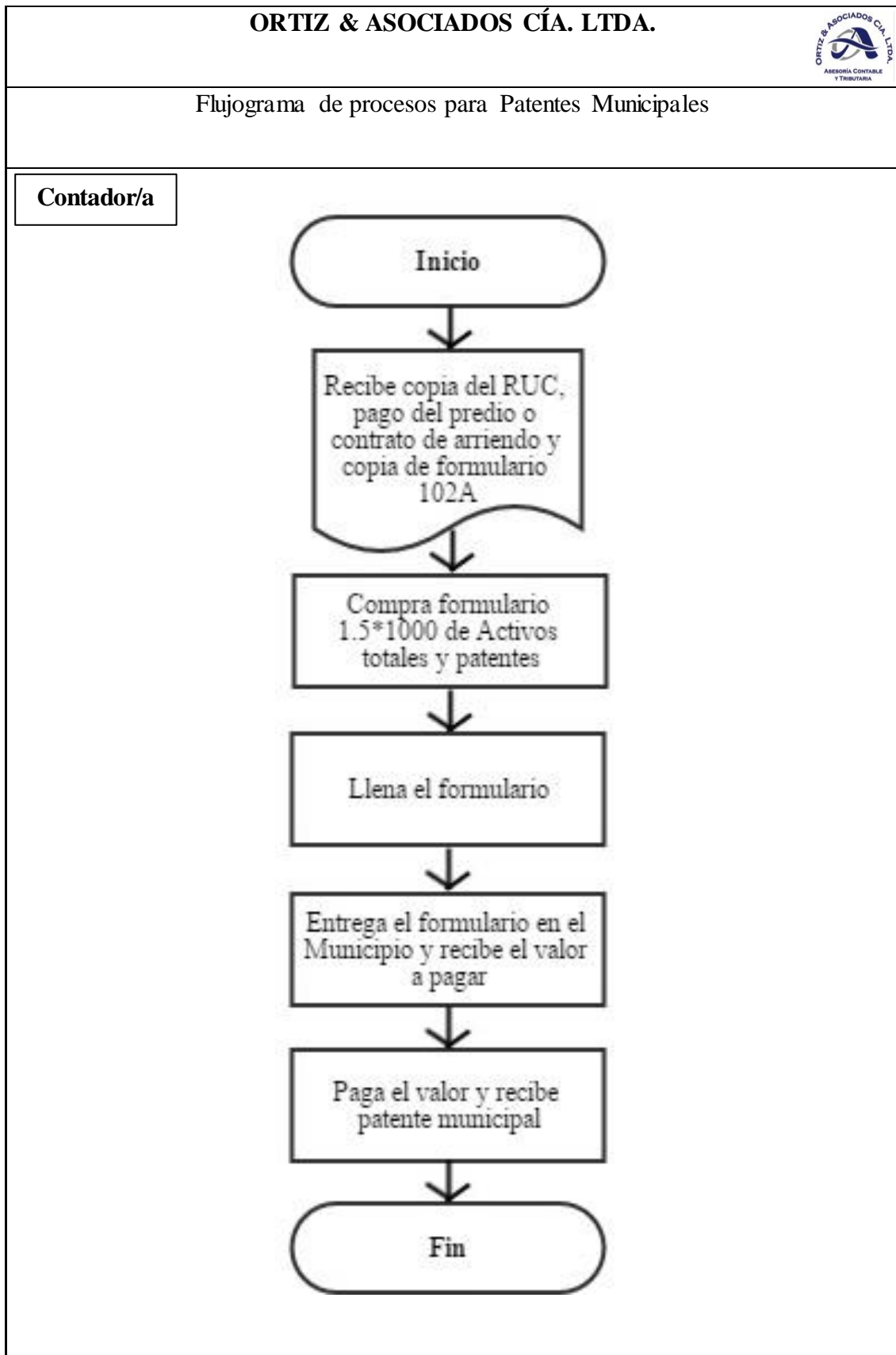
### **5.9.1.3 Asesoría Legal**

El proceso ASESORÍA LEGAL se encarga de las patentes municipales requeridas por las empresas para operar, reglamentos de trabajo y contratos de trabajo que son exigidos a las empresas por la Superintendencia de Compañías

#### **Actividades “Patentes Municipales”**

1. El contador recibe documentos personales del cliente como copia del RUC, pago del predio o contrato de arrendamiento y copia del formulario 102A
2. El contador compra el formulario 1.5\*1000 de Activos Totales y Patentes
3. El contador llena el formulario
4. El contador se acerca a las ventanillas del Municipio y entrega el formulario para recibir el valor a pagar
5. El contador paga el valor total y recibe la patente municipal
6. Fin del proceso

Flujograma 5.5 Flujograma de procesos para Patentes Municipales



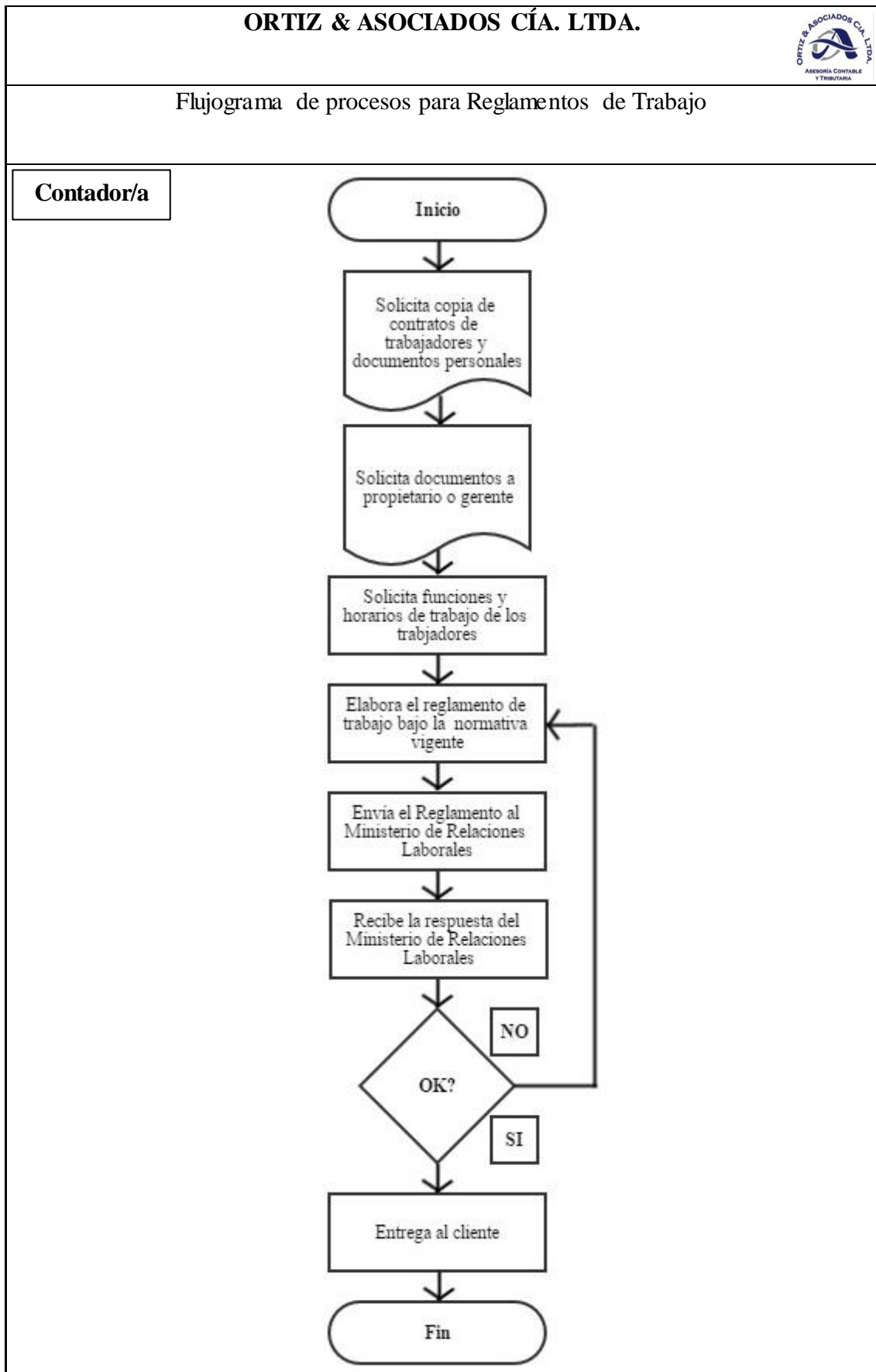
**Fuente:** Ortiz&Asociados Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016)

### Actividades “Reglamentos de Trabajo”

1. El contador solicita copias de contratos de trabajo de todos los trabajadores y documentos personales
2. El contador solicita documentos del propietario o gerente como la copia de RUC
3. El contador solicita funciones y horarios de trabajo de cada uno de los trabajadores
4. El contador elabora el reglamento de trabajo de acuerdo a la normativa vigente
5. El contador envía el reglamento al Ministerio de Relaciones Laborales vía online
6. El contador recibe la respuesta del Ministerio de Relaciones Laborales
7. **No**, aprueba el reglamento, el contador elabora nuevamente el reglamento con las correcciones sugeridas por parte del Ministerio
8. **Si**, se entrega al cliente
9. Fin del proceso

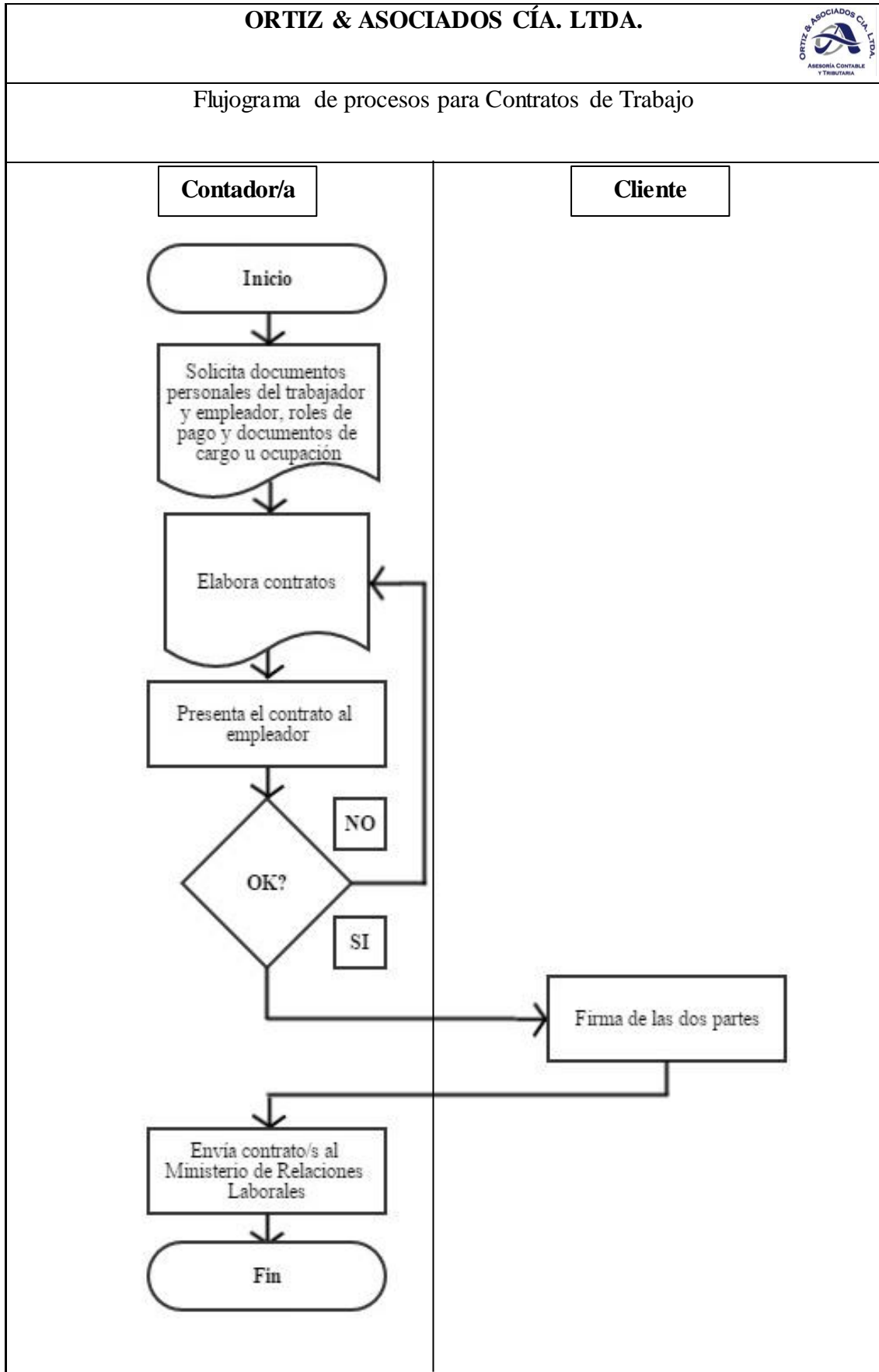
**Flujograma 5.6 Flujograma de procesos para Reglamentos de Trabajo**



### Actividades “Contratos de Trabajo”

1. El contador pide documentos personales del trabajador y empleador, documento en el que conste el valor de la remuneración percibida y el documento con el cargo u ocupación que maneje.
2. El contador elabora el contrato
3. El contador presenta el contrato al empleador y verifica
4. **No**, el contador realiza las modificaciones correspondientes
5. **Si**, firma las dos partes
6. El contador envía el contrato al Ministerio de Relaciones Laborales
7. Fin del proceso

Flujograma 5.7 Flujograma de procesos para Contratos de Trabajo



**Fuente:** Ortiz&Asociados Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Cabezas, Christian (2016)

## 5.10 Herramientas de Control

Dentro de Ortiz & Asociados Cía. Ltda., se establecerá controles mensuales sobre el cumplimiento de actividades a los clientes internos de la misma, así como un seguimiento a los clientes para poder tener una retroalimentación adecuada y lograr eliminar pequeños errores que se encuentran en la empresa para poder mejorar continuamente los servicios que ofrece esta organización.


Para el seguimiento de actividades dentro de la empresa se maneja un formato regido bajo el gerente, el cual recopilará esta información a fin de ser una herramienta de evaluación a todas las actividades que maneja cada empleado.

El seguimiento a los clientes de la organización se da para obtener datos sobre la percepción de los servicios que tienen los clientes sobre el servicio que brinda la empresa, y medir su grado de satisfacción al momento de requerir los mismos.

A continuación se presentan los formatos que se van a utilizar para el seguimiento de actividades y clientes, esto podrán ser llenados manualmente o en línea para lograr así obtener información necesaria para poder mejorar en los errores que cometa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.



## 5.10.2 Seguimiento a clientes

<b>SEGUIMIENTO A CLIENTES</b>	
-------------------------------	---

Empresa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Por favor llene con una **X** su respuesta, de acuerdo a las siguientes escalas:

RESPUESTA	SIGLA
Excelente	E
Muy Bueno	MB
Bueno	B
Regular	R
Malo	M

	E	MB	B	R	M
1.- La calidad del servicio es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.- El documento final cumple con sus necesidades de tiempo de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.- Cómo considera el servicio y la cordialidad de los colaboradores de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.- Considera que la atención que brindan los empleados de Ortiz&Asociados Cía. Ltda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OBSERVACIONES:

--

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, SU OPINIÓN ES MUY VALIOSA PARA NOSOTROS Y NOS AYUDA A MEJORAR NUESTROS SERVICIOS**

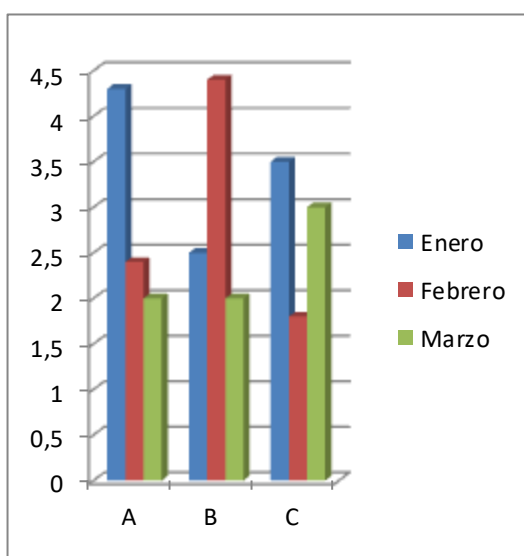
\_\_\_\_\_  
Firma

CI:

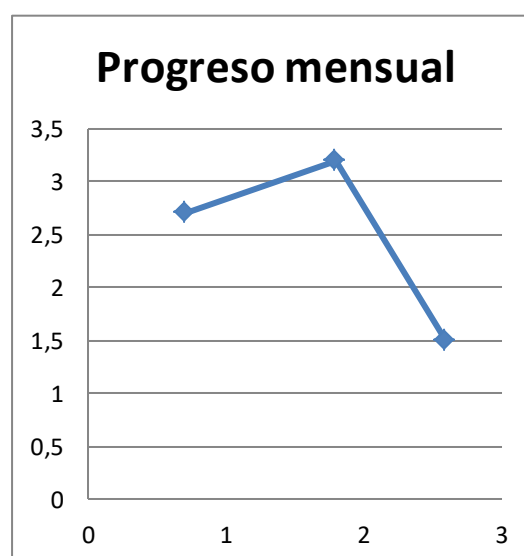
### 5.10.3 Interpretación

Después de tener el seguimiento a clientes tanto internos como externos de la organización se procederá a analizar esta información obtenida bajo diagramas de control como son los histogramas y diagramas de dispersión, para así obtener un seguimiento mensual de las actividades de la empresa y al mismo tiempo un seguimiento a la calidad de los servicios de Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

**HISTOGRAMA**



**DIAGRAMA DE DISPERSIÓN**



### 5.10.4 Indicador de calidad

Este indicador se basará en la encuesta a los clientes para conocer el porcentaje de satisfacción que tienen al recibir los servicios de Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

$$\% \text{ de Clientes Satisfechos} = \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

## 5.11 Socialización


Dentro del ámbito empresarial la socialización es un aspecto primordial, que genera una visión clara de lo que se maneja dentro y fuera de la empresa ya sea el caso en una empresa de productos o servicios, siendo así un mecanismo clave de comunicación y motivación para cualquier organización. (Burgwal & Cuéllar, 1999)

A continuación se presenta un programa de socialización de la herramienta de calidad propuesta en el presente trabajo para todo el personal de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

El presente programa de socialización se realizará en las instalaciones de Ortiz & Asociados Cía. Ltda., con la presencia de todo el personal administrativo y operativo, para que tengan claro los beneficios de la aplicación de la herramienta de calidad propuesta y de esta manera crear una cultura organizacional que apoye al cambio y genere una institucionalización del personal generando beneficios hacia la empresa. Este se realizará el viernes 2 de Diciembre del 2016, desde las 9:00 en la oficina 306 del Edif. Ficoa Park, este se desarrollará con los parámetros del expositor Christian Cabezas el cual desarrolla las actividades que se presentan a continuación:

### 5.11.1 Programa de Socialización

Tabla 5.2 Programa de Socialización

Programa de Socialización para Ortiz & Asociados Cía. Ltda.				
				
<b>Encargado:</b> Christian Cabezas				
<b>Fecha:</b> 02/09/2016				
Actividad	Responsable	Hora	Recursos	Presupuesto
Bienvenida por parte de la gerencia de la organización	Dr. Kléver Ortiz	9:05	-	-
Introducción	Lic. Cumandá Ortiz	9:15	-	-
Preámbulo Inicial SGC	Christian Cabezas	9:25	Infocus Laptop	-
Detalle de procesos manejados por la empresa	Christian Cabezas	9:45	Infocus Laptop	-
¿Qué es? y cómo influye un ciclo PDCA	Christian Cabezas	10:10	Infocus Laptop	-
Break	Christian Cabezas	10:35	Mantelería, Sandwiches, Refrescos	25\$
Sección de Inquietudes	Christian Cabezas	10:50	-	-
Actividad sobre la incidencia del ciclo PDCA	Christian Cabezas	11:10	Infocus Laptop Papelografos Marcadores	8\$
Conclusiones y Recomendaciones sobre la herramienta de calidad propuesta	Christian Cabezas	11:50	Infocus Laptop	-
<b>TOTAL</b>				<b>33\$</b>

Elaborado por: Cabezas, Christian (2016)

# CAPÍTULO VI

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES


### 6.1 Conclusiones

- Se identifica una falta de control en los procesos que maneja la organización y la falta de una estandarización de los mismos.
- La empresa carece de una interacción empresa – cliente mensual, por lo que no ejerce una retroalimentación después de la prestación de sus servicios.
- En conclusión la herramienta de calidad propuesta en este trabajo, generará un cambio progresivo en la organización.


### 6.2 Recomendaciones

- Ejercer los pasos propuestos del ciclo PDCA, ya que este brindará un cambio en todos los aspectos que manejan la organización, tanto administrativo y operativo, generando cambios importantes y un alto impacto en el desarrollo de los procesos de la organización.
- Se debe obtener una retroalimentación tanto del cliente interno y externo para poder generar capacidad de respuesta ante las necesidades del cliente.
- Ejecutar socializaciones mensuales de los resultados obtenidos en el desarrollo de los servicios ofrecidos a los clientes de Ortiz & Asociados Cía. Ltda., para así generar una cultura de trabajo constante que mejorará progresivamente.

ANEXOS



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NÚMERO RUC:** 1891736033001

**RAZÓN SOCIAL:** ORTIZ & ASOCIADOS CIA. LTDA

---

**NOMBRE COMERCIAL:** ORTIZ & ASOCIADOS CIA. LTDA

**REPRESENTANTE LEGAL:** ORTIZ ORTIZ KLEVER ROLANDO

**CONTADOR:** ORTIZ ORTIZ EDELMIRA CUMANDA

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** SIN

**NÚMERO:** SIN

---

**FEC. NACIMIENTO:**

**FEC. INSCRIPCIÓN:** 31/03/2010

**FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 22/01/2010

**FEC. ACTUALIZACIÓN:** 31/03/2010

**FEC. RENICIO ACTIVIDADES:**

---

**ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL**

ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL ASESORAMIENTO FISCAL.

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO**

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FICOA Barrio: FICOA Calle: AV. RODRIGO PACHANO Numero: S/N Interseccion: JUAN MONTALVO Edificio: FICOA PARK Piso: 3 Oficina: 306 Referencia ubicacion: ALTOS DEL BANCO PROMERICA Telefono Trabajo: 032428193 Celular: 0999937372 Fax: 032428193 Email: ortizasociadoscl@yahoo.es

---

**DOMICILIO ESPECIAL**

SIN

---


**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA


---

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**


# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	ABIERTOS	CERRADOS
1	1	0
<b>JURISDICCIÓN</b>	\ ZONA 3\ TUNGURAHUA	




Código: RIMRUC2016000405282  
Fecha: 23/04/2016 12:30:24 PM



Código: RIMRUC2016000405282  
Fecha: 23/04/2016 12:30:24 PM



### REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



...le hace bien al país!


**NÚMERO RUC:** 1891736033001

**RAZÓN SOCIAL:** ORTIZ & ASOCIADOS CIA. LTDA


---

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>Estado:</b> ABIERTO - MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 22/01/2010
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	<b>FEC. CIERRE:</b>	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
OTRAS ACTIVIDADES JURÍDICAS. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CONTABILIDAD. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL ASESORAMIENTO FISCAL. ACTIVIDADES DE ELABORACION DE SOFTWARE INFORMÁTICOS		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b> Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FICOA Barrio: FICOA Calle: AV. RODRIGO PACHANO Numero: S/N Interseccion: JUAN MONTALVO Referencia: ALTOS DEL BANCO PROMERICA Edificio: FICOA PARK Piso: 3 Oficina: 306 Telefono Trabajo: 032428193 Celular: 0999937372 Fax: 032428193 Email: ortizyasociados@yahoo.es		



Código: RIMRUC2016000405282  
Fecha: 23/04/2016 12:30:24 PM



Código: RIMRUC2016000405282  
Fecha: 23/04/2016 12:30:24 PM

Pag. 2 de 2



## ENCUESTA CLIENTES

Cuestionario N°.....

### Objetivo:

Recopilar información para desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad en Ortiz & Asociados Cia Lda.

### Instrucciones:

Llenar el siguiente cuestionario de forma honesta

Marcar con una X una sola respuesta de las diferentes opciones

### Aspectos Generales

Ubicación: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo es cliente de Ortiz & Asociado Cía. Ltda.?

-----  
-----

2. ¿Dónde está ubicada su empresa o negocio?

-----  
-----

3. ¿Con que frecuencia utiliza nuestros servicios?

- 1 Mes
- 3 Meses
- 6 meses
- 1 Vez al año

4. ¿Las instalaciones y el ambiente físico de Ortiz & Asociados Cia Lda., son limpias, ordenadas y cómodas?

Siempre

Casi siempre

Ocasionalmente

Nunca

5. ¿De acuerdo al servicio recibido por Ortiz & Asociados Cia Ltda. Ud. cómo califica al personal de nuestra empresa?

Muy competente

Competente

Poco competente

Incompetente

6. ¿La atención en Ortiz & Asociados Cía. Ltda. con frecuencia ha sido?

Muy satisfactoria

Satisfactoria

Poco Satisfactoria

Nada Satisfactoria

7. El tiempo de atención en la empresa ha sido?

Ideal

Rápido

Normal

Lento

8. ¿Cuándo ha necesitado el servicio de nuestra empresa, su requerimiento ha sido?

Totalmente solucionado

Parcialmente solucionado

Poco solucionado

No ha sido solucionado

9. ¿El tiempo de respuesta ante un problema emergente el tiempo de respuesta nuestro ha sido?

Muy satisfactoria

Satisfactoria

Poco Satisfactoria

Nada Satisfactoria

10. ¿Cómo califica Ud. el servicio brindado por la empresa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

11. ¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas o empresas?

Si

No

¿Por qué?-----

-----

12. ¿Los servicios ofertados por nuestra empresa, satisfacen sus necesidades contables y legales?

Siempre

Casi siempre

En ocasiones

Nunca

13. Queremos mejorar nuestros servicios como empresa, ¿Ud. como cliente que nos recomendaría?

-----

-----



## ENCUESTA TRABAJADORES

Cuestionario N°.....

### Objetivo:

Recopilar información para desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad en Ortiz & Asociados Cia Lda.

### Instrucciones:

Llenar el siguiente cuestionario de forma honesta

Marcar con una X una sola respuesta de las diferentes opciones

### Aspectos Generales

1. Sexo

Masculino

Femenino

2. Edad

\_\_\_\_\_ Años

3. Cuanto tiempo trabaja la empresa:

-----

4. ¿El periodo de tiempo que tiene para realizar su trabajo es?

Excesivo

Largo

Adecuado

Poco

5. ¿Existe duplicidad en el trabajo que Ud. realiza?

Siempre

Casi siempre

Ocasionalmente

Nunca

6. ¿Dispone de los recursos necesarios para desarrollar sus labores?

Siempre

Casi siempre

Ocasionalmente

Nunca

7. ¿El ambiente en el que desarrolla sus labores es?

Adecuado

Estable

Estresante

Presionado

8. ¿La comunicación que existe entre compañeros es?

Muy buena

Buena

Regular

Nula

9. ¿La relación con su inmediato superior es?

Muy buena

Buena

Regular

Nula

10. ¿ En su trabajo, reconoce quien es su cliente interno?

Si

No

11. ¿Quién le da seguimiento y evaluación en su trabajo?

Usted

Su jefe

Sus compañeros

Otros: \_\_\_\_\_

12. ¿Tiene claro lo que debe hacer en la empresa?

Completamente

Parcialmente

Efímeramente

Nula

13. ¿Piensa que su trabajo lo podría hacer de diferente manera para optimizar tiempo y recursos?

-----  
-----

## ENTREVISTA

1. ¿Hace cuánto tiempo Ortiz & Asociados Cía. Ltda. brinda sus servicios al público?

---

---

2. ¿Qué tipo de servicio brinda la empresa?

---

---

3. ¿Cómo es la capacidad de respuesta de la empresa ante un trabajo emergente solicitado por el cliente?

---

---

4. ¿Qué tipo de problemas se presentan en el día a día de trabajo?

---

---

5. ¿Cuál es la imagen que desea proyectar al cliente al momento de brindar sus servicios?

---

---

6. Existe algún control de calidad al momento de brindar sus servicios como empresa; de existir ¿cómo es?

---

---

7. ¿En alguna ocasión ha existido malestar o se han sentido insatisfechos sus clientes? Por qué razón

---

---

8. ¿Qué sabe a cerca de la gestión por procesos?

---

---

9. ¿Cómo es la comunicación con los empleados?

---

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde San Miguel, P. (2007). *Calidad*. Madrid: Thomson Editores.
- Berlinches, A. (2008). *Calidad 6ª Edición*. España: Editorial Paraninfo.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación estratégica y operativa*. Quito: DocuTech.
- Camisón, C. (2007). *Gestión de la calidad*. Madrid: Pearson Educación.
- Carlzon, J. (2013). *Moments of truth*. Los angeles: Perennial Library.
- Christopher, L., Javier, R., & Jochen, W. (2011). *Administración de servicios*. México: Perason Educación.
- Clery, A. (2009). *La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones*. El Cid editor.
- Deloitte. (06 de 07 de 2015). *Deloitte*. Obtenido de [http://www2.deloitte.com/ec/es/services/operations.html?icid=top\\_operations](http://www2.deloitte.com/ec/es/services/operations.html?icid=top_operations)
- Harrington, H. (2001). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Santa Fé de Bogota: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGaw Hill.
- Hernández, C. (2011). *Planificación*. San José: Editorial Univerdad Estatal a distancia.

- Lefcovich, M. L. (2009). *Kaizen: filosofía-cultura y ética de la mejora continua*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- Machuca, M. (2010). *Sistema de Gestión de la Calidad y su incidencia en las Ventas de la Empresa Lácteos*. Ambato: UTA.
- Maldonado, J. Á. (2011). *Gestión de Procesos*. B-EUMED.
- Medina Giopp, A. (2005). *GEstión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico*. Santo Domingo: CEP/INTEC.
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de Gestión*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ortiz, R. V. (2010). *“Incidencia de la Gestión del Talento Humano por Competencias como herramienta en la prestación de servicios en las empresas de asesorías contables y tributarias de la ciudad de Ambato, periodo 2010”*. Ambato: Universida Indoamérica.
- Ortiz, V. (2010). *Incidencia de la Gestión del Talento Humano por Competencias como herramienta en la prestación de servicios en las empresas de asesorías contables y tributarias de la ciudad de Ambato, periodo 2010*. Ambato: Universidad Indoamerica.
- Pardo, J. M. (2012). *Configuración y uso de un mapa de procesos*. España: AENOR.
- París Roche, F. (2005). *Planificación Estratégica en Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Prieto, J. (2010). *Gerencia del servicio*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

PWC. (04 de 07 de 2015). *PWC*. Obtenido de <http://www.pwc.ec/acerca-de-nosotros/por-que-pwc.aspx>

Rey Sacristán, F. (2005). *Las 5S. Orden y limpieza n el puesto de trabajo*. Madrid: FUndación Confemetal.

Riveros, P. E. (2007). *Sistema de la gestión de calidad del servicio*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

San Miguel, P. (2007). *Calidad*. Madrid: Thomson Editores.

SRI. (09 de 07 de 2015). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion>

Suárez, M. Á. (14 de Agosto de 2014). *Libroelectrónico* . Obtenido de [www.libroelectronico.net](http://www.libroelectronico.net)

Varo, J. (1994). *Gestsión estretégica de calidad en los serevicios*. Madrid: Diaz de Santos.

Vertice, P. (2010). *Gestion de Calidad*. Madrid: Editorial Vertice.