



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**GESTIÓN PRÁCTICA EN LOS SERVICIOS CONTABLES Y TRIBUTARIOS
POST PANDEMIA, CASO: ORTIZ & ASOCIADOS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en
Contabilidad y Auditoría.**

Línea de Investigación:

Finanzas, Auditoría de Gestión y/o Contabilidad Empresarial

Autor:

Jimmy Joao Cabezas Ortiz

Director:

Hernán Paul Ortiz Coloma, Mg.

Ambato – Ecuador

Enero 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

GESTIÓN PRÁCTICA EN LOS SERVICIOS CONTABLES Y TRIBUTARIOS
POST PANDEMIA, CASO: ORTIZ & ASOCIADOS

Línea de Investigación:

Finanzas, Auditoría de Gestión y/o Contabilidad Empresarial

Autor:

Jimmy Joao Cabeza Ortiz

Hernán Paul Ortiz Coloma, Mg. Ing.

CALIFICADOR

f. 

Nelson Danilo Bombón Orellana, Mg. Ing.

CALIFICADOR

f. 

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Mg. Ing.

CALIFICADOR

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, PhD. Ing.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

Ambato – Ecuador

Enero 2023

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **JIMMY JOAO CABEZAS ORTIZ** con CC. **1805382999**, autor del trabajo de graduación intitulado: "**GESTIÓN PRÁCTICA EN LOS SERVICIOS CONTABLES Y TRIBUTARIOS POST PANDEMIA, CASO: ORTIZ & ASOCIADOS**", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la Escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, enero 2023



JIMMY JOAO CABEZAS ORTIZ

CC. 1805382999

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios por darme salud, fuerza e inteligencia para culminar estos años de estudio sin ningún problema, aclaró mi visión de lo que deseo a futuro.

A mis padres por ser un apoyo y soporte de mi vida, por la educación que me brindaron y las enseñanzas que dejan rastros empíricos en nuestra vida, a mi hermano porque en todo momento me daba ese empujón que suele ser falta para seguir adelante.

Finalmente, a mis tutores, Mg. Verónica Peñaloza y Mg. Paul Ortiz que me han ayudaron a realizar el último trabajo de mi carrera. De igual manera al Mg. Mario Altamirano y Mg. Danilo Bombón por sus guías en la culminación de mi proyecto de investigación. Me encuentro muy agradecido con todos ustedes.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se encuentra dedicado principalmente a Dios por orientar mi camino y las bendiciones que concibió para mí.

A mis padres que nunca dejaron de apoyarme y siempre estuvieron pendientes de mí, a mi hermano que me da aliento en todo momento con los conejos que llenan el alma, a mi abuelita que me trato como un hijo más tratándome con el amor de una madre, a todos mis familiares y amigos que estuvieron en este proceso.

Jimmy.

RESUMEN

La presente investigación busca gestionar un plan administrativo para una empresa de servicios contables como es Ortiz & Asociados que se encuentra ubicada en Ambato, servirá como herramienta de ayuda para implementarlo en esta empresa como ayuda de un plan post pandemia. Se abarcará la fundamentación teórica, conceptual abarca los temas relacionados a planes administrativos para empresas de servicio contable, con análisis de principales conceptos teóricos sobre gestión en servicios contables y matrices relacionadas con la misma. Por tanto, el tipo, enfoque de la investigación, la población y muestra, tipo de recolección de la información, se adjunta análisis, características, propuestas y todo lo implementado para una investigación, puesto que existió un gran problema después de la pandemia con esta empresa, tuvo una fuga de clientes extensa. No obstante, se realizará análisis de resultados que se detallará en la investigación realizada a partir de la propuesta de este trabajo para llegar al objetivo general propuesto. Puesto que existió un gran problema después de la pandemia con la empresa, hubo una deserción de clientes ante la situación económica que se desarrolla a escala mundial. Se Desarrollará un plan de servicios organizacionales para la gestión financiera – administrativa en la empresa Ortiz & Asociados. Este proyecto tendrá un enfoque cuantitativo. Utilizará un método descriptivo deductivo, la investigación será transaccional y la técnica de recolección de datos, de esta forma se plantea estrategias administrativas para un aporte beneficioso a la empresa. Una vez aplicada la gestión se espera recuperar cierta cartera de clientes perdida.

Palabras claves: Gestión, procesos, auditoría, pandemia, clientes.

ABSTRACT

This research is to set up an administrative plan for an accounting services company at Ortiz & Associates which will serve as a tool to help implement a post pandemic plan in this company. It will cover the theoretical and conceptual foundation that will lead to the topics related to administrative plans for accounting service companies and the analysis of the main theoretical concepts on management in accounting services. Therefore, it will establish the type and the approach of the investigation, the population and sample, the data collection, the attaching analysis, the characteristics and the proposals, and factors for implementing this investigation because there was a problem after the pandemic with this company related to the lack of clients. However, the analysis of results will be described in the research carried out from the proposal that tries to reach the proposed general objective. This project will have a quantitative approach. It will use a deductive descriptive method. The research will be transactional and the data collection technique will be the survey. Therefore, administrative strategies for the company will be proposed.

Keywords: Management, processes, audit, pandemic, clients.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | iv |
| DEDICATORIA..... | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT | vii |
| ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS | iii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA..... | 4 |
| 1.1. Modelo de gestión | 5 |
| 1.2. Gestión Por Procesos..... | 11 |
| 1.3. Riesgos | 19 |
| CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO | 22 |
| 2.1. Enfoque de la investigación..... | 22 |
| 2.2. Modalidad de la investigación | 22 |
| 2.3. Población y muestra | 24 |
| 2.4. Propuesta | 36 |
| CAPITULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS | 43 |
| 3.1. Análisis e interpretación de datos de la encuesta | 43 |
| 3.2. Análisis e interpretación de los datos de la entrevista | 52 |
| 3.3. Análisis e interpretación de los índices de gestión. | 55 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 61 |
| BIBLIOGRAFÍA: | 63 |
| ANEXOS | 66 |

INTRODUCCIÓN

La economía mundial ha caído de manera estrepitosa desde el año 2020 por temas de Pandemia. El aislamiento fue una decisión importante para contrarrestar la crisis sanitaria que se vivió en todos los países del globo terráqueo, la cuarentena desestabilizó el sistema financiero de las empresas y las familias, en algunos se vieron obligados a subsistir de los ahorros. El impacto económico fue inevitable, la falta producción y ventas fueron las causas principales para el cierre de varias empresas, sobre todo de aquellas que tuvieron que paralizar sus actividades por las restricciones emitidas por los entes de control. Así también, las empresas importadoras se vieron afectadas en la adquisición de materia prima lo cual afectó sus actividades.

El desempleo se convirtió en un efecto inevitable en varias empresas, debido a la crisis provocada por la pandemia que afectó la economía. En Ecuador varias leyes apoyaron a la reducción salarial para que las empresas mantengan sus plazas de trabajo hasta el momento de la reactivación económica, incluso se llegó a disminuir la jornada laboral, lo cual en ciertos casos resultó injusto para el trabajador, puesto que varias empresas se acogieron a esta ley aún sin necesitarla. Durante la pandemia las empresas reportaron egresos superiores a sus ingresos, incrementó la deserción de clientes en varias firmas contables, Ortiz & Asociados se acogió a una rebaja en sus honorarios debido a la situación por la que atravesó la economía a escala global. Aun así, en varios casos los clientes desistieron del servicio por la falta de ingresos en sus negocios. En sí el costo no es el problema, en un análisis profundo la declinación al servicio se presentaron varios factores, en su mayoría las empresas que tuvieron pérdida en sus ingresos se vieron obligadas a reducir personal y servicios que contrataban.

En Ortiz & Asociados se ha determinado que este problema de fuga en su cartera de clientes será estudiado mediante una idea a defender un plan de servicios organizacionales ayuda a recuperar cartera pérdida de clientes.

Objetivo general

1. Desarrollar un plan de servicios organizacionales para la gestión financiera - administrativa en la empresa de Ortiz & Asociados Cía. Ltda. De la Ciudad de Ambato.

Objetivos específicos

1. Fundamentar Teóricamente un plan de servicios organizacionales para la gestión financiera administrativa en la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.
2. Diagnosticar la situación de cartera de clientes mediante una gestión administrativa de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.
3. Proponer un plan de servicios organizacionales para la recuperación de cartera.

Los objetivos propuestos serán alcanzados por medio de un tipo de investigación deductivo – descriptivo, pues ayuda a identificar la población con el propósito de estructurar una relación de la empresa con los clientes desertados del servicio, de esta manera se entrega los valores numéricos sobre la cartera de clientes para establecer un objeto de estudio mediante el análisis de las mismas y correspondiente a esta entregar una propuesta relacionada a nuestra gestión financiera – administrativa que ayude a resolver incógnitas que tenga la institución.

La implementación de un plan de servicios organizacionales para la recuperación de cartera de clientes nos permite identificar, analizar y reportar datos que se encuentren relacionados a su problema principal y variables asociadas como la atención, costos de los servicios, ajustes económicos para atender la necesidad que suscita la compañía en este caso la fuga de clientes post pandemia. En base a lo expuesto los beneficios que brinda plan de servicios organizacionales son: la agilidad de canalizar datos, anticipar la toma de decisiones, coordinar mejor los departamentos, disminuir riesgos y optimizar las variables asociadas, de esta

manera ayudar a la empresa Ortiz & Asociados a tener una mejor organización y distribución de funciones y servicios enfocados en el cliente.

CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En el presente capítulo, argumenta de manera holística la gestión práctica en una empresa de servicios que ha experimentado una disminución sustancial en su cartera de clientes.

Después del declive económico, las empresas se han visto obligada a renovar su estructura organizacional de acuerdo a la conveniencia sistemática de cada función, ya sea por la reducción de su staff de trabajo o al amortiguamiento de las horas laborales del personal.

La gestión es la ejecución de procedimientos con el claro objetivo de obtener resultados, cumplir las metas con un producto eficaz, con maximización de recursos ya sean estos económicos o humanos. Esto asume que una gestión de servicios organizacional nos ayudara de forma pronta y sencilla para cumplir las metas planteadas. Según Chiavenato (2007).

Un servicio es una actividad cualquiera, “son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa”. El valor intangible que se lo otorga es la calidad por la cual la empresa, sin importar su tipo de servicio procede a distinguir de las demás, fue mencionado por Kotler (1997).

Por otra parte, respecto a los servicios, se menciona que son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta. (Sandhause, 2002). Lo cual apunta hacia lo conclusión que, los servicios ya sea por venta o renta tiene concordancia con el concepto anterior, llamado este intangible con la entrega de resultados para cubrir las necesidades del cliente sin entregar la propiedad de “algo”, los servicios contables consiste en llevar el registro de las estipulaciones financieras de una organización, es considerado fundamental con el desarrollo de una empresa porque esta se acarrea con cuentas claras y precisas, así se amplía el panorama para una mejor toma de decisiones.

Por otro lado, 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).

La fidelidad del cliente es algo efímero, existen varios factores por lo cual el cliente se vuelve fiel al producto o servicio ofertado en cada negocio, las empresas no son obligadas a contratar el servicio de la entidad, lo importante es la calidad con la que trabaja la organización para cubrir las necesidades del cliente ya sea todo por el ámbito legal mediante la ética que lo caracteriza.

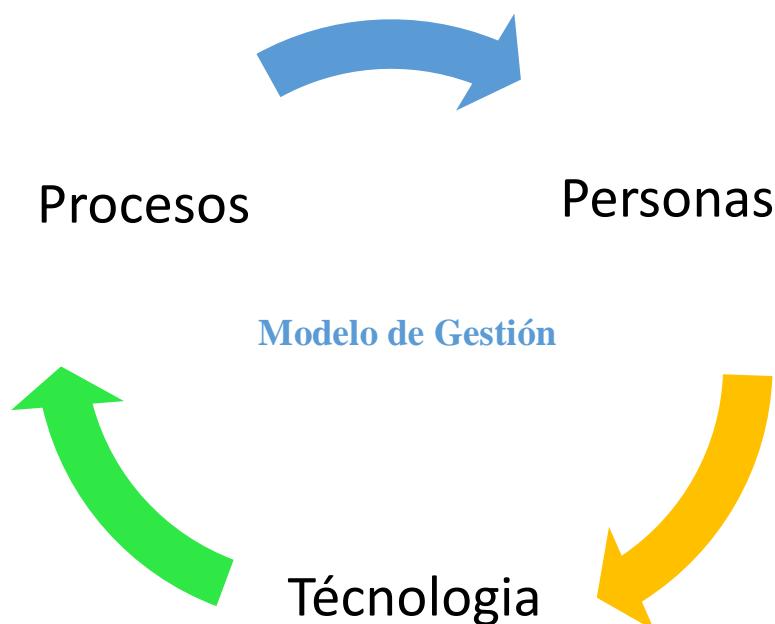
A razón de esto, el autor Maldonado (2011) menciona que, la gestión de procesos coexiste con la administración funcional, se asignan directores a los procesos claves. Los procesos que tiene la empresa están estructurados de acuerdo a un organigrama institucional para la separación de funciones.

1.1. Modelo de gestión

Un modelo es fundamental para realizar una buena gestión, permite elaborar un enfoque que sea objetivo y riguroso, mientras se estructura un diagnóstico organizacional para establecer lineamientos para el desenvolvimiento continuo de la empresa, de acuerdo a una orientación instruida hacia el cumplimiento de los objetivos planteados en la organización. Mientras que, un modelo de gestión es entendido como una pauta para secundar como referencia proyectada a la planificación, organización, dirección y control de una empresa. De acuerdo con Rodríguez Grecco (2018).

Por tanto, el modelo de gestión se ubica como un eje principal para unir las actividades y funciones establecidas en cada área de acuerdo a la ocupación sin ser subordinada a ninguna otra área. Sirve para planear, controlar y ejecutar las acciones de manera formal y sistemática, así como tratarán de enfocarse en tres pilares esenciales de la organización; estas se encuentran ubicadas en la siguiente figura:

Ilustración 1. Los pilares fundamentales de la organización



Fuente: Elaboración propia

Los pilares serán fundamentados a la misión y visión de la organización, la vinculación e incorporación están trazados de acuerdo a los objetivos señalados en su plan administrativo. La fusión de los estribos resulta impecable, en efecto el resultado obtenido minimizará los principales factores de riesgo en el proceso de cumplir los objetivos.

Los objetivos de un modelo de gestión principalmente se basan en su accionar en las entidades ya sean públicas como privadas en la mejora de sus funciones y procesos, su finalidad es realizar un procedimiento continuo hacia el logro de metas empresariales y de esta manera ejecutar tareas que den el remate a sus actividades de acuerdo a la razón de la institución, mientras que el proceso apoyara a resolver las dificultades administrativas.

La gestión empresarial se conceptualiza como un conjunto de procesos necesarios para solucionar un asunto y concretar un proyecto estructurado, y de esta manera administrarlo. (Storner, 2004). Es así que, un modelo de gestión se refiere a un

esquema de marco referencial para la empresa. Cada modelo de gestión será aplicado a cualquier tipo de empresa, ya sea esta privada o pública.

Por consiguiente, se entiende que los modelos de gestión se basan en el proceso de desarrollar políticas y acciones, que se logren alcanzar de acuerdo a los objetivos planteados, estas se concentran en aumentar las ganancias económicas de la misma. A decir verdad, en esencia las organizaciones que tienen una baja cantidad de mano de obra y una pésima regulación administrativa, se origina por lo natural un bajo nivel en sus ingresos económicos.

Sin embargo, Victore (2011), plantea que la ejecución de proyectos es una base organizativa del trabajo de cada organización, se genera y aplica una extensa cantidad de competencia, para esto es necesario realizar el uso correcto del mismo.

La aplicación de estrategias colabora a una función intachable de los altos mandos, para llevar una gran combinación con el equipo de trabajo tachándola de una “colaboración impecable de directivos y la organización en general”, se permitirá una flexibilidad mayor para permitir a sus obreros gestionar y enriquecer la sabiduría entre los segmentos atraídos.

La inteligencia organizacional es un tema que ha sido investigado desde la literatura administrativa, lo que es interesante para el contexto organizacional, dadas las implicaciones que una mejora de la inteligencia organizacional tiene éxito, la conservación en el tiempo y el desarrollo de una compañía. Como lo hace notar, Campos (2015).

Para una compañía de servicios es fundamental componer un desarrollo organizacional adecuado, para mejorar su sistema de horas empleadas en cada empresa a la que entrega su servicio, caso contrario el cliente no se encuentra satisfecho y deserta del mismo. La inteligencia organizacional será vista desde la dirigencia administrativa, es importante considerarla como una sección fundamental en la toma de decisiones más que como un servicio extra para la entidad.

El diseño organizativo suministra herramientas para intervenir espontáneamente sobre el sistema, pero de igual manera ayuda minuciosamente a modificar la estructura organizativa de forma indirecta a medio o largo plazo a través de actividades educativas, para la gestión de comportamiento hacia las personas, así como en la cultura empresarial. Como manifiesta Galán (2014).

Es importante formular un diseño organizativo en las empresas para el desarrollo de la misma, sumar acciones a su plan para incrementar las actividades correspondientes según las necesidades, las actividades educativas son sumamente importantes en las instituciones debido a que la fuerza que tiene una empresa de servicios contables es su conocimiento, este sería renovado y actualizado de forma periódica debido a los cambios en las leyes de cada estado, la atención al cliente de igual manera es una actividad muy importante que será regulada en cada empresa, inclusive se tiene que introducir de forma urgente un servicio post venta para calificar la labor del personal.

Ilustración 2. Las cinco partes fundamentales de la organización



Elaborado por: Mintzberg Henry, (2008)

En la ilustración expuesta se evidencia que la organización inicia desde el núcleo de cada operación, este espacio es fundamental debido al trabajo operativo en los servicios entregados y efectuados. Por otra parte, en la siguiente fracción se muestra la convicción administrativa, es el grupo ejecutivo que toma las decisiones de la empresa; por consiguiente, se observa el *ápice estratégico* que está unido al *núcleo operativo* por un estrecho camino llamado línea *media* a través de una relación nombrada la cadena de mando. La *tecnoestructura* es donde los analistas ayudan a la adaptación de un entorno organizativo favorable; y, por último, se señala al *staff de apoyo* como respaldo del núcleo operativo de manera directa, forman parte fundamental de un flujo en el trabajo operativo. Correspondiente a lo dicho por Mintzberg (1988)

En toda organización demuestra cierta actitud en los servicios preocupándose de las necesidades que refleja el cliente, con la espera del resultado que desea del mismo. La validez es originada por medio de diversos sistemas con la finalidad de facilitar un servicio con rasgos prácticos: precio, calidad del servicio ofertado, tiempo de realización y para finalizar la garantía del servicio post venta. En manifiesto de Cantú Delgado (2011)

Para continuar con el tema en concordancia, la cadena de valor se integra con diversas tareas que resaltan el valor de cada etapa, en principio el desarrollo sistemático hasta la cesión del producto finalizado y entregado al cliente. (Martínez & Cegarra Navarro, 2014). La cadena de valor es un conglomerado de procedimientos que diseñan, producen, comercializan, gestionan servicios de calidad, que hallan tres tipos de procesos:

- **Proceso Estratégico:** Establecidos con la finalidad de direccionar y gestionar procesos de la entidad. Es el primer nivel debido a su estrategia con la visión a futuro de la empresa con la definición y control de la empresa.
- **Proceso Operativo:** Proceso relacionado directamente con el cliente, este es necesario para la ejecución del producto o servicio, en este progreso se elabora el valor para la empresa y la calidad para los clientes.
- **Proceso de Apoyo:** Es el encargado de abastecer a la empresa todos los recursos indispensables con intención de entregar valor agregado a sus

clientes, este proceso no siempre crea valor, pero jamás serán eliminados porque son importantes para la prestación de servicios o producción.

De acuerdo con Pérez (2017), el ciclo de Deming o ciclo PHRA (planificar, hacer, revisar, actuar) nos demuestra que es un instrumento primordial en las organizaciones para obtener la calidad y mejora continua mediante las siguientes etapas ya nombradas:

1. **Planificar:** Involucrar planes sobre el mejoramiento continuo por utilizar el diagrama de Pareto, diagrama de causa y efecto, histogramas, cartas de control, gráficos y cuadros de comparación.
2. **Hacer:** Ejecución del plan.
3. **Revisar:** Constatar la mejoría anhelada.
4. **Actuar:** Tipificar el proyecto.

Es importante recalcar que el ciclo de Deming es un proceso de mejora continua por medio de procesos que ajustan un valor agregado a la empresa, puesto que clasifica las etapas del proyecto a ejecutar de manera organizacional en un crecimiento constante en cada paso que da.

Todas las acciones que se encuentran en las prestaciones de servicio serán direccionadas a alcanzar el regocijo del cliente. Estas satisfacciones se asegurarán en calidad, cantidad, tiempo y precio. Según Solórzano Barrera (2013)

Todos estos aspectos se entrelazan según el servicio entregado, con la cautela respondiente en el cumplimiento de las actividades alineadas de acuerdo al plan establecido con el servicio al cliente. La atención del mismo será muy cautelosa porque además de cumplir sus necesidades un buen trato lleva a una fidelidad garantizada del consumidor.

En respuesta a lo anterior, de acuerdo con Blanco (2011) nos difiere que la atención al cliente simboliza una herramienta valiosa para añadir valor al servicio o al producto, forman parte de esta los clientes que con continuidad analizan el servicio

con el ofertado por la competencia para cumplir con una perspectiva diferente en la oferta global de la empresa.

La atención al cliente es un valor muy importante que direcciona a promover la marca de la empresa, porque cada cliente satisfecho volverá a consumir el servicio y lo promoverá ante la sociedad, para integrar una relación de confianza entre el cliente y la organización que forma parte de un vínculo fácil de perder si no se sigue los lineamientos establecidos.

1.2. Gestión Por Procesos

La preparación de un modelo para la recuperación de cartera de clientes se basa en la gestión por procesos, se concentra las partes involucradas en el paso a paso para alcanzar objetivos acoplado al beneficio colectivo en este caso a Ortiz & Asociados y al cliente implicado.

Con la finalidad de conceptualizar un modelo de gestión por procesos se toma herramientas halladas en la plataforma nombrada Project Management Institute, Inc. (PMI) por medio de técnicas identificadas en un sistema de 47 procesos integrados en 5 procesos principales (Project Management Institute, 2013), puesto que define lo siguiente:

- 1) Grupo de Procesos de Inicio: Se conforma por procesos elaborados para comenzar con el nuevo proyecto, es decir, el alcance inicial e involucrar recursos financieros iniciales para la nueva fase, se determina interesados internos tanto como externos procedentes a la participación de este proyecto que ejercen influencia sobre el resultado global, concreta la repartición de puestos para escoger el director del presente proyecto y los involucrados. Para concluir, esta etapa de origen sirve para diseñar el modelo de gestión que se plantea a elaborarse para la recuperación de cartera de cliente post pandemia.
- 2) Grupo de Procesos de Planificación: Esta etapa se encuentra compuesta por procesos definidos para establecer el alcance total del proyecto, fijar y clarificar los objetivos, desarrollar las actividades necesarias para concretas dichos objetivos, aquí se despliega el plan para la administración de proyectos, junto

a los documentos que se ocuparan para su ejecución, se observa los diferentes materiales como el alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y la participación de los involucrados. Para definir esta etapa se encuentra todo lo concerniente al modelo de gestión, la fase establecida ayuda a planificar las tareas a ejecutar para realizar los objetivos planteados.

- 3) Grupo de Procesos de Ejecución: Se forma por procesos ejecutados para finalizar la tarea definida en el plan de la dirección, con la finalidad de cumplir los requerimientos establecidos, aquí se compromete a organizar recursos, gestionar actividades del proyecto. Define que el modelo de gestión empieza a concretarse con la verificación de su estructura con los responsables y suministrar los recursos de manera adecuada.
- 4) Grupo de Procesos de Monitoreo o Control: Es el delegado en analizar el proceso, dirigir el proyecto en general y monitorear su desempeño, se identificará áreas que requieran de modificaciones. El presente grupo es el encargado de supervisar los cambios realizados y sugerir acciones para corregir o prevenir; inspeccionar tareas para controlar el desempeño de cada proceso para aprobar cada paso. Es como una auditoría que ejecuta exámenes y hallazgos indispensables para certificar un modelo de gestión seguro que logre el propósito ya establecido.
- 5) Grupo de Procesos de Cierre: El cierre se compone por procesos ejecutados para finalizar los objetivos, con el propósito de verificar la conclusión de todo el modelo de gestión, fija la clausura del proyecto de manera formal. Es decir, se da por concluido el proyecto de aplicación con el cierre de cada etapa y tarea ejecutada en todo el modelo.

En los cinco macro procesos explicados anteriormente existen diez aspectos claves que son; "Gestión de Integración, Gestión de Alcance, Gestión del tiempo, Gestión del costo, Gestión de calidad, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Comunicación, Gestión de Riesgos, Gestión de Adquisiciones, Gestión de stakeholders". Dicho por Project Management Institute (2013)

Estos aspectos claves son adyacentes a la investigación establecida debido a su ayuda en los procesos ya resaltados en los objetivos a buscar, los macro procesos son los encargados de fijar una estructura a un modelo para el proyecto.

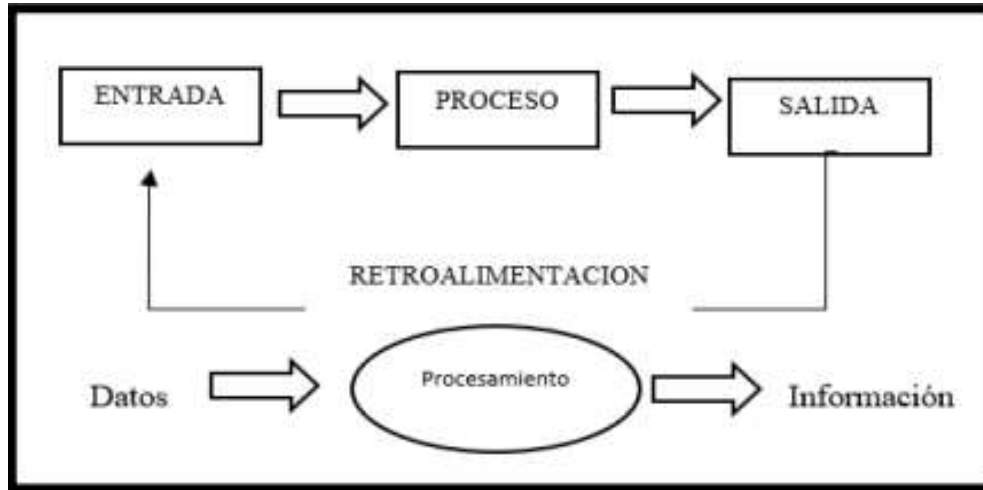
Se manifiesta que la gestión tiene énfasis en realizar acciones eficaces, contraer previamente una planificación a sus procedimientos, con la finalidad de lograr el objetivo, con la recapitulación obtenida anteriormente tendrá que decir, la gestión por procesos es la guía determinada que agenda integralmente itinerarios específicos de tareas que agregan valor al producto final obtenido en el resultado de todo el proyecto, estos convencen que las necesidades del cliente han sido resueltas. En breve Guachamin (2014)

Esto demuestra que, la gestión por proceso es una variable conveniente para Ortiz & Asociados, de manera que las falencias encontradas en la misma serán corregidas desde un punto de vista exterior de forma analítica en caso de hallar desaciertos en procesos fijados anteriormente en la empresa, con los conocimientos adquiridos se plantea utilizar las herramientas que sirvan para la gestión, que realiza los estudios necesarios para aprovechar a plenitud los objetivos planteados.

Un proceso es un ciclo de progreso lógico, que asume la responsabilidad de tener resultados. Los procesos son factores que se originan por las personas para incrementar el beneficio en la actividad de la empresa, el diseño será fundamentado de acuerdo con el renglón de la organización. Como señala Gonzales (2014)

Las tareas que pertenecen a un proceso se transforman los insumos, en producto, por medio del recurso humano.

Ilustración 2. Proceso



Elaborado por el autor Salazar (2009)

Las entradas en el proceso son todos los recursos de la compañía, la empresa consta de insumos, equipos de cómputo y los miembros del personal. Al final del proceso se califica el producto terminado, con la respectiva supervisión de la calidad de este junto con la revisión con el cliente, para corregir errores y limar el trabajo antes de subirlo a la plataforma con la aceptación de ambas partes.

Destaca que los elementos de un proceso se llevarán lo siguiente:

- Objetivo: Fija el propósito de proceso.
- Alcance: Define el espacio, en este se ubicaría el inicio y el fin.
- Entrada y Salida:
- Elementos de Entrada: Todo elemento del proceso pasado.
- Elementos de Salida: Referentes creados en el proceso actual.
- Recursos: Son los recursos que se necesita para su óptimo funcionamiento, serán insumos o personal.
- Diagrama de Flujo: Con esta representación gráfica existe un análisis entre los elementos de entrada y salida para enlazar la efectividad de los procesos.

- Indicador de Empeño: Esta herramienta de medición utiliza las variables primordiales que tengan vínculo con los objetivos planteados, nos entrega un resultado cuantitativo y/o cualitativo en la expresión de sus funciones para determinar el alcance de los objetivos y su evolución. Según lo hallado en Admin Gestión – Calidad (2016).

Los indicadores de desempeño se medirán de acuerdo con los elementos planteados en la siguiente tabla, para su utilización varían los factores internos:

Ilustración 3. Elementos de un indicador

| | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|
| Objetivos: | Que se pretende obtener con la utilización de dicho indicador. | |
| Definir el Indicador: | Que va a medir | |
| Responsable: | | |
| Fecha: | | |
| Acciones de Mejora | Que acciones contara con: | |
| | Acción: | Solución para lograr el objetivo: |
| | Plazo: | Tiempo de solución. |
| | Seguimiento de Acción: | Registros del procedimiento. |
| | Responsable del Seguimiento: | Persona encargada de esta área. |

Elaborado por el autor Admin Gestión – Calidad, (2016)

Se plantea sobre la Minería de procesos, esta es la identificación, definición y análisis de procesos, se conforma en la actualidad por una dificultad alta debido a su minucioso índice de detalle que demuestra en su desarrollo, pretende identificar los elementos de entrada y de salida planteados en los elementos de los procesos, cada tarea que sea objetada en el paso a paso será analizada por sus elementos. En su mayoría los procedimientos recopilan información de los sucesos en forma estructurada, y la misma en nombrada como registros/ log de eventos. El registro de eventos de acuerdo con la estructura por proceso es capaz de cotejar cada actividad específica. Según González, A. G., Rodríguez, L. L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019)

Esta disciplina de investigación es relativamente joven puesto que constituye un vínculo entre la minería de datos, con el análisis y modelación de procesos en negocios.

Existen tres tipos de minería de procesos:

- Proceso por descubrimiento
- Proceso por verificación de conformidad
- Proceso basado en mejoramientos

El propósito de este consiste en elaborar un registro de actividades y producir un modelo, el descubrimiento de algún proceso sin que la empresa se dé cuenta es la técnica más destacada. Para las empresas es sorprendente este paso debido a que son capaces de descubrir los procesos reales que señalan la muestra de ejecución de tareas anteriores. Según se define en Van der Aalst *et al* (2011); Suárez & González (2012); Rodríguez *et al* (2015); Aguirre & Rincón (2015),

Se manifiesta que, el tipo de minería por verificación de conformidad tiene la responsabilidad de comparar un modelo de actividades ya existente con un registro de eventos del mismo proceso. Esta etapa es usada para revisar si en realidad los procesos son los mismos que los almacenados por el registro de eventos, tiene que corresponder al modelo y viceversa. Según, Van Doge, (2005); Magliano *et al*, (2013).

El propósito de la técnica de minería basado en mejoramientos pretende extender o mejorar un modelo ya existente, usa la información de proceso real, almacena los registros de actividad, mide el alineamiento de modelo y realidad. Este tipo de minería investiga el cambio o extensión del modelo de procesos. Según, Weijters *et al*, (2006); Mans *et al*, (2008),

Ilustración 4. Entradas y salidas de los tipos de minería.



Elaborado por el autor Van der Aalst et al (2011).

La minería de procesos, se lo conoce como una herramienta que atribuye al mejoramiento de los pasos fundamentales para lograr sus objetivos, integra un desarrollo de los procesos que extrae información de modelos anteriores, a continuación se realiza un monitoreo en la comparación al modelo un registro de las actividades, la obtención de un simulador de modelos es prioritario para la extensión del mismo, prosigue con la reparación de falencias existentes, la predicción de riesgos y recomendación encontradas en los hallazgos.

Las técnicas habituales junto con la identificación y organización de la estructura de procesos, resalta el tiempo agendado por acción para el descubrimiento de sesgos en las actividades ejecutadas, estas tienen varios procedimientos que ocupan altos costos en recursos y tiempo en base al conocimiento de los analistas que incurren a su experiencia y no en la objetividad de la realidad. En conformidad con Seguel (2009).

Al contrario, el registro de eventos en la minería por procesos permite encontrar una secuencia en la ejecución de las tareas planteadas en el modelo, resta el

tiempo y recursos planteados en las actividades para su ejecución, es la ventaja de usar el registro en comparación de las técnicas habituales en el proceso de minería.

Sin embargo, estos temas innovadores son terrenos escasamente conocidos en el mundo contable, la tecnología se ha desarrollado a lo de los años y existen varios procesos sistematizados por algoritmos que nos ayudan a sintetizar pasos adjuntados al desarrollo de lo mencionado anteriormente que ayudan a facilitar las auditorías por procesos en descubrimiento y análisis automatizado en el uso de las funciones expuestas en la compañía.

La minería por procesos es una gran ayuda en casos de estrepitosas cifras digitales o en bajas cifras, pero la aplicación de esta ayuda a auditar los procesos organizacionales de la institución, permite analizar el rendimiento de cada proceso, los tiempos que lleva realizar cada tarea.

La auditoría por procesos es un apoyo en la gestión empresarial, revoluciona la auditoría tradicional y especifica el objetivo en beneficio proactivo, en análisis de riesgo, la mejora continua y búsqueda eficaz del logro de la organización. Consiste en una evaluación objetiva, completa e integral de las actividades y procesos que realiza una empresa para sus fines de lucro. Procura examinar los objetivos y el desempeño de las normas, políticas internas engendradas por los altos mandos según Medina (2020).

Mediante la auditoría por procesos nos ayuda a verificar cada paso que toma la compañía para concluir con el fin del servicio y de esta manera desempeñar un valor agregado mediante la mejora continua de cada proceso, esto sirve ayuda para simplificar y ahorrar recursos para su ejecución.

Actualmente las organizaciones se sitúan en camino a destacar de entre las demás, gestiona tareas que se lo toman por procesos. Los procesos otorgarán cada vez más valor a los beneficiarios o clientes, a los grupos interesados en la institución y perpetuamente ordenados con la misión, visión, objetivos planteados. Según, Kaplan & Norton (2004)

El valor que agrega el mejoramiento de cada proceso es abismal en relevancia con la competencia, cada proceso será tipificado de manera majestuosa para la implementación del mismo, de otra manera la empresa va a darse vueltas para llegar a un solo bien común que tiene todas las instituciones del mismo servicio, aclarar el objetivo es fundamental para limpiar el camino hacia el producto terminado que va a contribuir con el bienestar y fidelidad del cliente en tiempos de prosperidad así mismo con los de austeridad.

Sin embargo, Medina, A *et al.*, (2010) comenta que el cambio en el tratamiento de los clientes, según la exigencia en alcanzar una armonía en la estrategia de los procesos para rendir de una mejor manera frente a la competitividad del mercado, la competencia no es solamente con las personas, existen sistemas automatizados que ofrecen un servicio similar. Aun así, resulta difícil controlar ese enfoque en este ambiente debido a que las organizaciones ve afectado todo su proceso por medio de un cambio en cualquier paso a realizar. Otras, distinguen como se desorienta el conocimiento actual de cada actividad por la implementación de una norma.

Lo mencionado nos da a entender algo clave para la auditoria por procesos, la armonía en la estrategia estará relucida en cada paso que da la entidad, es duro competir en un mercado muy copado como es la contabilidad pero el valor agregado que se le entrega al servicio es beneficioso para ambas partes, es verdad que cada empresa tiene cierto temor hacia el cambio, pero en este caso si no se acoplan a un ambiente hostil el mismo devorará su mejora continua hasta la situación de cerrar sus puertas, hay que saber adaptarse.

1.3. Riesgos

Se comprende cuán importante es la gestión de riesgos en el ámbito empresarial, en el desarrollo de las actividades, debido a la preocupación de cualquier evento que perjudique a la entidad, es abordado desde varios aspectos que abordan el tema como los riesgos financieros, riesgos operacionales, la prevención de riesgos en el manejo de actividades. En manifiesto con Beniciarto, et al., (2017).

En la presente investigación es necesario tratar varios temas sobre los riesgos, en especial los riesgos operacionales y financieros. El estudio es muy importante para prevenir cualquier eventualidad en los procesos.

Gestionar riesgos con orientación a los procesos institucionales complementa a maximizar la identificación y tratamiento de los mismos, a contribuir en una elevada exigencia en las actividades a realizar y el logro de sus objetivos. Los riesgos concurren en cualquier tipo de actividad a ejecutar, se establecen mecanismos de control para una administración majestuosa. Se estipula que el fracaso de las planificaciones estratégicas es debido al mal manejo de los riesgos identificados. Según Guerrero, et al., (2019)

La gestión de riesgos está presente en las empresas debido a su manejo ante la prevención de situaciones que dejarían en un estado nefasto para la organización, la mala administración del mismo llevaría a un mal momento, pero con la identificación de riesgos y la toma de decisiones se logrará dar un procedimiento óptimo a la compañía.

El riesgo operacional se refiere a la exposición de cualquier tipo de compañía en función al entorno natural de su negocio, existen otros tipos de riesgos relacionados como la liquidez. No obstante, debido a la globalización de los mercados y del apogeo tecnológico se ha entregado un riesgo operacional a tal cuestión de crear gestión propia de cada entidad ante de hechos en el sentido de pérdidas en este sector.

El área operacional de la empresa es muy importante para la misma debido a todos los procesos que tienen para su servicio, estos recursos son necesarios para su ejecución, se renovará temas por cuestión de leyes aprobadas anualmente, pero sin dejar de lado el bienestar de este sector. Con lo comentado Gragera, C, et al., (2018)

Con relación a lo expuesto Bonilla, Crespo & León (2018) manifiestan que, la gestión de riesgos es esencial para cumplir con el objetivo planteado en los

procesos. En finanzas, se da a entender como riesgo a la probabilidad de observar un cambio repentino en el rendimiento esperado por la organización, la única forma de evitar este riesgo es la inexistencia por lo que hay que saberlo administrar.

Los riesgos financieros son comunes en el ámbito empresarial, no se sabe el momento en el cuál una empresa tendría días buenos y días malos, debido a esto se administra el riesgo de cualquier evento que suscite inexplicablemente como sucedió con la pandemia actualmente.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo – cuantitativo debido al desarrollo de los conceptos de acuerdo con los parámetros ya establecidos en la presente investigación. Por consiguiente, se sujeta en la argumentación teórica que se estableció en el plan de servicio organizacional para la organización en la que se realiza la investigación.

Incluso es prioritario recalcar las opiniones de las personas que desertaron del servicio de la misma como en este caso todos los clientes que se apartaron, seguido de una recolección de datos en base de encuestas apoyadas con la exactitud de los datos con la respectiva tabulación e interpretación, para realizar indicadores de eficacia que sujetan el diagnóstico de la presente investigación, seguido de los resultados que evidencian los cuadros y datos hacia los directivos a los ex clientes de la Empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

2.2. Modalidad de la investigación

Investigación bibliográfica

La vigente investigación se abastece mediante la recolección de información de datos ya sean estos: bibliográficos, libros, revistas y documentos. Estos giran alrededor al tema, así como el acopio de información en bibliotecas virtuales, revistas virtuales que ayuden aclarar el sentido de cualquier concepto de temas y subtemas que sean especificados anteriormente.

Investigación de campo

Especifica al campo de acción que se trabaja para la obtención de información directa que se incorporará en este estudio, en esta investigación, la información será recogida de los clientes que desertaron en la pandemia de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato.

Tipo de investigación

Investigación análisis - descriptiva

En el presente tipo de investigación se lo realizar un análisis en manera de descripción correspondiente a la información que se obtuvo, mediante las encuestas para la recolección de datos de clientes desertados en tiempo de Pandemia, para desarrollar el plan de servicio organizacional correspondiente en la identificación del problema y las recomendaciones adecuadas para los resultados que se emitirán.

Fuentes de investigación

Fuentes primarias

Estas competen a la información proporcionada por el gerente y los ex – clientes de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., que ayudarán a la delimitación de la situación actual de la organización.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias es la información que refuerza la investigación, son aquellos datos incorporados mediante plataformas virtuales, páginas web, revistas, y varios documentos electrónicos que se relacionen en torno del tema que se investiga.

Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos que se aplican en la recolección de información son los subsecuentes.

Entrevistas

Esta técnica se lo realizará a la persona encargada de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., se inquiriere información a través de preguntas abiertas, en donde se adquiere la situación de la organización según los clientes desertados durante el tiempo de pandemia.

Encuestas

La encuesta se lo ejecutará a los clientes que desertaron del servicio de Ortiz & Asociados Cía. Ltda., mediante la creación de preguntas cerradas en opción simple, las cuales determinará los resultados de los servicios otorgados de la empresa.

Auditoría

En esta sección se manifestarán indicadores de eficacia que ayudará a medir la gestión de Ortiz & Asociados Cía. Ltda., según los resultados obtenidos anteriormente se encontrará observaciones en la gestión de su servicio, para consiguiente realizar recomendaciones para la aplicación de la misma.

Instrumentos

Los instrumentos para la recolección de información son:

La guía de entrevista. – Contiene preguntas concretas

El cuestionario de preguntas. – Contiene preguntas cerradas con opción simple.

Indicadores de eficacia. – Contiene porcentajes de eficacia en la gestión.

2.3. Población y muestra

La población que representa por exclientes que desertaron los servicios a partir de la pandemia, de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

Tabla 1.Población y Muestra

| Muestra de exclientes | Total |
|--|--------------|
| Mauricio Pillapa – Carrocerías Pillapa | 1 |
| Manuel León – Bacán del Guayas | 1 |
| Ignacio Coca – Importadora Coca | 1 |
| Mary Carmen – Boutique Mary Carmen | 1 |
| Casa Fina – Corporativo Mary Carmen | 1 |
| El Palacio de la Moda- María Araque | 1 |
| Comercial Abad- Bernardo Abad | 1 |
| Coinav- Ing. Mauricio Cepeda | 1 |
| Miral – Ing. José Miranda | 1 |
| Valialbe S.A – Sra. Mayra Albarracín | 1 |
| Muestra total | 10 |

Fuente: Elaboración propia

Tema

Plan organizacional de servicio enfocado en la gestión financiera y organizacional en la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

Datos informativos

Título

Gestión Practica en los Servicios contables de la Empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

Beneficiarios

- Empresa Ortiz & Asociados
- Clientes
- Personal administrativo y operativo

Investigador

Jimmy Joao Cabezas Ortiz.

Ubicación

Rodrigo Pachano y Montalvo. Edificio Ficoa Park Ofi. 306.

Antecedentes

La presente propuesta responde a las necesidades detectadas en la investigación a la empresa Ortiz & Asociados, en la cual se observa una disminución en la cartera de clientes a causa del confinamiento por pandemia COVID – 19. Para contrarrestar las debilidades y el riesgo que muestra la empresa se propone aplicar un plan organizacional de servicios enfocado en la gestión financiera - administrativa.

De acuerdo a los resultados arrojados en la aplicación de indicadores de gestión se evidencia que existe un problema en la rotación de cartera que conlleva un alto riesgo de liquidez, además de la disminución en el número de clientes en un 29%, lo cual afecta el valor de los activos con una reducción de 38,639.59 del periodo 2019 al 2020.

La empresa

La empresa Ortiz & Asociados se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Barrio Atocha Ficoa, fue fundada por la Sra. Cumandá Ortiz en el año 1999, su actividad principal son los servicios contables y tributarios.

Su objetivo principal es en ofrecer servicios profesionales de alta calidad y atención que garantice los fines de la institución con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.

Ilustración 5. Empresa Ortiz & Asociados



Fuente: Google Maps.

La propuesta consiste en elaborar un plan organizacional de servicios que servirá de soporte para la organización en cuanto a la recuperación de cartera y clientes, y que aporte de manera positiva a la toma de decisiones a nivel financiero y administrativo.

La implementación de un plan organizacional de servicios permite identificar, analizar y reportar datos que se encuentren relacionados al problema principal, asociar variables sujetas a la investigación realizada, proponer ajustes económicos, mejorar los índices de rotación de cartera y brindará a los clientes, beneficios tales como: agilidad en el procesamiento de datos; prever escenarios; mejorar la toma de decisiones y disminución de riesgo de cartera y liquidez.

Descripción de la situación actual de la empresa

Reseña histórica

La empresa cuenta con una trayectoria de 22 años, maneja 45 empresas de las cuales 25 obligadas a llevar contabilidad y 20 clientes que solo llevan declaraciones mensuales, semestrales de ingresos y egresos de sus actividades económicas. La

organización está integrada por 7 personas a nivel operativo y 3 a nivel administrativo quienes tienen relación de dependencia con la empresa, por una coordinación basada en la supervisión directa y/o la adaptación mutua, es de estructura simple, en la cual la presidencia mantiene la autoridad en la toma de decisiones y la autoridad, debido a su simplicidad, su flexibilidad y su rapidez de respuesta a situaciones imprevistas.

Misión, visión y objetivos

Misión

Guiar, Asesorar y Entregar soluciones contables de alta calidad de acuerdo a las necesidades financieras de nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa con continua credibilidad y reconocimiento de nuestros clientes, por los servicios de asesoramiento, gestión de altísima calidad de talento humano con responsabilidad y ética.

Valores

- Excelencia
- Responsabilidad
- Creatividad
- Honestidad
- Equidad
- Respeto
- Puntualidad

Diagnóstico de la empresa

Para realizar un diagnóstico de manera efectiva se necesita un análisis situacional FODA de la institución para observar la situación y plantear estrategias que servirán como referencia a partir de puntos establecidos, también se expresarán los diagnósticos de clientes y de rotación de cartera mediante los indicadores de gestión que se constan en el capítulo anterior.

Análisis situacional FODA.

Tabla 2. FODA

| | | |
|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p> | <p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un equipo de trabajo diverso. 2. Entorno laboral estable. 3. Ubicación estratégica de oficinas. 4. Excelente gestión de los empleados hacia los clientes. 5. Trayectoria de 22 años de experiencia en el área. | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No poseen presencia digital (página web, redes sociales). 2. No exponen el producto mediante el internet. 3. Es difícil encontrar personal capacitado para el trabajo. 4. No existe una estrategia de servicio posventa 5. Deficiente gestión de cobro. |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explorar clientes potenciales 2. Plantear un nuevo sistema de cobro de cartera. 3. Tener una mayor cobertura de clientes. 4. Alianza estratégica para implementar servicios. | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un nuevo sistema de cobro a clientes y extensión de contratos 2. Incrementar personal con vasta experiencia y conocimiento para la expansión de la compañía. | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un plan de retorno amigable del servicio, debido a la rebaja de honorarios que se ejecutó durante el confinamiento por COVID – 19. 2. Crear un sistema digital para la atención del servicio posventa y extensión del producto. |
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta a menor precio. 2. Situación Económica actual. 3. Los cambios normativos y legales. 4. Crisis por pandemia 5. Rotación del personal altamente capacitado. | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar soporte a la toma de decisiones de los clientes. | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un ambiente cómodo para los empleados. 2. Presentar un plan de retorno al sueldo original que fue disminuido a partir de la ley humanitaria. |

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de gestión

| | |
|---|------------------------------|
| INSTITUCIÓN | Ortiz & Asociados Cía. Ltda. |
| ÁREA | CONTABILIDAD & AUDITORÍA |
| INDICADOR | Grado de cartera de clientes |
| <p>DEFINICIÓN Este indicador se elabora para diagnosticar el grado de cartera de clientes que sujeta la empresa antes del confinamiento comparado al total de clientes actuales</p> <p>OBJETIVO Diagnosticar el grado de cartera de clientes durante el confinamiento en comparación a la cartera antes de pandemia.</p> <p>SUGERENCIA Acoplar estos indicadores para realizar el informe respectivo.</p> <p>VALORACIÓN DEL INDICADOR # Cartera de clientes total durante la pandemia. # Cartera de clientes total antes de pandemia.</p> | |

Desarrollo:

22

32

R: 71%

Existe una reducción del 29% en cuanto a la cartera de clientes, estos clientes desertaron del servicio que ofrece la compañía en durante el tiempo de pandemia que existe en la actualidad.

| | |
|--------------------|------------------------------|
| INSTITUCIÓN | Ortiz & Asociados Cía. Ltda. |
| ÁREA | CONTABILIDAD & AUDITORÍA |
| INDICADOR | Rotación de cartera |

DEFINICIÓN

Este indicador expresa el manejo de cartera que tiene la organización para el uso de recursos

OBJETIVO

Expresar rotación de cartera.

SUGERENCIA

Acoplar estos indicadores para realizar el informe respectivo.

VALORACIÓN DEL INDICADOR

Ventas a Crédito

Cuentas por cobrar promedio

Desarrollo:

41.050,77

42.094,19

R: 97,52%

Existe un 97,52% de rotación en la cartera, los números presentados nos entrega una alarma en la situación financiera debido a que la cartera no ha sido cancelada. Un mal sistema de cobro será perjudicial para la empresa porque luego se convertirá en incobrable y existe riesgo de liquidez.

Información de la auditoria**Información introductoria****Motivo del examen**

El examen es realizado mediante la detección de un problema interno en la empresa, esto transcurrió a raíz del confinamiento por pandemia de COVID – 19 que se convirtió en una crisis para la institución debido a su falta de liquidez, la empresa se acogió a la ley humanitaria para sostener su economía en este periodo, además de prescindir de varios empleados que eran fundamentales para la institución esto debido a la disminución de su nómina de clientes que desistieron del servicio.

Alcance

El alcance de este proyecto abarca el análisis de los documentos financieros de la institución, durante el periodo del 01 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021.

Objetivos del examen

El examen se plantea los siguientes objetivos:

1. Diagnosticar la situación financiera de la empresa.
2. Diagnosticar la nómina de clientes actual
3. Fundamentar mediante indicadores los papeles de trabajo.
4. Crear un FODA actualizado para la organización

Información de la entidad

La empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., es una empresa iniciada en 1999 con su actividad principal que son los servicios contables y tributarios. Como objetivo principal tiene ofrecer sus servicios profesionales con la más alta calidad y atención que garantice los fines de la organización.

Base legal

La empresa constituida es una compañía de responsabilidad limitada, la misma que se someterá a las normas de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, al estatuto social y a los convenios que realicen partes y a las normas del Código Civil.

Dicha empresa constituye agencias, sucursales o establecimientos en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes y siempre que exista un acuerdo favorable en la Junta General de Socios.

Estructura orgánica

Ilustración 6. Estructura Orgánica.



Fuente: Elaboración Propia

Resultados de la auditoría de gestión

Observación

Mediante los indicadores aplicados, la visita a la empresa y la evaluación realizada a toda la organización se llegó a las siguientes observaciones:

1. Se encontró un sistema de cobro ineficiente, lo que ocasiona una alta rotación de cartera que incrementa el riesgo de liquidez.
2. Se mantiene el costo de servicio establecido para la época de confinamiento, pese a que las empresas retomaron sus actividades normalmente y normalizaron los sueldos de sus empleados.
3. La nómina actual de clientes tiene una disminución en cuanto a la nómina previa a la pandemia.
4. En el proceso de contratación de los servicios, la empresa no cuenta con un documento legal que garantice los beneficios de ambas partes (contrato de servicios), se maneja bajo contratos verbales.
5. La empresa no cuenta con un servicio posventa para medir la satisfacción de los clientes, únicamente lo utilizan para informar sobre actualizaciones y reformas a nivel tributario.

Conclusiones

1. El sistema de cobro es ineficiente lo cual se evidencia en el valor de los exigibles (cuentas por cobrar); que representa más del 50% del activo total de la compañía, existe un riesgo de liquidez.
2. La empresa retoma la actividad económica normal tanto en el cobro a sus clientes como en el pago de sueldos a sus empleados.
3. La nómina de clientes disminuyó a raíz del confinamiento por pandemia debido a su falta de ingresos durante ese tiempo.
4. La falta de contratos en al inicio de la prestación de servicios en la compañía da como consecuencia una alta rotación de cartera como se observa en los

papeles de trabajo (indicadores de gestión), esta es una razón por la cual las cuentas por cobrar son tan altas.

5. El servicio posventa se recomienda ser implementado de manera inmediata para fidelizar al cliente a través de sugerencias y requerimientos específicos.

Recomendaciones

1. Implementar un nuevo sistema de cobro y realizar acuerdos con los clientes que se encuentran en mora para un pago del faltante en un plan que se facilite a su economía.
2. Realizar un plan amigable de retorno al precio anterior mediante conversaciones de los clientes y presentar flujos para justificar dicho aumento.
3. Realizar marketing mediante redes y varios medios de comunicación para tener una cobertura mayor de los clientes potenciales y así expandirla incluso más que antes.
4. Crear un procedimiento legal al momento de la contratación del servicio para exigir los beneficios de ambas partes.
5. Instalar un servicio posventa dirigido hacia los clientes para atender quejas y sugerencia para mejorar el servicio.

2.4. Propuesta

Plan organizacional de servicios.

Tabla 3. Propuesta

| Observaciones | Recomendaciones | Estrategias |
|--|--|---|
| Un sistema de cobro ineficiente. | Implementar un nuevo sistema de cobro. | Mediante el aumento de comunicación y la automatización de las cobranzas mejora el sistema de cobro. |
| Se mantiene el costo de servicio establecido para la época de confinamiento. | Realizar un plan amigable de retorno al precio anterior | Por medio de la atención a los detalles y la demostración clara de una estructura sólida en la empresa se aumentará el precio por el servicio sin queja alguna. |
| La nómina actual de clientes tiene una disminución en cuanto a la nómina previa a la pandemia. | Realizar marketing mediante redes y varios medios de comunicación para tener una cobertura mayor | La empresa utilizará el método de distribución extensiva para fijar un mercado y mejorar la cobertura. |
| La empresa no cuenta con un documento legal que garantice los beneficios de ambas partes. | Crear un procedimiento legal. | Fijar contratos preestablecidos para controlar el tiempo de cada empresa y de esta manera garantizar beneficios. |
| La empresa no cuenta con un servicio posventa. | Instalar un servicio la venta dirigida hacia los clientes para atender quejas y sugerencia | Designar un empleado para la realización del seguimiento del cliente para obtener una comunicación mayor. |

Fuente: Elaboración propia

Ciclo de Deming

El presente ciclo de Deming tiene como objetivo implementar un sistema de mejora continua, con el fin de realizarse una autoevaluación, destacar los puntos fuertes que se mantenga y mejorar las áreas en donde se actuará.

Ilustración 7. Ciclo de Deming



Elaborado por Mkniece, 2019.

Planificar

- a) Se planificará un sistema de cobro para llevar al día las cuentas de la empresa de acuerdo con las fechas y los pagos que se encuentren establecidos en un calendario establecido.
- b) Realizar un plan amigable de retorno en el cobro habitual del costo de los servicios al público en general.
- c) Crear un espacio en redes sociales y medios de comunicación para obtener mayor cobertura de clientes.
- d) Integrar un procedimiento legal en la entrada de nuevos clientes a la compañía para establecer parámetros cliente – empresa.
- e) Añadir un servicio posventa dirigido a la atención de quejas y dudas hacia los clientes.

Hacer

Se integran las opciones planteadas en la planificación para una mejora de la empresa, se realizará un proceso de pruebas en los literales nombrados en la planificación para medir el proceso de acuerdo con un plan piloto.

Verificar o controlar

Para realizar el control respectivo, se analizará el periodo de prueba de manera minuciosa para comprobar el correcto funcionamiento, el tiempo de prueba será de

3 meses para obtener tiempo en la recolección de datos de acuerdo a la verificación de los resultados, se toma los datos del sistema de cobro, el plan amigable de retorno, el marketing en la cobertura de cliente, el implementación del procedimiento legal y el servicio posventa con la utilización de una herramienta de mejora continua para el análisis de estas variables.

Actuar

Por último, una vez culminado el periodo de prueba de la planificación se analiza los datos que entregaron el proceso que realiza la empresa en todas sus pruebas, se estudian los resultados y se comparan con el antes y la mejora, si los resultados son convenientes se implementaría la mejora, sino se replanteará y empleará un nuevo ciclo.

Matriz de seguimiento

Esta matriz de seguimiento tendrá que ser realizada por el gerente de la empresa para verificar el seguimiento de las recomendaciones halladas en la auditoría.

Tabla 4. Matriz de seguimiento

| Matriz de Seguimiento | | |
|--|-------------------------------------|---|
| Examen de auditoría de gestión aplicada en la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda. | | |
| Recomendaciones | Responsables al Cumplimiento | Acciones de avance (fechas de avance y firma del responsable) |
| Implementar un nuevo sistema de cobro y realizar acuerdos con los clientes que se encuentran en mora para un pago del faltante en un plan que se facilite a su economía. | Área de contabilidad y mensajería. | |
| Realizar un plan amigable de retorno al precio anterior mediante conversaciones de los clientes y presentar flujos para justificar dicho aumento. | Presidencia y Área operativa | |
| Realizar marketing mediante redes y varios medios de comunicación para tener una cobertura mayor de los clientes potenciales y así expandirla incluso más que antes | Gerencia y Área operativa | |

| | | |
|--|---------------------------------------|--|
| Crear un procedimiento legal al momento de la contratación del servicio para exigir los beneficios de ambas partes. | Gerencia y Asesoría jurídica | |
| Instalar un servicio posventa dirigido hacia los clientes para atender quejas y sugerencia para mejorar el servicio. | Gerencia, mensajería y área operativa | |
| Realizar la comparación de resultados en la prueba piloto con los datos obtenidos con la planificación del ciclo de Deming establecido | Gerencia | |

Fuente: Elaboración Propia

Socialización del proyecto

El presente proyecto será socializado con la compañía para presentar el plan de organizacional ejecutado y todos los factores que fueron necesarios para identificar todos los datos recolectados en la organización.

Además, el proyecto será socializado en la institución anteriormente nombrada con la presencia de todo el personal ya sea administrativo tanto como operativo para explicar las herramientas que se utilizó para medir todas las variables de la presente investigación, además de presentar el informe de auditoría junto a sus indicadores.

Este evento se lo realizará con el fin de explicar a la compañía el día 11 de julio del 2022, desde las 10:00 am en la oficina 306 del Edif. Ficoa Park, será expuesto por Jimmy Cabezas en la cual demostrará lo siguiente:

Programa de socialización

Tabla 5. Programa de socialización

| Programa de socialización | | |
|--|-----------------------|-------------|
| Encargado: Jimmy Joao Cabezas Ortiz | | |
| Fecha: 10 de Julio del 2022 | | |
| Actividad | Responsable | Hora |
| Palabras de bienvenida de parte de Gerencia. | Mg. Christian Cabezas | 10:05 |
| Presentación Inicial | Jimmy Cabezas | 10:15 |
| Detalles de la Auditoría de Gestión | Jimmy Cabezas | 10:25 |
| Exposición de las herramientas de recolección de datos | Jimmy Cabezas | 10:40 |
| Demostración del plan organizacional | Jimmy Cabezas | 10:50 |
| Explicación del Ciclo de Deming implementado en la empresa | Jimmy Cabezas | 11:00 |
| Demostración de cómo completar la matriz de seguimiento | Jimmy Cabezas | 11:15 |
| Sección de preguntas al público | Jimmy Cabezas | 11:25 |
| Conclusiones y Recomendaciones sobre el plan presentado | Jimmy Cabezas | 11:30 |

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de datos de la encuesta

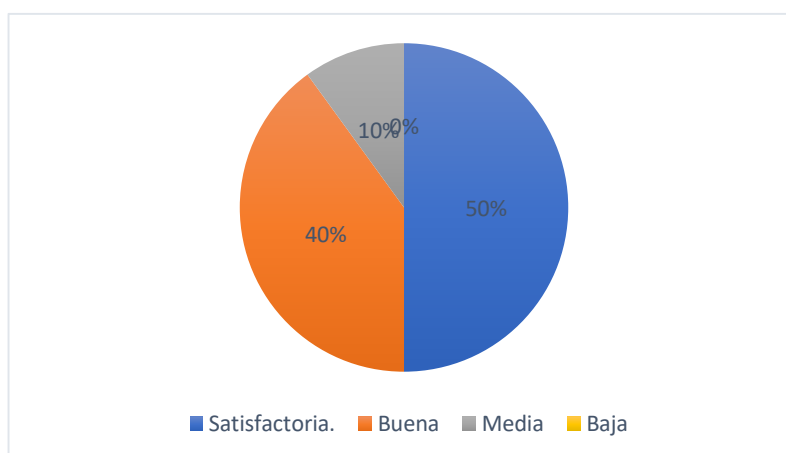
El consecuente análisis e interpretación de resultados, pertenece a la encuesta realizada a los clientes y colaboradores de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., con el cual se pretende determinar la imagen que tuvieron de la organización y en especial si existe alguna razón en específico por el cual desertaron del servicio durante el tiempo de pandemia por COVID – 19.

1. ¿Desde su punto de vista como califica el servicio de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.?

Tabla 6. Tabulación de encuestas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Satisfactoria. | 5 | 50% |
| Buena | 4 | 40% |
| Media | 1 | 10% |
| Baja | - | - |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta a exclientes



Fuente: Elaboración propia

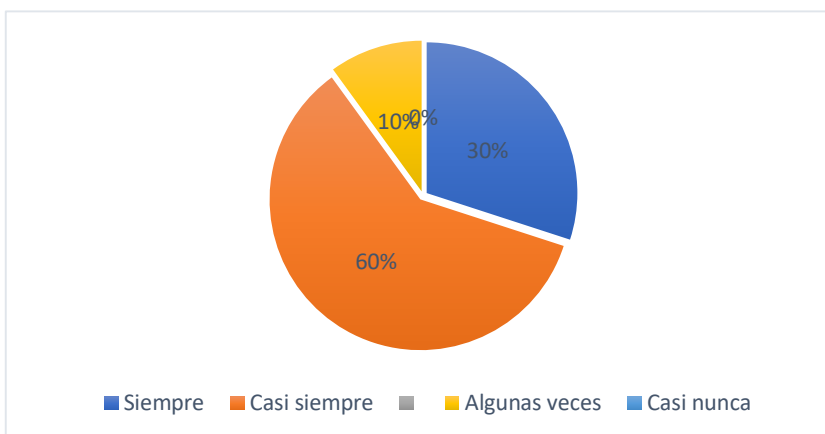
Se observa que el 50 % de los exclientes se encontraron con un servicio satisfactorio que otorgó la empresa en su tiempo de contrato, un 40% estableció como bueno el servicio y por último un 10% lo calificó como medio. Esto nos da a notar que los servicio que entrega la compañía se encuentra en buenas condiciones, pero se encontrará ciertos puntos en los procesos que no lo dejan despuntar en la calificación del producto.

2. ¿Los colaboradores de la empresa tienen un conocimiento de los procesos del servicio requerido?

Tabla 7. Tabulación de encuestas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre | 3 | 30% |
| Casi siempre | 6 | 60% |
| Algunas veces | 1 | 10% |
| Casi nunca | - | - |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta a exclientes



Fuente: Elaboración propia

Tras los datos presentados en esta tabla, se encuentran varias observaciones que ayudan a mejorar el servicio, en este caso el 30% expresan que los colaboradores tienen el conocimiento de solventar dudas, mientras tanto el 60% nos expresa que

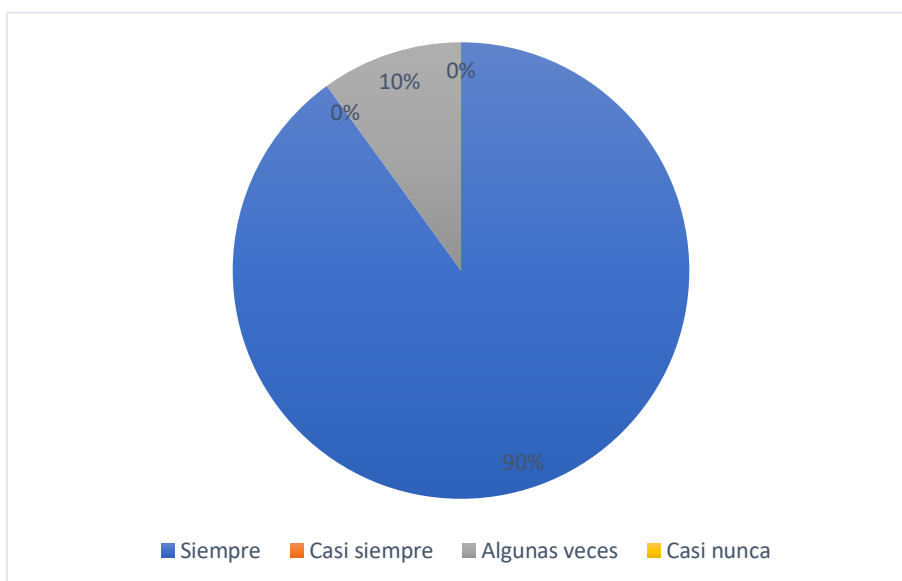
casi siempre se cubre incertidumbres en cuanto a los procesos y solo el 10 % nos dice que algunas veces han conocido los procesos.

3. ¿La empresa cubrió todas las necesidades que requería su negocio?

Tabla 8. Tabulación de encuestas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Siempre | 9 | 90% |
| Casi siempre | - | - |
| Algunas veces | 1 | 10% |
| Casi nunca | - | - |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta a exclientes



Fuente: Elaboración propia

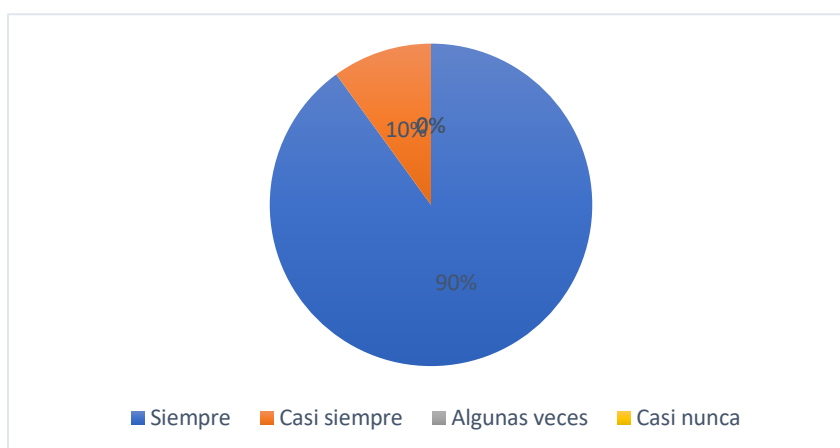
En esta tabla nos comunica que el 90% de los encuestados expresan su agrado hacia el servicio de la compañía con las necesidades cubiertas, el 10% manifestó que algunas veces se cubrían las necesidades con ciertos aspectos a profundizar en cuanto a los procesos.

4. ¿La empresa le enseñó las actualizaciones de las leyes y lo guío en la toma de decisiones?

Tabla 9. Tabulación de encuestas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre | 9 | 90% |
| Casi siempre | 1 | 10% |
| Algunas veces | - | - |
| Casi nunca | - | - |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta a exclientes



Fuente: Elaboración propia

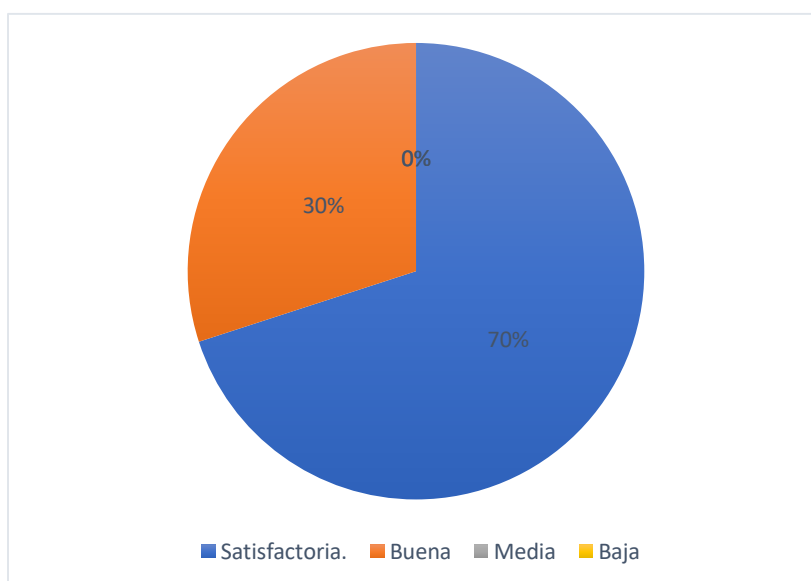
El conocimiento de la empresa en cuanto a las leyes que rigen actualmente y que se renovará cierto tiempo es amplio y basto, suficiente para que un 80% de la población se vea actualizada mediante el proceso del servicio ofertado, un 10% en casi siempre significa que no es mala, pero se mejorará porque la importancia es de todos los clientes no solo de los que pagan más o tienen más años de fidelidad.

5. ¿Cómo califica la atención al cliente que recibió por parte la empresa?

Tabla 10. Tabulación de encuestas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| Satisfactoria. | 7 | 70% |
| Buena | 3 | 30% |
| Media | - | - |
| Baja | - | - |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta a exclientes



Fuente: Elaboración propia

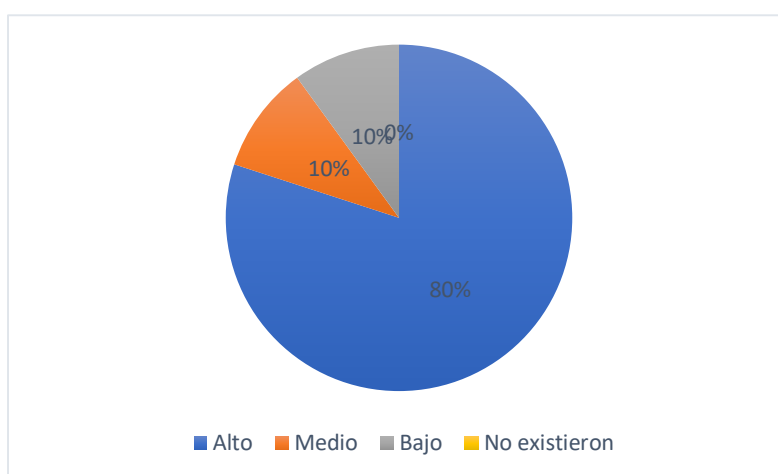
La atención al cliente es satisfactoria para la población debido en que el 70 % lo expresó, el 30 % sostuvo que la atención al cliente fue buena, por lo tanto, de acuerdo con los datos expresados observamos ciertos rasgos que no dejan que el 100% de la población se encuentre satisfactoria.

6. ¿En qué nivel califica la pérdida de sus ingresos en el tiempo de confinamiento?

Tabla 11. Tabulación de encuestas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|-------------|
| Alto | 8 | 80% |
| Medio | 1 | 10% |
| Bajo | 1 | 10% |
| No existieron | - | - |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta a exclientes



Fuente: Elaboración propia

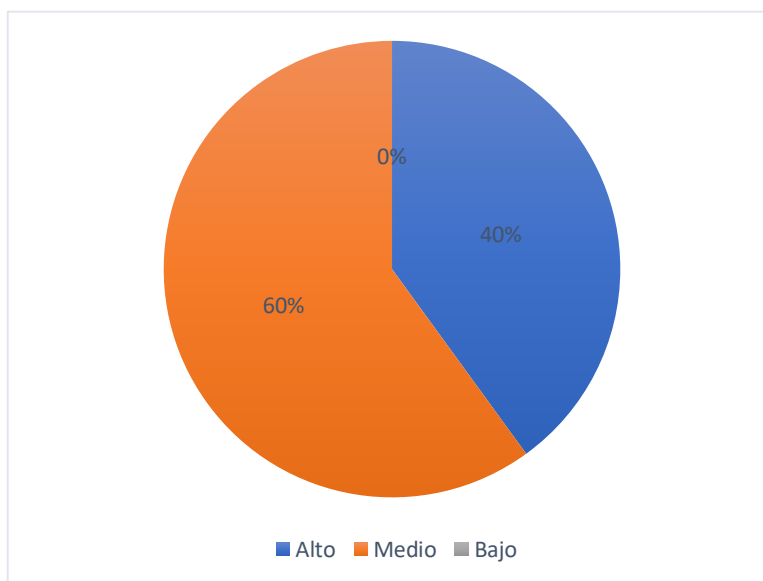
La pérdida durante el confinamiento fue bastante alta al nivel de pymes en todo el país incluso a nivel mundial, el 80% de la población expreso que las pérdidas de los ingresos son altos, un 10 % medios y otro 10% indican que fue bajo la pérdida, esto debido a las actividades que se dedican las empresa, saber que varios entornos no tuvieron afectaciones, a su vez mejoraron las ventas e ingresos debido al confinamiento y necesidades que llegaron a tener las personas sin lograr salir de su hogar.

7. ¿Cómo califica según su punto de vista el precio por el servicio de la empresa?

Tabla 12. Tabulación de encuestas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Alto | 4 | 40% |
| Medio | 6 | 60% |
| Bajo | - | - |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta a exclientes



Fuente: Elaboración propia

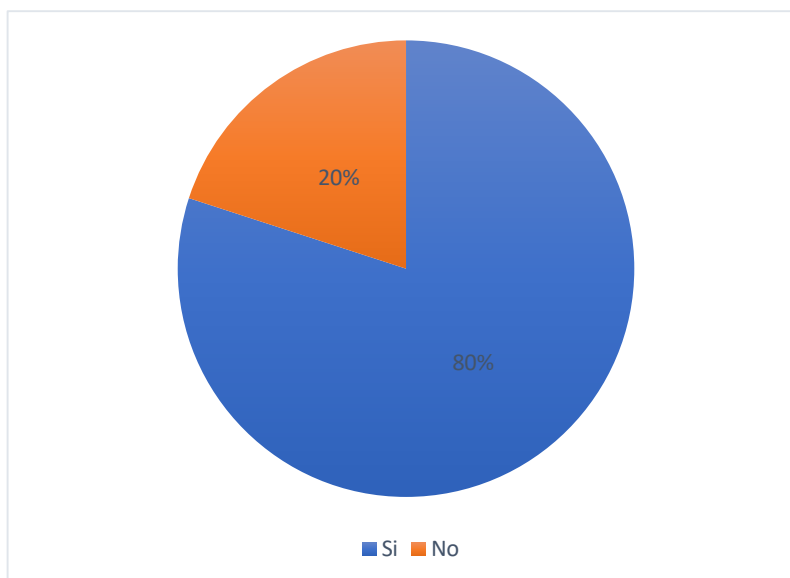
Según el 40% de la población el precio referente al servicio es alto, esto debido a que la empresa realizó los costos pertinentes a la necesidad del servicio y a la planificación de recursos a utilizar durante el periodo de trabajo, al 60% le pareció medio, se encuentra de acuerdo con el costo – beneficio que obtiene de la organización.

8. ¿Existieron ofertas de la competencia con precios más económicos por el mismo servicio?

Tabla 13. Tabulación de encuestas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 8 | 80% |
| No | 2 | 20% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta a exclientes



Fuente: Elaboración propia

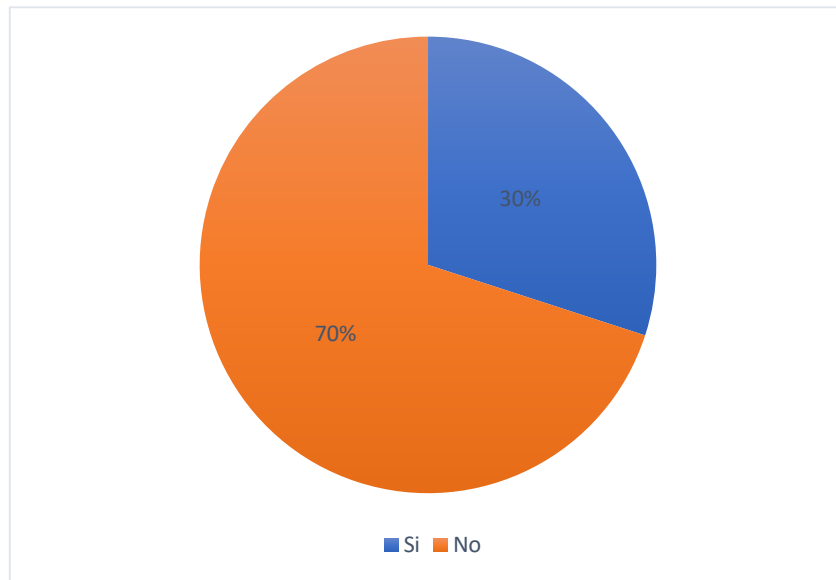
El mercado en todos los ámbitos es muy amplio esto debido a la oferta y demanda que tiene el mismo, existen varias empresas que rompen el mercado mientras ofertan sus servicios a precios menores para captar clientela, al 80% de la población le ofertaron con un menor precio.

9. Estaría usted dispuesto a regresar con la empresa si se le presenta un plan amigable para su negocio.

Tabla 14. Tabulación de encuestas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Si | 3 | 30% |
| No | 7 | 70% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta a exclientes



Fuente: Elaboración propia

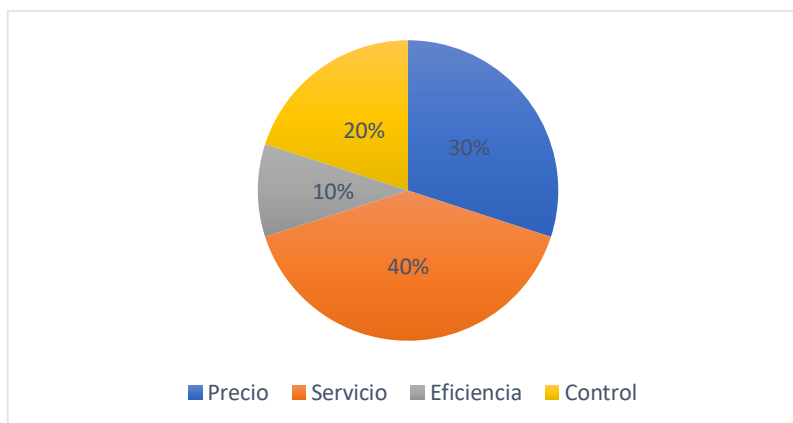
El 30% aceptó la propuesta de regresar a los servicios de la empresa con un plan amigable para el negocio, mientras que el 70% denegó la propuesta esto debido a que no se asentaron del servicio debido al precio.

10. ¿Cuál de estas variables son más importantes para usted?:

Tabla 15. Tabulación de encuestas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Precio | - | - |
| Servicio | 3 | 30% |
| Eficiencia | 4 | 40% |
| Control | 1 | 10% |
| Especialización | 2 | 20% |
| Total | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta a exclientes



Fuente: Elaboración propia

Las variables expuestas nos exponen datos importantes para enfatizar lo importante del servicio, la variable eficaz es la más alta con un 40% de la población, el servicio otorga con un 30%, la especialización de la organización ocupa un 20% y por último el control con el 10%. Los datos recolectados ayudan a complementar los aspectos del servicio en la compañía y acoplar todas las características.

3.2. Análisis e interpretación de los datos de la entrevista

De la entrevista realizada al presidente de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda., se consiguieron los resultados consecuentes:

Presidente Propietario: Lcda. Cumandá Ortiz.

1. ¿Cuál fue la situación financiera que atravesó la empresa durante el confinamiento?

La empresa ante la pandemia que se dio a nivel mundial bajo notablemente porque algunos clientes decidieron acogerse a los acuerdos ministeriales que salieron por el COVID-19, por ende, los ingresos bajaron, pero las obligaciones de cumplir con los requerimientos de los entes controladores no disminuyeron.

2. ¿Cómo fue el desenvolvimiento administrativo de la empresa durante el confinamiento?

La empresa mantuvo siempre reuniones con los socios, y se tomó la decisión de realizar un préstamo para apalancar las necesidades de la empresa hasta cobrar de los servicios a los clientes.

3. ¿La situación que atravesó la economía del país influyo para aplicar la ley humanitaria para la rebaja de sueldos?

Nuestra empresa si se acogió al acuerdo 76 y 77 emitidos en el año 2020, que se refería a teletrabajo y reducción de sueldos a 6 horas.

Por la misma situación económica que fue debacle para todas las empresas.

4. ¿Cuál cree usted que fue la causa de la deserción de clientes en el tiempo de pandemia?

La mayoría de los clientes cerraron acogiéndose a los acuerdos ministeriales emitidos por el Covid-19, y otras empresas por ser de actividades diferentes a las prioritarias o de necesidad cerraron.

5. ¿Cómo manejo la empresa los recursos obtenidos para cubrir sus gastos?

La empresa se manejó con un apalancamiento en otros servicios como dictar los cursos de prácticas contables, disminuyendo los gastos administrativos, renunciaron empleados y ya no se contrató.

6. ¿Se ha evaluado los procesos operativos que se aplica en la empresa?

La empresa optimizó funciones operativas con todos los procesos, por el COVID-19 la tecnología creció y las empresas que prestamos los servicios adquirieron más herramientas que nos ayudaron a obtener resultados más favorables.

7. ¿Se ha realizado alguna vez auditoría de gestión en la empresa?

Lo único que realizamos es control de nuestros recursos para mantener estabilidad.

No se ha realizado auditoría de Gestión.

8. ¿Cree usted que los procesos que maneja la empresa se encuentran diseñados de acuerdo al objetivo trazados? ¿Por qué?

La empresa lo primero que ha trazado es prioridades, mantener al cliente, atender eficientemente, establecer tareas y plan de acción para cumplir con responsabilidad que los entes controladores y las empresas nos solicitan.

9. ¿Cree usted que la atención al cliente es sobresaliente? ¿Por qué?

Nuestra empresa al prestar los servicios a diferentes clientes garantiza eficiencia, control, apoyo personalizado, visitas, revisiones, etc.

Si nos sentimos sobresalientes porque mantenemos clientes de más de 18 años que llevan la contabilidad sin ninguna determinación tributaria.

10. ¿Señale si existe un servicio *Post* venta en la empresa?

La empresa se maneja en un servicio posventa cada que hay actualizaciones de las nuevas leyes que cambian cada año o cada gobierno.

Análisis de la entrevista

La presente entrevista nos explica sobre la situación que vivió la empresa durante el tiempo de confinamiento por pandemia de COVID -19, las preguntas fueron especificadas para tomar correctivos en el plan organizacional de servicio que se propone en la siguiente investigación, la decisión general que se realizó por todas las empresas fue la acogida a la ley humanitaria que tomaron todas las empresas como referencia a la reducción de horas para lograr subsistir en el ambiente empresarial, esto afecto de manera económica a miles de hogares ecuatorianos que ya no percibían el mismo ingreso, el momento de la reactivación fue oportuno para impulsar sus negocios.

3.3. Análisis e interpretación de los índices de gestión.

| | PT- INDICADOR | N° 1/6 |
|---|---|--------|
| INSTITUCIÓN | Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato | |
| ÁREA | Contabilidad & Auditoría | |
| INDICADOR | | |
| Grado de cartera de clientes | | |
| DEFINICIÓN | | |
| Este indicador se elabora para diagnosticar el grado de cartera de clientes que sujeta la empresa antes del confinamiento comparado al total de clientes actuales | | |
| OBJETIVO | | |
| Diagnosticar el grado de cartera de clientes durante el confinamiento en comparación a la cartera antes de pandemia. | | |
| SUGERENCIA | | |
| Acoplar estos indicadores para realizar el informe respectivo. | | |
| VALORACIÓN DEL INDICADOR | | |
| # Cartera de clientes total durante la pandemia / # Cartera de clientes total antes de pandemia. | | |

Desarrollo:

22

32

R: 71%

Existe una reducción del 29% en cuanto a la cartera de clientes, estos clientes desertaron del servicio que ofrece la compañía en durante el tiempo de pandemia que existe en la actualidad.

| | PT – INDICADOR | N° 2/6 |
|---|---|--------|
| INSTITUCIÓN | Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato | |
| AREA | Contabilidad & Auditoría | |
| INDICADOR | | |
| Grado de nivel de participación | | |
| DEFINICIÓN Este indicador se elabora para expresar el grado de participación de empleados en los ingresos que beneficia a la organización | | |
| OBJETIVO Diagnosticar el grado de nivel de participación de los empleados | | |
| SUGERENCIA Acoplar estos indicadores para realizar el informe respectivo. | | |
| VALORACIÓN DEL INDICADOR # Costo de Nómina mensual / # Ingresos mensuales | | |
| | | |

Desarrollo:3782,71

7451,32

R: 50,77%

Se observa que con un 50,77% de nómina sobre ingresos el aporte humano es excelente en la organización, debido a que se maximizan los recursos en este caso el humano para incrementar ingresos.

| | PT - INDICADOR | N° 3/6 |
|--|---|---------------|
| INSTITUCIÓN | Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato | |
| ÁREA | Contabilidad & Auditoría | |
| INDICADOR | | |
| Grado de cobertura | | |
| <p>DEFINICIÓN Este indicador se elabora para expresar el grado de cobertura que tiene la organización de los clientes actuales con los potenciales clientes.</p> <p>OBJETIVO Medir el grado de cobertura que tiene la organización.</p> <p>SUGERENCIA Acoplar estos indicadores para realizar el informe respectivo.</p> <p>VALORACIÓN DEL INDICADOR # N° de usuarios atendidos / # N° potencial de usuarios</p> | | |
| | | |

Desarrollo:

22

34

R: 64,70%

Según el indicador aplicado nos entrega que la cobertura de la empresa llega a ser un 64,70% mayor, esto se incrementa según las estrategias de marketing que opte la empresa.

| | | |
|---|---|---------------|
| | PT - INDICADOR | N° 4/6 |
| INSTITUCIÓN | Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato | |
| AREA | Contabilidad & Auditoría | |
| INDICADOR | | |
| Grado de gastos presupuestados | | |
| DEFINICIÓN Este indicador se elabora para observar la relación que existe entre los gastos ejecutados y los presupuestados. OBJETIVO Expresar relación de gastos. SUGERENCIA Acoplar estos indicadores para realizar el informe respectivo. VALORACIÓN DEL INDICADOR $\# \text{ Gastos ejecutados} / \# \text{ Gastos presupuestados}$ | | |
| | | |

Desarrollo:

83.591,05

84.000,00**R: 99,04%**

El grado de gastos presupuestarios nos expresa que el 99,04% del presupuesto ha sido ejecutado, este valor es excelente debido a que ejecuta los rasgos de eficacia requerido sin excedentes para un mejor desarrollo corporativo de la entidad.

| | PT - INDICADOR | N° 5/6 |
|--|---|--------|
| INSTITUCIÓN | Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato | |
| ÁREA | Contabilidad & Auditoría | |
| INDICADOR | | |
| Prueba Ácida | | |
| DEFINICIÓN Este indicador nos ayuda a diagnosticar el grado de situación financiera de la institución. | | |
| OBJETIVO Expresar situación financiera. | | |
| SUGERENCIA Acoplar estos indicadores para realizar el informe respectivo. | | |
| VALORACIÓN DEL INDICADOR # Activo corriente / # Pasivo corriente | | |
| <hr/> | | |

Desarrollo:

$$\frac{62.856,25}{58.744,30}$$

$$58.744,30$$

R: 106,77%

Existe un excedente del 6% de la prueba acida realizada en la compañía, es sobresaliente el trabajo de la entidad que realizo en pandemia para salir adelante con una crisis mundial.

| | PT - INDICADOR | N° 6/6 |
|--|---|---------------|
| INSTITUCIÓN | Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato | |
| ÁREA | Contabilidad & Auditoría | |
| INDICADOR | | |
| Rotación de cartera | | |
| DEFINICIÓN Este indicador expresa el manejo de cartera que tiene la organización para el uso de recursos OBJETIVO Expresar rotación de cartera. SUGERENCIA Acoplar estos indicadores para realizar el informe respectivo. VALORACIÓN DEL INDICADOR # Ventas a Crédito / # Cuentas por cobrar promedio | | |

Desarrollo:

41.050,77

42.094,19

R: 97,52%

Existe un 97,52% de rotación en la cartera, los números presentados nos entrega una alarma en la situación financiera debido a que la cartera no ha sido cancelada. Un mal sistema de cobro será perjudicial para la empresa porque luego se convierte en incobrable.

CONCLUSIONES

- De acuerdo con la fundamentación teórica de los componentes expuestos en la siguiente investigación permitió diagnosticar las fortalezas y los problemas que obtuvo la empresa posteriormente a la crisis que tuvo el país y el mundo ante los confinamientos por la pandemia de COVID – 19, se enfatiza la investigación en la rotación de cartera y la nómina de clientes que fue el problema más sólido que obtuvo la organización, creó un dilema en cuanto al cobro de ese valor a favor de la empresa y de esta manera crea mayor activos con retribución a la compañía, existen empresas que ya dejaron la nómina de los clientes que tienen y no cancelan los valores a adeudar.
- Con el diagnóstico de la empresa crear un diseño para la auditoria, junto a las herramientas de recolección de datos en Ortiz & Asociados permitió identificar puntualmente los problemas, así también desde un punto de vista externo se logró crear recomendaciones en beneficio de la empresa para que en el futuro se mejoren los obstáculos y se expanda en un sentido mayor incluso más que antes de la pandemia.
- Propuesto el plan de servicio encaminar un seguimiento en las actividades establecidas es muy importante luego de la socialización con la empresa, esto debido a la planificación con mejoras para los procesos y directrices de la organización que se rastrearon según las encuestas e indicadores ejecutados, el gerente tiene un papel fundamental en el logro de los objetivos planteados en todo el año.

RECOMENDACIONES

- La aplicación del plan organizacional de servicio fundamenta teóricamente el enfoque de la gestión financiera y administrativa que ayuda a mejorar la situación de la organización. Se recomienda mantener el proceso del plan piloto para analizar los resultados de las recomendaciones, tomar en cuenta las estrategias planteadas para una mejor ejecución de las acciones de la planificación.
- Reusar los indicadores implementados en la auditoria de gestión para medir la situación de la empresa luego de integrar las acciones que se expresan en el plan organizacional y de esta manera medir la mejora en comparación en años anteriores, de acuerdo al diagnóstico obtenido se recomienda puntualizar cada acción dentro de la planificación para abarcar todos los problemas exactos
- Plantear un seguimiento minucioso de la matriz planteada para alcanzar a los objetivos planteados con el progreso que realiza la compañía.

BIBLIOGRAFÍA:

- Astudillo, G. (2019). *Revista Líderes entrevista a Juan Pablo Guerra*, director de Bonavida-Foschiatti, C. y
- Gasparini, L. (2020). *El impacto asimétrico de la cuarentena*. Documentos de Trabajo del CEDLAS No 261. La Plata: CEDLAS, Universidad Nacional de La Plata.
- Campo, J. L. (2015). *Desarrollo de un modelo de gestión de la inteligencia organizacional para la compañía*, Gráficas Modernas S.A. Universidad y Empresa, 21.
- Catacora, F. (1998). *Sistemas y Procedimientos Contables* (pp.148). Caracas, Venezuela: Mac Graw Hill.
- Díaz, C. (2017). *Gestión empresarial: fundamentos y sistemas de lo que no se ve en una empresa*. Recuperado el 04 de noviembre de 2017, de Gestion.org: <https://www.gestion.org/estrategiaempresarial/53712/gestionempresarial/>.
- Domínguez, P. (2000). *Introducción a la Gestión Empresarial Fundamentos Teóricos y aplicaciones Prácticas*. B – EUMED.
- EC Banco Central. (2019). «Sector monetario y financiero: Evolución del monto de las operaciones activas y pasivas del Sistema Financiero Nacional.» Boletín mensual. 17 de septiembre de 2019. [https:// www.bce.fin.ec /index.php/informacioneconomica/ultimas-publicaciones](https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/ultimas-publicaciones). el Caribe. Estudio económico, CEPAL. Global Standard.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. México: Pearson

- López Villegas, Luis Ignacio; Díaz Patiño, Juan David. (2012) *Propuesta metodológica para la gestión del cliente. Mercados y Negocios*, núm. 25, enero-junio, 2012, pp. 5-20. Universidad de Guadalajara.
- Losada Trabada, Antón. Democracia. (2008). *Clientes y calidad total en la administración pública RIPS.*, vol. 7, núm. 2, 2008, pp. 39-62. Universidad de Santiago de Compostela.
- Marco, F. (2010). *Gestión y Administración en las organizaciones: introducción* Federico Marco y Héctor Aníbal Loguzzo. - 2a . ed. 1a. reimp. - Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Méndez A., C. (1995). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. México: McGraw Hill.
- Münch, L. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. PEARSON EDUCACIÓN, México.
- NU. CEPAL. (2017). Balance Preliminar de las Economías de América Latina
- Perea Vásquez LE, Rojas Torres IL. (2019) *Modelos de gestión en instituciones hospitalarias. Revista Gerencia y Políticas de Salud*;18(36). [http s://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps18-36.mgih](http://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps18-36.mgih).
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Vol. IV Edición. Newtown Square, Pennsylvania.
- Rodríguez Grecco, Jorge. (2018). *Metodología, conocimiento y orientación para la transformación empresarial*. Montevideo: Excellentia Consultores.
- S. Jaimes, J. Márquez, y L. Pernía. (2015). “*Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de gestión*”

administrativa y del talento humano que presentan los empleados de la empresa Distraves S.A de Cúcuta”, Mundo FESC, vol. 5, no. 10, pp. 23-26.

Salas-Rueda. (2018). *Ricardo Uso del ciclo de Deming para asegurar la calidad en el proceso educativo sobre las Matemáticas Revista Ciencia Unemi*, vol. 11, núm. 27, mayo-, pp. 8-19.

Sangri Coral, A. (2008). *Introducción a la Mercadotecnia*. México: Patria. UCACSUR. 08 de enero de 2019. <https://www.revista lideres .ec/lideres/cooperativas-consolidan-sistema financiero-econo mi a.h tml>.

Villacis, J. (2018) *Factores de competencia entre PYMES. Espirales revistas multidisciplinaria de investigación*. Vol.2 Núm.9.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista



Instrumentos de Recolección de Datos

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Gestión Práctica en los Servicios contables de la Empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

Entrevista dirigida a la presidente de la Empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

Objetivo: Determinar la situación durante el tiempo de pandemia de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

Instrucciones: Lea objetivamente las preguntas y responda de acuerdo a la realidad durante el tiempo de pandemia que tuvo la empresa.

1. ¿Cuál fue la situación financiera que llevaba la empresa durante el confinamiento?

2. ¿Qué situación administrativa llevaba la empresa durante el confinamiento?

3. ¿Cuál cree usted que fue la causa de la deserción de clientes en el tiempo de pandemia?

4. ¿Cómo maneja la empresa los ingresos de efectivo para cubrir gastos administrativos?

5. ¿Ha evaluado los procesos que lleva la empresa?

6. ¿Se ha realizado alguna vez alguna auditoria de gestión en la empresa?

7. ¿Cree usted que los procesos que maneja la empresa se encuentran diseñados de acuerdo al objetivo del servicio? ¿Por qué?

8. ¿Cree usted que la atención al cliente es satisfactoria? ¿Por qué?

9. ¿Explique si existe un servicio Post venta en la empresa?

Anexo 2. Encuestas



Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Gestión Práctica en los Servicios contables de la Empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

Encuestas dirigidas a los clientes desertados en el tiempo de pandemia de la Empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

Objetivo: Determinar la situación por la que desertaron del servicio durante el tiempo de pandemia los ex clientes de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.

Instrucciones: Señale con una X la opción que crea correspondiente.

1. ¿Desde su punto de vista como califica el servicio de la empresa Ortiz & Asociados Cía. Ltda.?

- A. Satisfactoria.
- B. Buena
- C. Media
- D. Baja

2. ¿Los colaboradores de la empresa tienen un conocimiento de los procesos del servicio requerido?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas Veces
- D. Casi Nunca

3. ¿La empresa cubrió todas las necesidades que requería su negocio?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas Veces
- D. Casi Nunca

4. ¿La empresa le enseñó las actualizaciones de las leyes y lo guio en la toma de decisiones?

- A. Siempre
- B. Casi Siempre
- C. Algunas Veces
- D. Casi Nunca

5. ¿Cómo califica la atención al cliente que recibió por parte la empresa?

- A. Satisfactoria
- B. Buena
- C. Media
- D. Baja

6. ¿En qué nivel califica la pérdida de sus ingresos en el tiempo de confinamiento?

- A. Alto
- B. Medio
- C. Bajo
- D. No existieron

7. ¿Cómo califica según su punto de vista el precio por el servicio de la empresa?

- A. Alto
- B. Medio
- C. Bajo

8. ¿Existieron ofertas de la competencia con precios más económicos por el mismo servicio?

- A. Si
- B. No

9. Estaría usted dispuesto a regresar con la empresa si se le presenta un plan amigable para su negocio.

- A. Si
- B. No

10. Cuál de estas variables son más importantes para usted:

- A. Precio
- B. Servicio
- C. Eficiencia
- D. Todas Las Anteriores

Anexo 3. Indicadores de gestión.

| | PT - Indicador | N° |
|---------------------------------|--|-----------|
| INSTITUCIÓN | Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato | |
| ÁREA | Contabilidad & Auditoría | |
| INDICADOR | | |
| DEFINICIÓN | | |
| OBJETIVO | | |
| SUGERENCIA | | |
| VALORACIÓN DEL INDICADOR | | |