



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA/O EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA.**

**TÍTULO:**

“Gestión de atención a los usuarios sobre temas contables, tributarios y financieros de la empresa InterAtlantic S.A y determinación de la satisfacción del cliente”

**AUTOR/A:** Indacochea Arteaga Allison Tatiana

**TUTOR/A:** Ing. Dallas San Andrés Hormaza, Mg.

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Manta - Manabí – Ecuador

Septiembre, 2018 (2)

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor/a certifico:

Haber dirigido y revisado el documento sobre el **GESTIÓN DE ATENCIÓN A LOS USUARIOS SOBRE TEMAS CONTABLES, TRIBUTARIOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA INTERATLANTIC S.A Y DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE** elaborado por la autora actualmente egresada Allison Tatiana Indacochea Arteaga, por tanto, fue desarrollado con los parámetros técnicos requeridos, describiéndose una amplia concepción teórica y original.

El documento contiene los elementos necesarios aplicables al informe solicitado y demuestra un apropiado conocimiento del tema, el cual se lo expone con solvencia, cumpliendo con elementos técnicos y metodológicos exigidos por la Universidad y la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Me permito dar a conocer la culminación de este informe, con mi aprobación y responsabilidad correspondiente.

Considero que el mencionado proyecto de investigación cumple con los requisitos y tiene los méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación del jurado examinador que las autoridades de la Facultad de Contabilidad y Auditoría designen.

---

Ing. Dallas San Andrés Hormaza

Tutora.

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Los miembros del tribunal de grado, aprueban el informe del proyecto de investigación, sobre el tema **“Gestión de atención a los usuarios sobre temas contables, tributarios y financieros de la empresa InterAtlantic S.A y determinación de la satisfacción del cliente”**.

Presentado por la Srta. Indacochea Arteaga Allison Tatiana

De acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Constancia que, el mencionado proyecto esta aprobado.

Para constancia firman:

---

Ing. Irasema Delgado

**Presidente del Tribunal**

---

Ing. Walter Bailón

**Miembro del Tribunal**

---

Ing. Jesús Tomala

**Miembro del Tribunal**

## **DECLARACION DE AUTORÍA**

Quien suscribe **Allison Tatiana Indacochea Arteaga** C.I# **131559887-8**, hace constar que es la autora de la investigación titulada: **GESTIÓN DE ATENCIÓN A LOS USUARIOS SOBRE TEMAS CONTABLES, TRIBUTARIOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA INTERATLANTIC S.A Y DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**, el cual constituye una elaboración original y auténtica realizada únicamente con la dirección de mi tutor de tesis.

En tal virtud, expreso que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprendan del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad del autor.

Manta, septiembre del 2018

---

**Allison Tatiana Indacochea Arteaga**

**C.I. 131559887-8**

Email: **allison\_taty94@hotmail.com**

Telf. 0979535628

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a mi familia, principalmente a mi madre por ser el pilar fundamental en mi formación como profesional, a mi padre por brindarme sus consejos y recursos para lograrlo, a mi hermana por siempre brindarme su ayuda cuando la necesite.

Y a todas esas personas que siempre estuvieron apoyándome en las buenas y las malas a lo largo de mi carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a DIOS por bendecirme y permitirme llegar hasta donde estoy, a mi familia por estar siempre presente en cada paso que doy por ser mi apoyo incondicional.

A mi novio por ser esa persona que me inspira a ser mejor cada día, por darme sus consejos y regaños si los merezco.

Así mismo agradezco a mi tutora de tesis, que gracias a sus consejos y correcciones puedo culminar hoy el presente trabajo.

# ÍNDICE

PORTADA Y CONTRAPORTADA .....	I
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	III
DECLARACION DE AUTORÍA .....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
RESUMEN .....	X
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPITULO I.....	13
1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
1.1.1 Consultoría de servicios profesionales.....	13
1.1.2 Atención al cliente.....	14
1.1.3 Asesoría contable y financiera.....	15
1.1.4 Contabilidad.....	17
1.1.4.1 Tipos de Contabilidad.....	17
1.1.4.2 El Ciclo Contable.....	22
1.1.5 Finanzas.....	24
1.1.6 Asesoría Tributaria .....	24
1.1.7 Tributo.....	24
1.1.8 Modelo de gestión. ....	25
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	26
CAPITULO II .....	30
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO .....	30
2.1 Métodos o tipos de investigación aplicada. ....	30
2.1.1 Diseño de la Investigación. ....	30

2.1.1.1. Diseño No Experimental. ....	31
2.1.2 Tipo de investigación. ....	31
2.1.2.1 Investigación de Campo.....	31
2.1.2.2 Investigación Documental. ....	31
2.1.3 Métodos de la investigación. ....	32
2.1.3.1 Método Deductivo. ....	32
2.1.3.2 Método inductivo.....	32
2.1.3.3 Método Analítico – Sintético.....	33
2.1.3.4 Método Cuantitativo. ....	33
2.1.3.5 Método Cualitativo. ....	33
2.2 Técnicas y procesamiento de la información. ....	34
2.2.1 Técnicas investigativas.....	34
2.2.1.1 La Observación. ....	34
2.2.1.2 La entrevista.....	34
2.2.1.3 La encuesta.....	34
2.3 Población. ....	35
2.4 Muestra ....	35
2.4.1 Cálculo de la Muestra. ....	36
2.5 Análisis de resultados. ....	37
2.5.1 Aplicación de Encuesta. ....	37
2.5.2 Aplicación de Entrevista. ....	48
2.5.3 Análisis de los resultados. ....	51
CAPITULO III .....	52
3. DISEÑO DE LA PROPUESTA .....	52
3.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	52
3.2 Objetivo General de la Propuesta. ....	52
3.3 Objetivos Específicos de la Propuesta. ....	52

3.4 Fundamentación de la Propuesta. ....	52
3.5 Resultados científicos. ....	54
Tabla 14. Modelo de gestión de procesos (Área administrativa) .....	78
CONCLUSIONES .....	79
RECOMENDACIONES .....	80
ANEXOS .....	81
Bibliografía .....	86

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

<b>Ilustración 1.</b> Organigrama de Interatlantic S.A.....	35
---	----

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Clasificación de la Contabilidad. ....	18
Tabla 2. Diagrama de la mejora continua .....	54
Tabla 3. Modelo PHVA.....	55
Tabla 4. Clasificación de procesos.....	59
Tabla 5. Identificación de los factores clave para el éxito. ....	64
Tabla 6. Indicadores para la evaluación de gestión del personal.....	66
Tabla 7. Indicadores para el modelo de gestión de procesos .....	68
Tabla 8. Indicadores por área del proceso.....	69
Tabla 9. Indicadores por área del proceso.....	71
Tabla 10. Modelo de control de la productividad del empleado .....	73
Tabla 11. Herramienta de evaluación de la gestión del personal.....	75
Tabla 12. Herramienta de gestión de Procesos. ....	76
Tabla 13. Modelo de gestión de procesos (Área operativa).....	77
Tabla 14. Modelo de gestión de procesos (Área administrativa) .....	78

## RESUMEN

El proyecto investigativo desarrollado tiene como objeto evidenciar como influye una adecuada gestión de atención al cliente en asuntos tributarios, contables y financieros de la consultora InterAtlantic S.A en el manejo de su portafolio de prestación de servicios, esto con la finalidad de mejorar el contexto organizacional proporcionándole así directrices a la entidad para la mejora de la calidad en su gestión de servicio.

La determinación de soluciones oportunas es lo que garantiza la permanencia a largo plazo de consultoras de servicios profesionales, pero este es el problema de algunas empresas de este ramo, no cuentan con procesos de gestión adecuados a la necesidad del cliente por lo que muchas veces se generan inconformidades con relación a la satisfacción del servicio brindado, es por esto necesario, diseñar procedimientos integrales direccionados al alcance de los objetivos organizacionales.

La metodología aplicada en este estudio es de tipo cuantitativo, debido a que, se realizará una investigación de campo mediante un proceso de levantamiento de información que pueda analizarse para la justificación de la hipótesis planteada. El uso de instrumentos como encuestas y entrevistas son esenciales como técnicas de recopilación para la obtención de resultados eficaces en la fase de diagnóstico.

A través de la presentación de resultados, se pretende diseñar un modelo de gestión de atención a los usuarios que mejore los procedimientos tributarios, contables y financieros a la hora de ofrecer soluciones integrales de asesoría a la comunidad con el objeto de mejorar la gestión de atención al usuario.

## INTRODUCCIÓN

La globalización, la innovación y las nuevas herramientas tecnológicas influyen a la constante actualización de conocimientos de los nuevos profesionales del mercado laboral. No obstante, la aplicación empírica de procedimientos relacionados a la tributación, contabilidad y las finanzas hacen que la actividad de consultoría se entorpezca y esto afecte al grado de satisfacción de sus usuarios al momento de adquirir un servicio de esta índole.

La empresa InterAtlantic S.A cuenta con un portafolio de servicios de asesoría completo integrado de soluciones contables, empresariales, financieras y tributarias muy competitivas, a pesar de aquello, se carece de procesos administrativos y de gestión que permitan la satisfacción de los usuarios de forma oportuna a través de un modelo que garantice la satisfacción plena de los usuarios en temas tributarios, contables y financieros.

Mediante un diagnóstico situacional en el tratamiento de información recolectada, se tiene como objeto determinar qué procedimientos son obsoletos o están afectando a la correcta gestión de atención a los clientes, lo cual incide en los procesos contables, tributarios y financieros, así como también en la permanencia del negocio sino se implementan acciones correctivas o de mejora.

Entonces, se considera necesario rediseñar los procesos y procedimientos de asesoría contable, tributaria y financiera prestada por parte de la empresa InterAtlantic S.A. Esto para proveer a los usuarios de soluciones oportunas de calidad, lo que aumentará el grado de confianza del usuario frente a la competencia permitiendo expandir a la consultora dentro de este mercado de servicios local.

Dentro de este contexto, se pretende la aplicación de un modelo de intervención en la gestión de atención al cliente con el objetivo de proporcionar una satisfacción alta en estos en soluciones contables, tributarios y financieros, lo que garantizará la credibilidad de la empresa y hará sostenible el manejo de una cartera de clientes fijos por la entrega de un servicio adecuado consolidando a la empresa en el mercado de servicios profesionales.

Se tiene como hipótesis que el diseño de un modelo de gestión administrativa direccionado a la atención al cliente en aspectos de asesoría tributaria, financiera y contable permitirá el desarrollo sustentable de la consultora en sus ámbitos organizacionales y mejorará los procesos operativos del negocio mediante soluciones integrales por parte de los asesores para resolver problemas oportunamente de sus usuarios.

Es trascendental que, dentro del modelo de gestión direccionado a la atención al cliente a desarrollarse, se tome en cuenta el nivel de satisfacción del cliente como variable de medición para evaluar la calidad de los servicios profesionales en temas tributarios, financieros y contables, así también hacer un análisis cuantificable de las causas y las consecuencias de llevar procesos empíricos sin ningún respaldo documentado lo cual puede afectar a la solvencia y continuidad de la empresa.

Para hacer el estudio del fenómeno problema y evidenciar los hechos como hallazgos investigativos, fue necesario hacer un estudio bibliográfico en primera instancia para comprender el alcance del tema de estudio, así también las técnicas de observación directa y pruebas de campo fueron trascendentales para obtener datos relevantes en el proceso de diagnóstico. A través del recurso de encuesta y entrevista se determinó un análisis información verificada lo que ayudó en la formulación de una propuesta viable.

El proyecto está dividido en tres capítulos para su estudio. En el primer capítulo tenemos el marco teórico que abarca los antecedentes investigativos y las conceptualizaciones que fundamentan y respaldan el desarrollo de esta investigación mediante libros, revistas y otras fuentes de tipo bibliográfico. En el segundo capítulo se hace referencia al diagnóstico de campo donde se recolecta la información necesaria para así afirmar o replantear la hipótesis y proponer alternativas de solución al fenómeno estudiado. En el tercer capítulo se realiza el planteamiento de la propuesta conforme a los resultados obtenidos de las pruebas de campo o diagnóstico con el objeto de ofrecer una solución al proyecto expuesto en este documento.

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este apartado se tomará en cuenta fuentes de tipo literarias para contextualizar toda la terminología y requisitos teóricos que reúne este proyecto para una mejor comprensión de los hechos y fenómenos de estudio. El objetivo de este capítulo es evidenciar con una investigación bibliográfica la validez teórica del proyecto investigativo fundamentado en libros, revistas científicas, investigaciones similares, entre otras fuentes confiables.

##### 1.1.1 Consultoría de servicios profesionales.

“La consultoría es un servicio de alto valor agregado que consiste en ayudar a sus clientes a mejorar sus resultados”. (Contreras Barrera & Pedraza Nuñez, 2015, pág. 27)

- Este autor también expone los requerimientos que deben existir en una consultoría competitiva en cinco puntos:

“1- Disponer de profesionales expertos en una o varias áreas con conocimientos y experiencia contrastadas.

“2-Objetividad y claridad de los expertos para aportar una visión externa a la empresa”.

“3- Capacidad de afrontar importantes cambios en un corto período de tiempo”.

4- “Habilidades de gestión del cambio”.

“5- Visión global.” (Contreras Barrera & Pedraza Nuñez, 2015, pág. 28).

La globalización lleva a las empresas a buscar expertos en áreas especializadas para predecir los cambios estructurales de diferentes economías mundiales según la actividad profesional. Con los servicios de consultoría se busca ayudar a alcanzar metas, conociendo las necesidades del cliente y planteando soluciones prácticas de manera efectiva.

Desde el primer acercamiento con el cliente hasta la culminación del proyecto debe ser evaluado para analizar los resultados obtenidos. Cabe señalar que, no siempre los proyectos cumplen con los objetivos ofrecidos, dado la complejidad de factores de tiempo, humanos y económicos.

“Aquella empresa de servicios profesionales que asesora a empresas y gobiernos en las distintas áreas de especialización que son necesarias para su correcta administración: RRHH, administración, Tic, gestión, estrategia...” (Caudevilla, 2014, pág. 14)

El consultor/asesor como experto planteará indicadores, hará un profundo análisis y obtendrá una solución efectiva a la necesidad del usuario. Obteniendo así un resultado satisfactorio para su cliente. Al mismo tiempo el consultor/asesor deberá tener cualidades sociables como las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, habilidades de comunicación, entre otras importantes a sus objetivos.

### **1.1.2 Atención al cliente.**

“Existe una trinidad entrelazada entre el marketing-venta-servicio para una idónea atención al cliente. Según dicha visión, se comienza con el establecimiento de expectativas, se continúa con la venta y entrega de los productos o servicios de la manera que sea más conveniente para el cliente, y se finaliza con una asistencia extraordinaria y una facturación correcta y transparente.” (Goodman, 2014, pág. 20)

La atención al cliente es un elemento imprescindible para que una empresa pueda existir y es una dificultad para muchas empresas tener una eficiente gestión de atención prestada a sus clientes, de esto depende que la empresa se guie al fracaso o al éxito. La satisfacción del cliente hace que se amplíe la cartera de clientes y expanda los servicios.

Cuando no existe una atención satisfactoria se tiende a ir a la competencia, lo que resta credibilidad a la consultora a largo plazo. “Con un enfoque estratégico, también se reconoce que la función del servicio genera

una fuente de información sobre actitudes, necesidades y comportamiento de los clientes” (Goodman, 2014, pág. 20).

Cuando hablamos de calidad en servicio, inmediatamente se nos viene a la mente el concepto CLIENTE. Hoy en día, los clientes buscan calidad en productos y servicios que satisfagan sus necesidades, a un bajo costo, que sea duradero, innovador, que exista una gran variedad de opciones en el mercado, etc. Por otro lado, se espera una cobertura con buena atención en términos de amabilidad, información, cordialidad, etc.

La satisfacción del cliente en la norma ISO 9001 llega a ser tan importante que incluso en la propia norma existe un capítulo dedicado a este asunto. Esto conlleva que una empresa que cuente con un Sistema de Gestión de Calidad ofrezca servicios y/o productos en base a unos requisitos que los clientes esperan obtener.

La comunicación es una de las claves del éxito más importantes en una empresa puesto que el diálogo es la esencia de un equipo. Algunos medios de comunicación interna son sencillos, eficaces y muy económicos. No se requiere de una gran inversión para mantener un contacto directo con los distintos departamentos y personas parte de la empresa.

### **1.1.3 Asesoría contable y financiera.**

La asesoría contable y financiera se refiere al servicio profesional en materia de contaduría y finanzas, es decir, manejo de inversiones, gestión contable, control de registros, elaboración de estados financieros, proyecciones, análisis económicos, estudio de indicadores, auditorías integrales, estudio razones financieras, entre otros temas relacionados que lo realizan expertos en esta rama de las ciencias económicas y administrativas.

“El servicio de asesoría contable y financiera puede ser presencial y semipresencial. Si la empresa tiene altos movimientos por su actividad, y la cantidad de transacciones diarias ameritan mantener una persona dentro de la institución, entonces se mantendrá un(a) consultor en modalidad presencial.” (Guerra, 2014, pág. 20)

Se contratará un profesional en materia contable y financiera para que lleve el control transaccional y documental de manera permanente y realice los reportes diarios requeridos informando a la empresa sobre las novedades que se presenten en el proceso operativo durante la jornada laboral y; en el caso de una consultora, se dará asesoría personalizada a los usuarios en un tiempo oportuno dando soluciones e informando sobre sus obligaciones pendientes con terceros producto de sus actividades económicas con terceros.

“Si la empresa no tiene un número mayor de movimientos o las transacciones diarias que se realizan son pocas, entonces se va a trabajar con personal consultor en modalidad semipresencial” (Guerra, 2014, pág. 20).

Es decir, si el negocio no posee un alto volumen de facturación y la documentación interviniente en su operatividad es mínima, no es necesario contratar asesoría contable fija o permanente que significará un gasto administrativo mensual significativo a las finanzas de la empresa, en este caso, se busca un servicio de asesoría externa que proporcionen una cobertura temporal a un costo mínimo, lo que en términos económicos generará un mayor margen de ganancia con relación a una contratación fija.

Por otro lado, es importante conocer qué requisitos reúne un consultor para ser asesor contable, “será una persona contratada con estudios superiores o que curse los últimos semestres en la universidad con relación a la carrera de contaduría y relacionados.” (Guerra, 2014, pág. 20).

“Presentar el perfil de la consultoría; identificar las necesidades del cliente; establecer acuerdos generales de colaboración; ejecutar un diagnóstico; presentar una propuesta de proyecto e implementación según previo acuerdo de un programa de trabajo; concluir las acciones programadas y evaluar resultado” (Ortega, 2015, pág. 77).

El servicio de asesoría contable es prácticamente ofrecer soluciones a personas naturales o sociedades sobre su situación económica y financiera informando sobre sus movimientos periódicos o respondiendo sus inquietudes en materia contable. Generalmente quienes solicitan de asesoría contable son

emprendedores, microempresarios, sociedades, personas naturales con ingresos mayores a mil dólares y negocios en general que buscan saber cómo se van desarrollando sus finanzas.

#### **1.1.4 Contabilidad.**

“La rama contable posee atributos técnicos y metódicos los cuales permiten al usuario registrar, clasificar, resumir y estandarizar las operaciones mercantiles y financieras de una entidad con el fin de diagnosticar el estado económico de la misma. Los dueños, gerentes, accionistas o representantes legales de dichos establecimientos podrán hacer el uso de la contabilidad para la toma de decisiones que influirán en el ejercicio económico.” (Pazmiño, 2017, pág. 5)

La contabilidad se ha convertido en la matriz metódica de toda organización, porque sin esta sería imposible a ciencia cierta saber la situación económica y financiera de la empresa. Mediante la contaduría se realiza la estructuración de los estados financieros, pago de bienes, servicios y otras obligaciones. Así también se facilita la toma de decisiones y la capacidad de determinar un diagnóstico informativo a los dueños del negocio.

“La contabilidad es un sistema de información, y como tal está encargada del registro, la elaboración y la comunicación de información, fundamentalmente de naturaleza económico-financiera, respecto a una entidad que requieren sus usuarios para la adopción racional de decisiones en el ámbito de las actividades económicas.” (Alcarría, 2012)

La utilización correcta de herramientas contables tales como sistemas informáticos, índices financieros, documentos fuentes, entre otros, permitirán un mejor control interno de los procesos y procedimientos administrativos de un negocio, así también garantizarán el buen manejo de los recursos y proyectar futuras inversiones al negocio o empresa.

##### **1.1.4.1 Tipos de Contabilidad.**

La contabilidad como una ciencia se ha ido enmarcando por los diferentes factores sociales y económicos presentados a lo largo de la historia

humana, es decir, se ha adaptado a las situaciones y necesidades empresariales de los mercados, es por esto por lo que, de aquella se desprenden algunos tipos de ramos según la finalidad o actividad del negocio a la que sea aplicable.

“Elegir y basarnos en alguna de las variedades de contabilidad dependerá de muchos factores, como son: el origen de los recursos, la actividad de la empresa o el tipo de información que se trabaje”. (Summon, 2016)

Entonces, de acuerdo con esta información la contabilidad tiene las siguientes categorías expresadas en esta matriz:

**Tabla 1. Clasificación de la Contabilidad.**

<b>TIPOS DE CONTABILIDAD</b>		
<b>Según el origen</b>	<b>Según la actividad</b>	<b>Según la información</b>
Contabilidad Pública	Contabilidad Comercial	Contabilidad financiera
Contabilidad Privada	Contabilidad Industrial	Contabilidad de Costos
	Contabilidad de servicios	Contabilidad de Gestión

Elaborado por: Indacochea, Allison

Fuente: (Summon, 2016)

#### **1.1.4.1.1 Según su Origen.**

- Contabilidad Pública.- “La contabilidad del sector público estatal se configura como un sistema de información económico-financiera y presupuestaria que tiene por objeto mostrar, a través de estados e informes, la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera, de los resultados y de la ejecución del presupuesto de cada una de las entidades integrantes del mismo.” (González Pueyo, 2018, pág. 22)

Es decir, esta parte de la contabilidad tiene por objeto estudiar los hechos económicos que se producen en las instituciones de carácter público, así como también del Estado. Entre las actividades de la contabilidad pública están: el presupuesto, recaudación de impuestos,

inversiones a largo plazo, planes financieros, análisis de cuentas gubernamentales, entre otros.

- Contabilidad Privada.- “Es aquella que clasifica, registra y analiza todas las operaciones económicas, de empresas de socios o individuos particulares, que les permite tomar decisiones ya sea en el campo administrativo, financiero y económico”. (Córdoba, 2014, pág. 61)

En síntesis, es la contabilidad de las instituciones de capital privado, negocios, emprendimientos y personas particulares. La finalidad de esta contabilidad es de obtener información financiera relevante y útil para los dueños del capital privado y estos puedan tomar decisiones que permitan el crecimiento y beneficio de los involucrados.

#### **1.1.4.1.2 Según la actividad.**

- Contabilidad Comercial. - se refiere que está diseñada: “Para aquellas empresas que operan mediante la compra y venta de mercancías no fabricadas por ellas.” (Fierro, 2015, pág. 15)

La contabilidad comercial es la encargada de llevar la información financiera de los negocios que venden al por mayor y menor sus productos que no necesariamente son elaborados por ellos.

Generalmente, los comercios de bienes y servicios necesitan de esta rama contable para administrar sus ingresos y gastos de manera periódica. Siendo necesario que estos comercios cuenten con un sistema de facturación.

- Contabilidad Industrial.- “Se le considera un subsistema de la contabilidad general, al que le corresponde la manipulación detallada de la información pertinente a la fabricación de un producto, para la determinación de su costo final”. (Jiménez, 2010 ).

La contabilidad industrial es una subespecialización de la contabilidad general, que detalla las finanzas de una planta industrializada o manufactura. Se especializa en los costes de producir un bien a gran escala, estudiando los factores y elementos que determinen el costo unitario de producción y así determinar en qué momento se obtendrá ganancia de ese ciclo industrial.

- Contabilidad de Servicios.- “Registra las operaciones comerciales de las empresas dedicadas a la venta o prestación de servicios, como los bancos, las instituciones de educación, los cines, etc.” (Mendoza & Ortiz, 2016).

En pocas palabras, este tipo de contabilidad se lleva a cabo dentro de negocios o entidades prestadoras de servicios varios tales como: hoteles, restaurantes, centros de educación, centros de salud, cooperativas de transporte, cooperativas de ahorro y crédito, etc.

#### **1.1.4.1.3 Según la información.**

- Contabilidad Financiera.- Existen muchas definiciones y contrastes para esta rama contable que es la más utilizada a nivel empresarial, por ello, (Pereira & Grandes, 2016):

“Si se tratara de expresar con la mayor brevedad posible, en qué consiste uno de los problemas centrales de la contabilidad financiera, la respuesta sería: en medir el resultado de un período contable, como diferencia entre los ingresos y los gastos de dicho período. Lo deseable es, además, que mida el resultado distribuible o repartible”.

La contabilidad financiera permite a las organizaciones proporcionar de herramientas metódicas para el análisis de los estados financieros y generación de información relevante para la toma de decisiones gerenciales. Lo que pretende la contabilidad financiera, es dar un

diagnóstico de cómo está respondiendo el capital y las inversiones de la organización para los intereses de la dirección administrativa.

- Contabilidad de Costos. - “La contabilidad de costos nace con la Revolución Industrial ya que al iniciar la automatización de ciertos procesos, la transformación tecnológica con la aparición de la máquina de vapor y el telar en la industria textil, comienzan a aparecer los talleres que antes eran artesanales para posteriormente convertirse en fábricas.” (Arredondo, 2015, pág. 5)

La contabilidad de costos es el mecanismo empleado generalmente por las empresas de manufactura o que se dedican a la creación de productos y servicios a gran escala. La finalidad de contabilizar costes es determinar el margen de ganancias de una producción industrial o de manufactura. Ofrece parámetros para saber producir a un costo mínimo y generar una rentabilidad óptima para la empresa.

- Contabilidad de Gestión. -. “Los entornos de la Contabilidad de gestión, no sólo comprenden los costos totales y los resultados financieros, sino también los análisis de la actividad operativa empresarial, tales como: la cadena de valores que es el conjunto de actividades interrelacionadas, creadoras de valores y que en los procesos de producción van desde la obtención de las materias primas, hasta el producto terminado a entregarse al consumidor.” (Valdez, Nazareno, & Toala, 2017)

Esta contabilidad es una de las más dinámicas y de las más utilizadas a nivel empresarial, obedece a mecanismos de inmediata respuesta proporcionando información oportuna y eficaz a gerencia para la toma decisiones y el desarrollo de nuevas operaciones. La metodología de gestión permite analizar: costos, gastos, estados financieros en un corto plazo, para así poder implementar acciones que mejoren los procesos administrativos, operativos y productivos de una organización.

#### **1.1.4.2 El Ciclo Contable.**

“Se entiende por ciclo contable al conjunto de las operaciones realizadas por una empresa durante el ejercicio económico; el cual tiene una duración de un año y suele coincidir con el año natural.” (Albarrán, 2014, pág. 66)

Revisando la literatura pertinente, el ciclo contable corresponde al proceso económico por el que toda organización atraviesa durante un año operativo, el cual refleja toda la: documentación, métodos, transacciones y técnicas aplicadas a la información financiera que se generó en dicho periodo para el análisis de la dirección administrativa y una acertada toma de decisiones de estos hacia la situación económica de la empresa.

##### **1.1.4.2.1 Elementos del ciclo Contable.**

En un estudio investigativo se hace referencia a que dentro de las fases del ciclo contable intervienen ciertos elementos que son de utilidad a la realización de los objetivos empresariales de la organización, mediante los estados financieros:

- **Documentos Fuente.** “Estas son las pruebas evidentes de soporte que requieren de un análisis de tipo contable y se archivan cronológicamente” (Pazmiño, 2017, pág. 8). Es el respaldo que todo negocio u organización debe poseer para la realización de sus registros, controles claves de sus componentes, y ejecución de acciones operativas como compra - venta de productos y servicios. Estos documentos están representados por: facturas, notas de crédito, débitos, extractos bancarios, notas de ingreso, egresos, entre otros imprescindibles en las actividades del negocio.
- **Jornalización.** Esta fase comprende el registro de las transacciones: ingresos, gastos, adquisiciones, créditos, etc. Esto a través de comprobantes del libro Diario, que es un módulo documentado en el cual se realizarán los registros del día y los movimientos financieros de la organización, que se verá reflejado en los asientos contables de cada operación.

- **Mayorización.** “Representado por el Libro Mayor, el cual cumple con las funciones de clasificar valores y obtener los saldos de cada una de las cuentas involucradas en el ejercicio económico.” (Pazmiño, 2017, pág. 9).

Este proceso consiste en detallar y generalizar cada cuenta, en un solo extracto registrando los débitos y créditos transaccionales que esta produce durante el periodo operacional del negocio.

- **Comprobación.** “En esta sección se procede a realizar los ajustes respectivos de cuentas, saldos, actualizando, depurando los valores y así garantizar la presentación de los estados financieros.” (Pazmiño, 2017, pág. 9).

En esta fase del ciclo contable se realizan los ajustes, conciliaciones y baja de cuentas para su posterior cierre dentro del ejercicio económico presente, esto con el objeto de reflejar las cuentas saldadas dentro de los estados financieros y comenzar el siguiente periodo financiero con información confiable, veraz para la oportuna toma de decisiones.

- **Balances.** “Son los Estados financieros que se consolidan una vez se determinan los saldos que han arrojado las operaciones contables. Está conformado por el Estado de Resultado Integrales, Estado de Situación Financiera, Estado de Flujo de efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio.” (Pazmiño, 2017, pág. 9).

Es la información consolidada de todas las cuentas que han intervenido durante un periodo económico; que ya han sido depuradas con sus saldos finales para ser traspasadas al siguiente periodo contable o año económico.

Se encuentra en estratos financieros y su presentación es importante para: los dueños del negocio, accionistas, administración y organismos

reguladores una vez culminado el periodo operativo de un año para determinar un diagnóstico situacional del negocio y si cumple con los requerimientos correspondientes para seguir en actividades.

#### **1.1.5 Finanzas.**

“Las finanzas son una parte de la economía que se encarga de la gestión y optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, los demás cobros y pagos. Entre los principales objetivos de las finanzas están el maximizar el valor de la empresa y garantizar que se pueden atender todos los compromisos de pago.” (Amat, 2016, pág. 15)

Las finanzas son elementos del entorno económico que intervienen en el dinamismo de los mercados de valores y capitales, los organismos y entidades que trabajan con recursos económicos, las regulaciones en el manejo de los recursos, el valor que tiene la moneda y el capital utilizado en inversiones.

#### **1.1.6 Asesoría Tributaria**

El consultor tributario asesora a sus clientes en reformas tributarias y planea de manera adecuada y oportuna las obligaciones de los contribuyentes en materia de impuesto con el Estado. Para la determinación de los impuestos, el asesor/consultor debe tomar en cuenta los rubros sujetos y no sujetos a deducción para evitar que su cliente/organización asuma costos innecesarios.

#### **1.1.7 Tributo.**

“El vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos. En que debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley”. (Bayas, 2014)

Las sociedades modernas establecerán principios para depositar la obligación fiscal estableciendo la: legalidad, generalidad, igualdad, proporcionalidad e irretroactividad definidas en nuestra legislación en el artículo cinco del Código Tributario, deben incluir los siguientes principios para dar un excelente servicio a la comunidad:

### Principios de Legalidad

“Este principio significa que únicamente se pueden establecer, modificar, extinguir, crear o exonerar tributos mediante una ley en la que se establezca con claridad el objeto del tributo, la fecha de pago, las exenciones, infracciones, sanciones, el órgano habilitado para recibir el pago”. (Bayas, 2014)

### Principios de Generalidad

“Quiere decir que las leyes tributarias tienen que ser generales, abstractas y no direccionarse en concreto a determinadas personas o grupos de personas, sea concediéndoles beneficios, exenciones o imponiéndoles gravámenes”. (Bayas, 2014)

### Principio de Igualdad

“Las leyes tributarias se aplican en igualdad de condiciones para todos los administrados, sin que existan beneficios, exenciones ni tampoco imponerse gravámenes por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, filiación política, o de cualquier otra índole, origen social o posición económica o nacimiento”. (Bayas, 2014)

### Principio de Proporcionalidad

“Igualmente el régimen tributario se rige por el principio de proporcionalidad. En virtud de este principio, el ordenamiento tributario tiene que basarse en la capacidad económica de los contribuyentes para el establecimiento de la obligación tributaria”. (Bayas, 2014)

#### **1.1.8 Modelo de gestión.**

“Un modelo empieza con la incorporación de los conductores internos y externos, incluyendo riesgos compartidos, economías de escala, alcance y aprendizaje, acceso a activos, recursos y competencias, competencia de información, revolución de la información, reestructuración económica y competencia global”. (Rubio, 2017, pág. 27)

El modelo de gestión es un plan diseñado de acuerdo con la necesidad organizacional que se tenga; luego de haber obtenido un diagnóstico sobre una situación problema o haber hecho un estudio de la situación financiera del negocio. Está conformado por una serie de procedimientos que serán modificables según los objetivos empresariales propuestos de cada organización.

## **1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En los últimos años se han realizado estudios relacionados con respecto a la gestión del servicio al cliente; proporcionado directrices importantes para la fundamentación en materia teórica de esta investigación. Entre este historial documental se pueden citar:

“El papel de la contabilidad de gestión en el sistema de información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresas.” (Buelvas & Mejía, 2015) Este trabajo tuvo como objeto determinar el papel que juegan las consultoras contables en su gestión de información lo que incide en la rentabilidad del negocio.

Así también, dicho estudio enfatiza que la problemática de muchas consultoras en: la baja capacidad de innovación en los procesos de asesoría, muy poco aprovechamiento de las tecnologías de la información, acceso limitado a líneas de crédito o financiamiento de la banca privada, poca participación en el mercado de contratación pública, lo cuales afectan a la rentabilidad y permanencia de estas en el medio competitivo.

El estudio concluye, es necesaria la implementación de modelos de gestión en los procesos administrativos y operativos de las consultoras para garantizar calidad en el servicio prestado. Para determinar el diagnóstico, fue necesario en este estudio realizar una investigación de tipo bibliográfica y cualitativa empleando el recurso analítico descriptivo y así poder comprender mejor el fenómeno objeto de estudio.

Finalmente, se planteó como propuesta alternativa para las consultoras de servicios profesionales un sistema de control de la gestión contable, el cual

será un modelo pionero para este tipo de negocios y mejorará los procesos y procedimientos administrativos, proporcionando así una mayor eficiencia en la generación de información y eficacia a la hora de entregar un servicio de calidad.

Así también, se hace referencia a la investigación de (Reyes, 2014) cuyo tema titulado fue “la calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente en la asociación share”, dicho estudio tuvo el objeto de verificar el nivel de calidad en la prestación de servicios de esta asociación hacia la comunidad. La metodología aplicada fue de tipo bibliográfica eligiendo fuentes confiables de: artículos, revistas, sitios web, periódicos, entre otros medios.

En el estudio se aplicaron técnicas de observación y métodos cualitativos, para ofrecer una mejor contextualización de las variables de calidad de servicio y satisfacción al cliente. La investigación se enmarcó en el ámbito experimental, con la finalidad de evaluar la calidad de servicio que brindaba la asociación a su clientela; para medir los niveles de satisfacción y riesgos que afecten a la rentabilidad del negocio de consultoría.

Cabe recalcar que, se aplicaron estrategias cuantitativas de recopilación de información mediante pruebas de campo que fueron relevantes en la determinación de hallazgos significativos dentro de la investigación.

Otro estudio que antecede y enmarca este proyecto es el de (Roque, 2016), con el tema: “estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la pyme comercial San Martín de la ciudad de Chiclayo”, tuvo como objeto implementar un plan estratégico de gestión direccionada al tratamiento administrativo del cliente para la mejora de su cartera. Fue necesario diseñar un plan bajo métodos cualitativos y cuantitativos lo que ayudaría al negocio aumentar su rentabilidad.

La intervención de campo fue necesaria para el levantamiento de información que permita una interpretación acertada de las causas y efectos del fenómeno estudiado. Es por esto, que el método cuantitativo permitió establecer un diagnóstico, mediante los instrumentos de encuestas y

entrevistas aplicadas a la población sujeto de estudio usando la técnica de la escala de Likert.

El procesamiento de información se lo realizó mediante un programa informático SPSS versión 21 que facilitó la corroboración de datos explícitos a la necesidad del proyecto, esto a su vez, permitió establecer lineamientos y estructurar una propuesta de apoyo a la situación diagnóstica como alternativa de solución.

Entre otros de los trabajos destacados tenemos el de (Jijón, 2014), el cual determinó la situación actual de las empresas de comercialización de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito, Ecuador, tomando como caso de estudio a Almacenes “La Rebaja”. El estudio se enfocó en los procesos internos de la empresa y, a través de estos, a lograr la gestión de calidad, la satisfacción del cliente y el manejo de las quejas y sugerencias. El estudio realizado se clasifica en el tipo descriptivo y explicativo; se basa en métodos de análisis y síntesis, de inducción y deducción.

En virtud de lo señalado, se aplicaron entrevistas y observación directa como principales técnicas investigativas, que sirvieron para la determinación del diagnóstico situacional y, posteriormente, al desarrollo de la propuesta final del trabajo. A través de la investigación, se determina que la situación de la empresa, en lo que respecta a calidad del servicio, es deficiente, lo que ha conllevado una reducción de las ventas con relación a períodos anteriores.

Las principales razones de los problemas relativos a la calidad del servicio fueron: la reducida capacitación de los empleados en relaciones humanas, atención al cliente, la falta de motivación del talento humano de la empresa y desinterés de la gerencia en invertir en el desarrollo de soluciones adecuadas a los problemas actuales.

Finalmente, hacemos referencia a un último trabajo investigativo realizado en Barranquilla, Colombia por la autora (De la Hoz, López, & Pérez) el cual se titula: “Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de Consultoría” que se realizó con el objeto de determinar la satisfacción del

cliente. Esto mediante un estudio de tipo bibliográfico, es decir, revisión de literatura científico para la comprensión teórica de la investigación.

Se aplicó una metodología de análisis cualitativo, descriptivo propositivo y cuantitativo de recopilación informativa mediante una simulación de un sistema de atención al cliente. Con lo que se diagnosticó una satisfacción del cliente leve-moderada lo que afectaba a la cartera de clientes y la fidelización de estos con la consultora porque el grado de satisfacción era menor al esperado.

Una vez determinada la situación diagnóstico se procedió en este estudio a diseñar un modelo de gestión de calidad para la mejora en la atención al cliente en esta consultora, se utilizó un sistema dinámico que permitiera a la empresa innovar en sus productos y servicios proporcionando un servicio de calidad y garantizando su buen desempeño a la comunidad con clientes totalmente satisfechos a su demanda.

Con el modelo de gestión de calidad diseñado en este estudio se optimizaron los procesos de gestión de clientes, administración del servicio, facturación, optimización del trabajo y entrega en un tiempo oportuno, lo cual se vio reflejado en una mayor acogida de clientes por esta consultora de servicios profesionales.

## **CAPITULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO**

La empresa InterAtlantic S.A cuenta con personal capacitado en temas tributarios, contables y financieros; más su gestión de atención al cliente es empírica, muchas veces errónea, se carece de un modelo de gestión de calidad con relación a la atención al cliente la cual garantice un alto grado de satisfacción al usuario en la prestación de servicios tributarios, contables y financieros.

Con frecuencia las consultoras contables suelen tener ciertos problemas en su crecimiento organizacional por falta de procesos automatizados, desconocimiento del personal en gestión administrativa y operativa, atención al cliente ineficaz, entrega de trabajos fuera de plazos lo que afecta en la rentabilidad del negocio.

#### **2.1 Métodos o tipos de investigación aplicada.**

##### **2.1.1 Diseño de la Investigación.**

“En el sentido amplio, diseño equivale a la concepción de un plan que cubra todo el proceso de investigación, en sus diversas etapas y actividades comprendidas, desde que se delimita el tema y se formula el problema hasta cuando se determinan las técnicas, instrumentos y criterios de análisis.” (Rojas, 2011, pág. 53)

Mediante el diseño investigativo se pretende ofrecer un diagnóstico a la situación evidenciada a través de una metodología cuantitativa y la aplicación de técnicas y estrategias que ayuden al procesamiento de la información recolectada en la intervención de campo.

### **2.1.1.1. Diseño No Experimental.**

“En un estudio no experimental u observacional no se intenta intervenir, ni alterar el curso. Los investigadores se limitan a observar en los grupos a estudiar. Los sujetos elegidos pueden o no haber sido seleccionados de la población mediante un proceso aleatorio) o por la vía de una selección muestral no probabilística.” (Fresno, 2019, pág. 88)

Es por esto por lo que, para el desarrollo de este proyecto se basará en un diseño no experimental de tipo cuantitativo, es decir, la investigadora se involucrará en el fenómeno problema como observadora y buscadora de hallazgos más no intervendrá directamente en aquel.

### **2.1.2 Tipo de investigación.**

#### **2.1.2.1 Investigación de Campo.**

El tipo de investigación viable para este proyecto es la de intervención de campo, la cual consiste en ir hacia el objeto de estudio dentro de la delimitación geográfica del problema, en este caso la entidad Interatlantic S.A, donde se aplicarán técnicas y pruebas cuantitativas, cualitativas y mixtas con el afán de determinar hallazgos importantes para el diseño de una propuesta como alternativa de solución a la problemática expuesta.

“Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio.” (Baena, 2014, pág. 12)

En síntesis, la investigación de campo permitirá obtener datos muy prácticos en base a las hipótesis y teorías mencionadas, lo que dará validez concreta a las variables abstractas que hasta ahora se han identificado.

#### **2.1.2.2 Investigación Documental.**

“La investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos.” (Baena, 2014, pág. 12)

Durante la intervención de campo, existe un proceso preliminar de revisión y examinación documental aplicando técnicas de observación y análisis para una mejor comprensión del fenómeno de estudio. Dentro de este

proceso se encuentra la examinación de libros, folders, comprobantes, impresiones, folletos, archivos físicos y digitales, reportes, entre otros documentos que estén relacionados al tema de estudio.

### **2.1.3 Métodos de la investigación.**

Existen una serie de métodos para la generación de nuevo conocimiento y el desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos propuestos en una investigación. En este estudio se explicará el uso de los siguientes métodos:

#### **2.1.3.1 Método Deductivo.**

“Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.” (Navarro, 2014, pág. 194)

Significa que, a través de la deducción podemos obtener hallazgos particulares a partir de un todo, en este caso, del problema administrativo general de Interatlantic, obtendremos resultados específicos para la consecución de una solución viable para las partes.

#### **2.1.3.2 Método inductivo.**

“Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares que son aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.” (Navarro, 2014, pág. 194).

La inducción es una herramienta metodológica que permite obtener de hechos particulares teorías universales. En el caso Interatlantic con cada intervención específica de los clientes y de quienes conforman la empresa consultora se obtendrá un análisis de diagnóstico general que relacione los hechos con la consecución de soluciones integrales.

### **2.1.3.3 Método Analítico – Sintético.**

“Este método estudia los hechos, al partir de la descomposición del objeto de estudio en sus partes para estudiarlas de manera individual (análisis) y luego se integran para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).” (Navarro, 2014, pág. 195).

La utilización de este método permitirá cualificar los hallazgos, analizarlos, tratarlos y sintetizarlos para luego dar una opinión precisa de la situación detectada.

### **2.1.3.4 Método Cuantitativo.**

“El enfoque cuantitativo prevé la recolección de datos para realizar un análisis estadístico y así probar una hipótesis. El análisis numérico, la presentación de datos estadísticos, los porcentajes en la información, las tablas y gráficas con datos, la elaboración de una muestra estadística y la definición de una población determinada.” (Olvera, 2015, pág. 85):

Por medio de este método podemos obtener información privilegiada de un tema investigativo a través de la tabulación de datos, comprendiendo estadística y analíticamente los factores prácticos de causa y efecto que generan una problemática. Para la aplicación de este método es necesario determinar una población y seleccionar una muestra de dicho elemento para que la información recolectada posea argumento y validez.

### **2.1.3.5 Método Cualitativo.**

“El enfoque cualitativo de investigación consiste en conocer de cerca el objeto de estudio (un evento, una norma, la aplicación de un sistema jurídico, un fenómeno, una situación jurídica o una persona). El enfoque cualitativo nos habla de cualidades , de calidad particular de un determinado objeto de estudio.” (Olvera, 2015, pág. 86)

Se utilizará la cualificación en la intervención del instrumento de entrevista para conocer la estructura organizacional del negocio, que tipos de productos y servicios ofrecen a los usuarios en temas tributarios, contables y financieros. Con que políticas o normativas se emplean, bajo qué modelo están

realizando su actividad de asesoría y consultoría, entre otras variables que se puedan estudiar, analizar y cualificar.

## **2.2 Técnicas y procesamiento de la información.**

### **2.2.1 Técnicas investigativas.**

Son los instrumentos, recursos o medios por los cuales evidenciamos los hechos o fenómenos de estudio y estos pueden ser:

#### **2.2.1.1 La Observación.**

“La observación tiene que ver con la utilización de «todos los sentidos» para percibir todo tipo de informaciones y con la «apertura mental» necesaria para no pretender, como haríamos con otras técnicas de investigación social, ajustar las piezas de un presunto rompecabezas a la hipotética fotografía del puzle terminado proporcionada por una teoría previa.” (Bordas, Martínez, & Crespo, 2015):

Esta técnica consiste en la visualización, tacto y escuche de los factores causales de la problemática, este recurso humano permite la recolección de datos relevantes en el proceso del levantamiento de información para así conocer los elementos claves en la construcción de una hipótesis o proposición.

#### **2.2.1.2 La entrevista.**

“El propósito de cualquier entrevista es recoger información de un participante sobre un determinado objeto de estudio, a partir de su interpretación de la realidad.” (Fàbregues, Meneses, & Julio, 2016).

Este instrumento de recopilación de información será trascendental para hacer una evaluación de intervención cualitativa al personal de Interatlantic S.A y así poder comprender el entorno de la organización y todos sus componentes.

#### **2.2.1.3 La encuesta.**

“La encuesta es una forma de obtener datos directamente de la gente en una forma sistemática y estandarizada, por lo cual se aplica una serie de preguntas, las cuales deben ser estructuradas previamente.” (Quispe, 2013)

Este instrumento es muy práctico para filtrar formación entre un número considerable de individuos para su posterior tabulación y análisis. En INTERATLANTIC se considera necesario aplicar esta técnica hacia su cartera de clientes

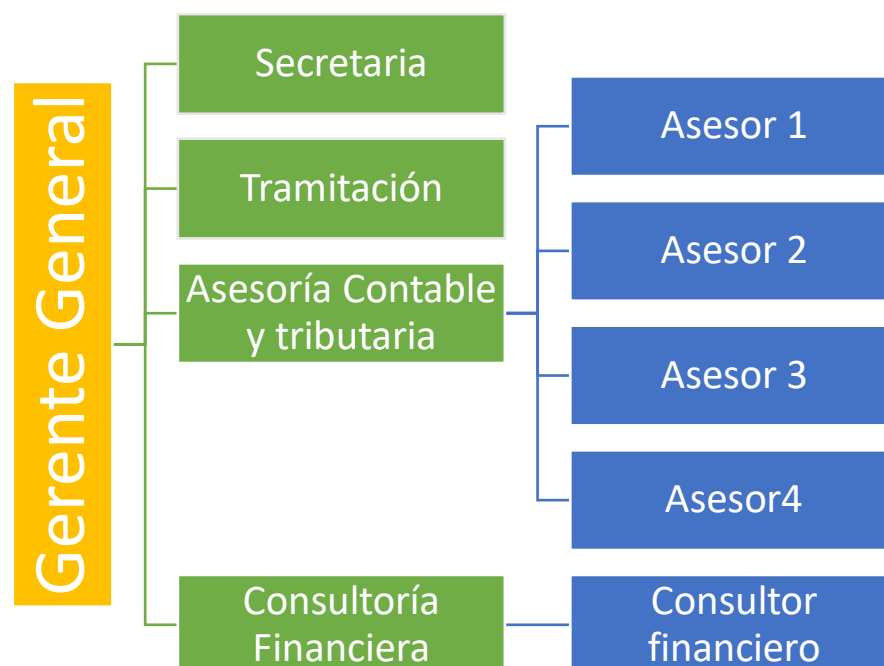
### 2.3 Población.

Es el total general de individuos que están involucrados o tienen estrecha relación con el fenómeno de estudio.

Interatlantic S.A cuenta con una cartera de clientes aproximada de 300 prospectos y una dispersión de clientes no frecuentes de 50 individuos.

La consultora tiene en sus líneas de trabajo a 8 personas actualmente, incluido el gerente y están distribuidos de la siguiente manera:

**Ilustración 1.** Organigrama de Interatlantic S.A



**FUENTE:** InterAtlantic S.A

**ELABORADO POR:** La autora.

### 2.4 Muestra

Equivala a una fracción que se toma de la población total de estudio dependiendo de las condiciones y métodos aplicables a la investigación. El

muestreo que se realizó en este diagnóstico es de tipo probabilístico, porque se escoge aleatoriamente de la cartera de clientes mediante la implementación de la fórmula de la muestra.

### 2.4.1 Cálculo de la Muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo de tipo probabilístico aplicada a la población de estudio, en este caso, una media de la cartera de clientes de InterAtlantic S.A.

Este procedimiento estadístico es necesario para filtrar la información entre los individuos elegidos y así aplicar el instrumento de encuesta, con lo que se procederá después a tabular dichos datos obtenidos.

Para el cálculo de la muestra de estudio la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{N}{(N - 1).K^2 + 1}$$

Donde:

n= Es el tamaño de la muestra

N = Número de Clientes

K= Error estándar (0.05)

### Cálculo de la Muestra

#### DATOS

N = 300 clientes.

$\sigma = 0,05$

$$n = \frac{(300)}{(300 - 1). (0,05)^2 + 1}$$

$$n = 171.67$$

$$n = 172 \text{ Clientes}$$

R/ Para este estudio se usará una muestra aproximada de 172 clientes de la cartera total.

## 2.5 Análisis de resultados.

### 2.5.1 Aplicación de Encuesta.

Se aplicaron las respectivas encuestas como instrumentos cuantitativos de levantamiento de información a los clientes potenciales de Interatlantic y se obtuvieron los siguientes hallazgos:

1. ¿Cómo califica la atención que la empresa Interatlantic S,A brinda a sus clientes?

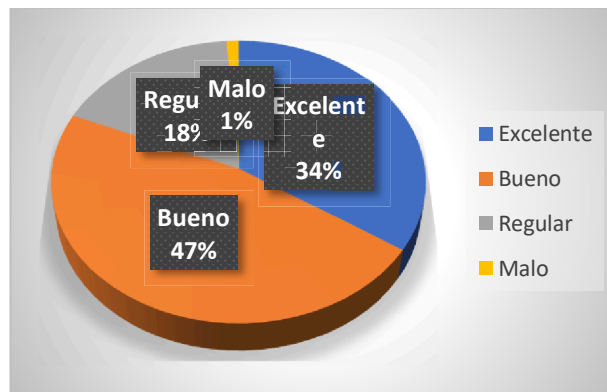
**Cuadro n. 1** *Calificación de la atención al cliente.*

RESPUESTAS				
Excelente	Buena	Regular	Mala	Total
59	81	30	2	172
34%	47%	17%	1%	100%

**Fuente:** Encuesta a clientes.

**Elaborado por:** La autora.

**Gráfico n. 1** *Calificación de la atención al cliente.*



**Fuente:** Encuesta a clientes.

**Elaborado por:** La autora.

**Análisis:** De acuerdo con la opinión brindada por los clientes encuestados, el 34% manifiesta que la consultora manifiesta un excelente servicio al cliente mostrando competitividad, el 47% dice que la atención al cliente es buena pero aun hay que mejorar en este aspecto, el 17% opina que existe una atención regular y que habría que evaluar dicho ámbito, mientras que el 1% se ha ido con una mala impresión y manifiesta que la atención al cliente es mala.

2. ¿Cómo califica la asesoría brindada por Interatlantic sobre temas tributarios?

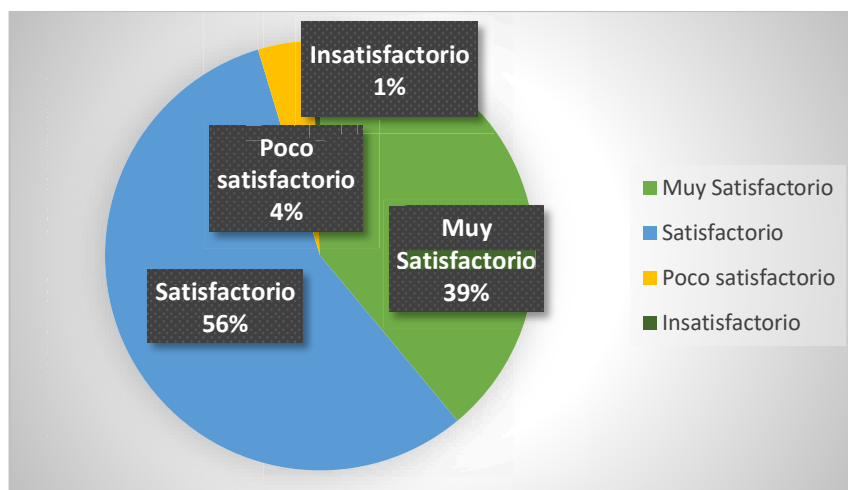
**Cuadro n. 2** Calificación sobre asesoría en temas tributarios.

Fuente: Encuesta a clientes	RESPUESTAS				Total
	Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio	
	67	97	7	1	172
	39%	56%	4%	1%	100%

tes.

**Elaborado por:** La autora.

**Gráfico n. 2** Calificación sobre asesoría en temas tributarios.



**Fuente:** Encuesta a clientes.

**Elaborado por:** La autora.

**Análisis:** En esta pregunta de intervención, los clientes respondieron en un 39% (67) que la atención en asesoría tributaria es muy satisfactoria a sus necesidades, 56% (97) manifiesta que es satisfactorio el servicio en asesoría tributaria, por su parte un 4% (7) de los encuestados expresaron su malestar diciendo que es poco satisfactorio y un mínimo 1% (1) dijo que el servicio según su experiencia es insatisfactorio, lo que habría que considerar por qué dicho cliente está muy inconforme.

3. ¿Cómo califica la asesoría brindada por Interatlantic sobre temas contables?

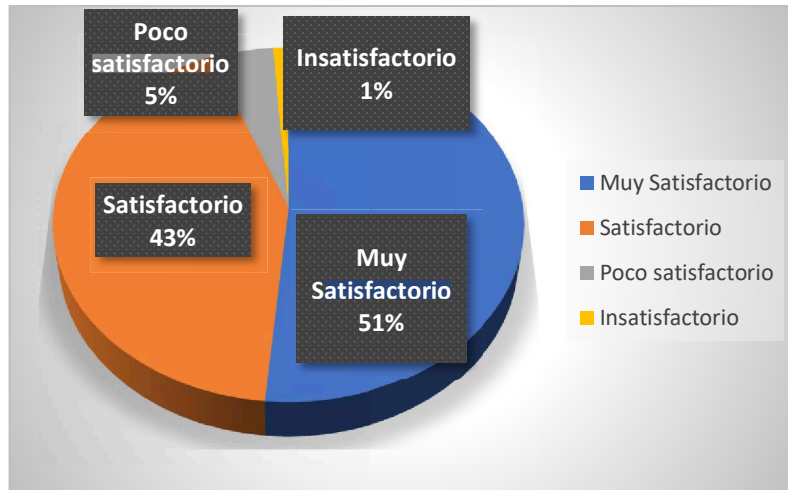
C  
u  
a  
d  
r  
o  
n.  
3  
C  
a  
l

RESPUESTAS				
Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio	Totales
88	73	9	2	172
51%	42%	5%	1%	100%

ficación sobre asesoría en temas contables.

**Fuente:** Encuesta a clientes.  
**Elaborado por:** La autora.

**Gráfico n. 3** Calificación sobre asesoría en temas contables.



**Fuente:** Encuesta a clientes.  
**Elaborado por:** La autora.

**Análisis:** Se evidencia que el 51% (88) de los clientes encuestados manifiestan un alto grado de satisfacción al momento de ser asesorados en materia contable el 42% (73) están satisfechos de una manera común, un 5% (8) denotan un bajo grado de satisfacción y una minoría del 1% (2) se han sentido insatisfecho a la hora de ir por asesoría contable. Habría que analizar y ver en que se falló para aquellos dos casos insatisfechos implementando opciones de mejora continua.

4. ¿Cómo califica la asesoría brindada por Interatlantic sobre temas financieros?

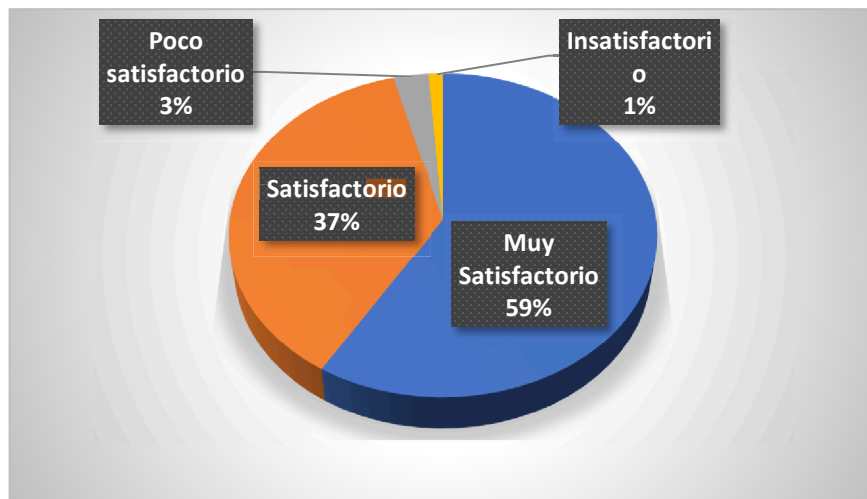
C  
u  
a  
d  
r  
o  
n.  
4  
C  
a  
l  
i

RESPUESTAS				
Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio	Totales
101	64	5	2	172
59%	37%	3%	1%	100%

*Calificación sobre asesoría en temas Financieros.*

**Fuente:** Encuesta a clientes.  
**Elaborado por:** La autora.

**Gráfico n. 4** Calificación sobre asesoría en temas Financieros.



**Fuente:** Encuesta a clientes.  
**Elaborado por:** La autora.

**Análisis:** Según la opinión de los clientes encuestados de la cartera de Interatlantic, el 59% (101) expresa mucha satisfacción al ser asesorado en temas financieros, le sigue el 37%(64) que dicen que, si cumplen con sus requerimientos satisfactoriamente, no obstante, el 3% de los clientes (5) manifiestan su poca satisfacción al momento de haber sido atendidos con respecto en la asesoría financiera y un mínimo 1% (2) de los clientes se sintieron insatisfechos a la hora ser atendidos por asesoría financiera.

5. ¿Cómo califica usted las instalaciones y tecnología que la empresa Interatlantic posee?

**Cuadro n. 5** Calificación sobre las instalaciones y tecnología de

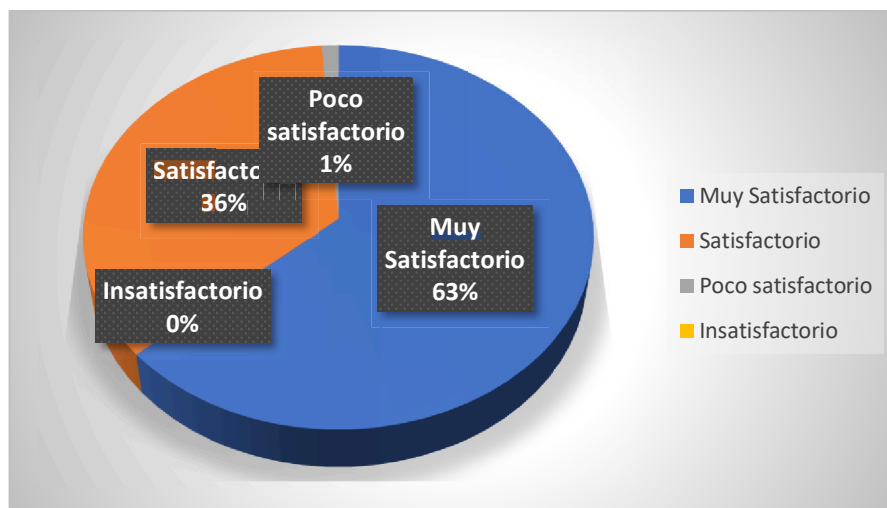
In  
te  
ra  
tla  
nti  
c  
S.  
A.

RESPUESTAS				
Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio	Totales
109	61	2	0	172
63%	36%	1%	0%	100%

**.Fuente:** Encuesta a clientes.

**Elaborado por:** La autora.

**Gráfico n. 5** Calificación sobre las instalaciones y tecnología de Interatlantic S.A.



**Fuente:** Encuesta a clientes.  
**Elaborado por:** La autora.

**Análisis:** En la intervención de esta pregunta, los clientes en un 63% (109) significativo se sintieron muy satisfechos con las instalaciones de la empresa y los equipos tecnológicos de trabajo permitiéndoles una mejor atención y solución oportuna a sus requerimientos. El 35% de los clientes están satisfechos normalmente por la infraestructura y organización del negocio, por su parte, el 1% (2) dijeron estar poco satisfechos por las instalaciones y equipos. Cabe recalcar que nadie salió totalmente insatisfecho por las instalaciones ni los equipos de trabajo observados ya que se cuentan con equipos de calidad para dar un servicio oportuno.

**6. ¿Cómo califica el desempeño del recurso humano?**

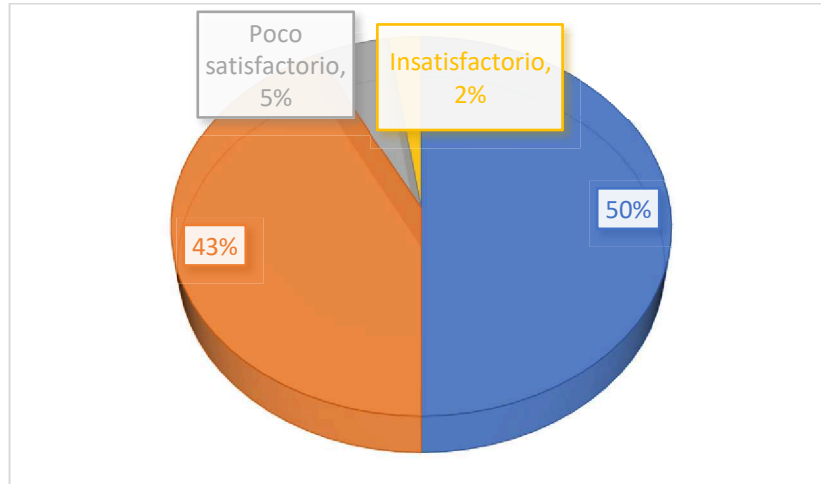
C  
u  
a  
d  
r  
o  
n.  
6  
C  
ali

RESPUESTAS				
Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio	Totales
86	73	9	4	172
50%	42%	6%	2%	100%

*ficación sobre el desempeño del recurso humano*

**.Fuente:** Encuesta a clientes.  
**Elaborado por:** La autora.

**Gráfico n. 6** Calificación sobre el desempeño del recurso humano



**Fuente:** Encuesta a clientes.  
**Elaborado por:** La autora.

**Análisis:** Se constata con la intervención de esta interrogante que un 50%(86) de los clientes de Interatlantic S.A está muy satisfecho con el desempeño de los funcionarios de la consultora, un 42%(73) dice estar satisfecho conforme a sus necesidades con relación al desempeño del cuerpo de trabajo, no obstante un 5%(9) manifiestan un grado bajo de satisfacción al ser atendidos por los colaboradores de Interatlantic y un 2% (4) expreso su no conformidad con el desempeño de los funcionarios debido a que nos fue cubierto completamente sus requerimientos y habría que evaluar ese tipo de vicisitudes.

7. ¿Las respuestas de sus requerimientos han sido atendidas dentro del plazo acordado?

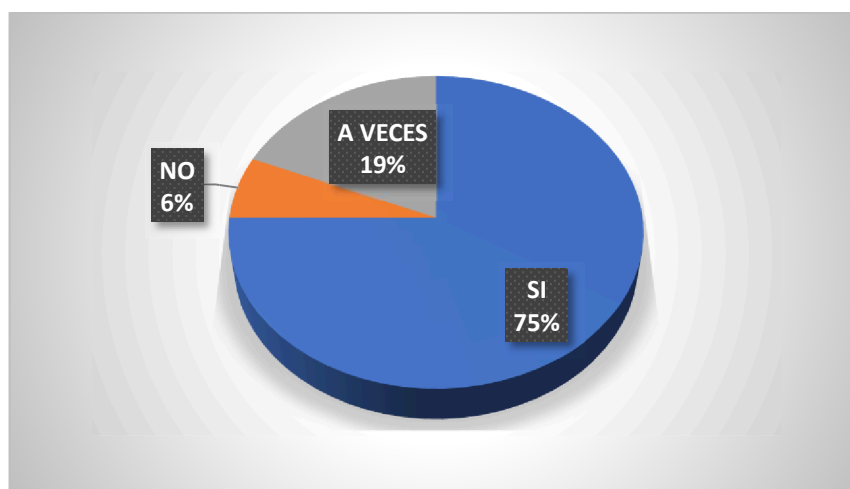
**Cuadro n. 7** Capacidad de Respuesta.

RESPUESTAS			
SI	NO	A VECES	Totales
129	11	32	172
75%	6%	19%	100%

**Fuente:** Encuesta a clientes.

**Elaborado por:** La autora.

**Gráfico n. 7** Capacidad de Respuesta.



**Fuente:** Encuesta a clientes.

**Elaborado por:** La autora.

**Análisis:** Con relación a esta pregunta el 75% (129) de los clientes dieron a conocer que Interatlantic tiene una capacidad de ofrecer soluciones y servicios oportunamente, por su parte, el 6% (11) de los usuarios expresa que sus requerimientos no fueron respondidos en el tiempo que habían acordado con los asesores pero si recibieron un servicio bueno pero fuera del plazo y por ultimo tenemos que, el 19% (32) de los clientes dijo que les suelen dar soluciones en un tiempo bueno pero no siempre.

8. ¿Cuál fue el medio de información que le permitió conocer sobre los servicios que Interatlantic presta?

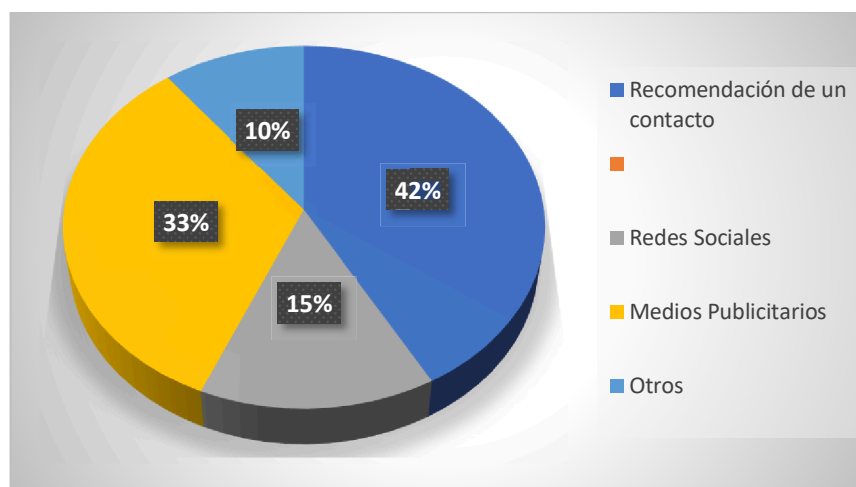
**Cuadro n. 8** Medios Publicitarios

RESPUESTAS				
Recomendación de un contacto	Redes Sociales	Medios Publicitarios	Otros	Totales
72	25	57	18	172
42%	15%	33%	10%	100%

**Fuente:** Encuesta a clientes.

**Elaborado por:** La autora.

**Gráfico n. 8 Medios Publicitarios.**



**Fuente:** Encuesta a clientes.

**Elaborado por:** La autora.

**Análisis:** Es importante la respuesta de los encuestados en esta pregunta ya que la empresa es reconocida a nivel local, un 42% (72) ha llegado a solicitar asesoría por recomendación de una amistad o contacto de trabajo, aquí se hace referencia a la gestión telefónica que se ha venido desarrollando, un 15% llegó por encontrar a la consultora en redes sociales la cual cuenta con página en Facebook y sus colaboradores comparten contenido en sus redes sociales, el 33% (57) dijo que mediante medios publicitarios llegó a la empresa por asesoría, entre estos letreros, volantes, tarjetas de presentación y el periódico, mientras que un 10% dice que llegó por otros medios visuales.

**9. ¿Qué tipo de asesoría ha solicitado a la empresa Interatlantic?**

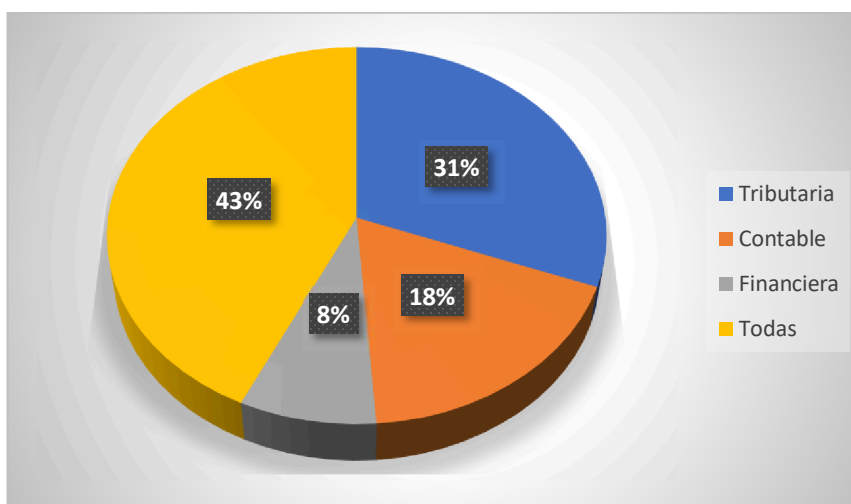
**Cuadro n. 9 Tipo de Asesoría más frecuente**

RESPUESTAS				
Tributaria	Contable	Financiera	Todas	Totales
53	31	14	74	172
31%	18%	8%	43%	100%

**Fuente:** Encuesta a clientes.

**Elaborado por:** La autora.

**Gráfico n. 9** Tipo de Asesoría más frecuente



**Fuente:** Encuesta a clientes.

**Elaborado por:** La autora.

**Análisis:** De acuerdo con la respuesta de los usuarios se evidencia que, los servicios de asesoría tributaria y contable son los más solicitados por el cliente. El 31% busca asesoría tributaria para el pago de sus impuestos y obligaciones con el estado, aunque hay un número importante de personas de tercera edad que van por la devolución de su IVA y también emprendedores llegan a la consultora para el pago de sus impuestos periódicamente. El 18% busca asesoría contable para tener un control de los registros en sus negocios el 8% buscan asesoría para el manejo de sus finanzas personales y de sus emprendimientos y por lo general la mayoría de los clientes 43% busca de todas las asesorías para conocer su situación económica personal y empresarial.

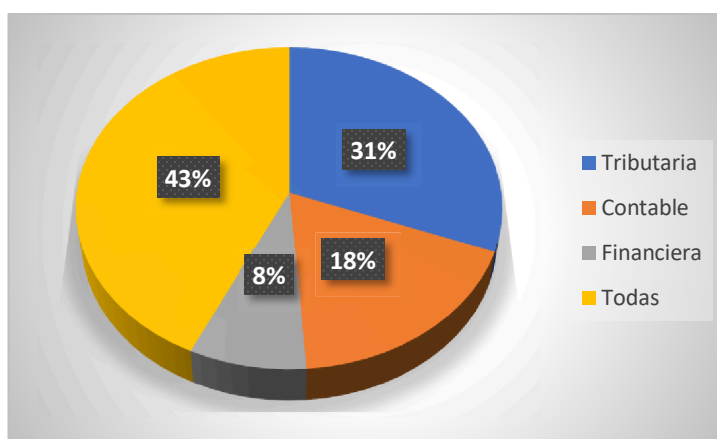
**10. ¿Con qué frecuencia asiste a Interatlantic para solicitar asesoría?**

**Cuadro n. 10 Frecuencia de visita.**

RESPUESTAS					
Semanal	Mensual	Semestral	Anual	Otros	Totales
4	94	40	28	6	172
2%	55%	23%	16%	3%	100%

**Fuente:** Encuesta a clientes.  
**Elaborado por:** La autora.

**Gráfico n. 10 Frecuencia de visita.**



**Fuente:** Encuesta a clientes.  
**Elaborado por:** La autora.

**Análisis:** En esta intervención se constató que los usuarios son concurrentes en la consultora, existe un tráfico significativo de clientes lo cual es importante para el crecimiento dinámico de InterAtlantic. El 55% manifestó que suele ir por asesoría en su mayoría tributaria debido a que declaran el IVA mensual, retenciones en la fuente, etc. Dependiendo del tipo de contribuyente que sean, el 23% de los usuarios manifestó ir semestralmente por asesoría ya que son contribuyentes no obligados con cumplimientos semestrales de sus movimientos, un 16% suele ir anualmente por la declaración de impuesto a la renta, devoluciones, etc, Un 2% de los encuestados va semanalmente por asesoría financiera, contable para sus emprendimientos y un 3% por asuntos relacionados.

### 2.5.2 Aplicación de Entrevista.

Intervino en la entrevista la gerente general de la empresa Ing. Irasema Delgado quien desempeña labores de dirección y toma decisiones para el beneficio futuro de la consultora. Y quien nos ayudó con la información a continuación:

1. ¿Existen manuales o procedimientos documentados para la atención al usuario?

No, no se cuentan con procedimientos documentados para el servicio al cliente.

2. ¿Ha observado si el personal consultor brinda igualdad de trato y buenas prácticas de atención al usuario?

Sí, el personal consultor y asesor es equitativo con la clientela y poseen valores que son esenciales en toda intervención con el usuario.

3. ¿Poseen algún método de mejora continua por medio de buzón de quejas y sugerencias?

No, no se ha implementado un buzón de quejas o sugerencias para la mejora continua de los servicios consultores.

4. ¿Trabaja con indicadores de gestión de desempeño para determinar el grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio de: asesoría tributaria, contable y financiera?

No, no se están implementando indicadores de desempeño para medir la satisfacción del cliente, los servicios son netamente profesionales, nos centramos en la calidad del trabajo conjunto.

5. ¿Se cuenta con instalaciones y los equipos de trabajo con capacidad para atender a los usuarios proactivamente?

Si, la empresa cuenta con un despacho para realizar todas las actividades necesarias con respecto a asuntos tributarios, contables y financieros, dentro del despacho tenemos subáreas para que los

asesores se distribuyan en sus tareas cotidianas. Cada asesor cuenta con su equipo de cómputo y equipo de oficina para ofrecer un mejor servicio.

6. ¿Existe el personal consultor suficiente para atender de manera oportuna a los usuarios que acuden por asesoría en temas tributarios, contables y financieros?

Contamos con el numero óptimo de trabajadores con conocimientos administrativos, contables, financieros y tributarios para dar un servicio óptimo que es lo que garantiza nuestro trabajo profesional.

7. ¿La consultoría requerida por el cliente se sustenta a través de un contrato suscrito entre las partes?

Dependiendo del servicio, si es una tarea inmediata como declaraciones, anexos, etc. solo se lo realiza bajo previa cancelación de la asesoría. Cuando nos solicitan ya llevar contabilidad de manera continua a negocios o personas obligadas y jurídicas o alguna auditoria, se realiza un documento de fiel cumplimiento generando así una obligación entre ambas partes (pago-servicio).

8. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal para analizar su rendimiento y su capacidad de respuesta frente a los requerimientos del usuario?

Si, se evalúa periódicamente al personal por su desempeño en conocimiento y ética mas no se llevan reportes de aquello, solo se lo realiza empíricamente.

9. ¿La empresa posee un portafolio de servicios donde se da a conocer a la clientela toda la asesoría brindada en temas tributarios, contables y financieros?

No, no se cuenta con un portafolio formal de servicios, se cuenta con publicidad y en el local llegan los clientes a preguntar sobre cualquier asesoría y si está a nuestro alcance le ayudamos.

10. ¿Qué métodos o mecanismos se han implementado para mantener la clientela y captar nuevos usuarios?

Hasta ahora no se han implementado métodos de captación de nuevos clientes, ya que contamos con una cartera considerable de clientes fijos con un porcentaje de clientes nuevos que suelen llegar cotidianamente por reconocimiento de la consultora.

11. ¿Se promueven promociones o descuentos especiales a clientes concurrentes?

Si, tenemos descuentos especiales aplicados a clientes fijos o nuevos que necesiten de un servicio completo en todas las asesorías, generalmente las microempresas y obligados a llevar contabilidad le aplicamos descuentos especiales desde el 15 hasta el 30% dependiendo del trabajo haya que desarrollar.

12. ¿Cree usted que la implementación de un modelo de gestión de calidad en atención al cliente mejoraría el servicio brindado en temas tributarios, contables y financieros?

Sería interesante poner a prueba un modelo de gestión de calidad para ver si existen resultados positivos, al momento, no tenemos inconvenientes con clientes, siempre se trata de dar un servicio excelente y con cordialidad.

13. ¿Con que periodicidad capacita al personal?

Las capacitaciones se la realizan cuando es necesario, no hay un periodo de tiempo específico, se lo hace cuando las normas tributarias, contables y financieras sufren alguna modificación o reforma. Recordemos que Ecuador posee políticas estatales muy cambiantes con respecto a los tributos.

14. ¿Cuenta con un plan de capacitación anual?

No, no se cuenta con planes de capacitación, eso se lo hace externamente en instituciones públicas o privadas dependiendo del caso que sea necesario actualizar nuestros conocimientos por alguna modificación en leyes y normas.

15. ¿Los clientes sobre qué temas solicitan más asesoría: en temas tributarios, contables o financieros?

La consultora es muy solicitada por la asesoría tributaria en temas relacionados a la declaración de impuestos, elaboración de anexos, devoluciones, proyección de ingresos, gastos y relacionados. La mayoría de los ingresos de clientes es por estos temas.

### **2.5.3 Análisis de los resultados.**

InterAtlantic S.A es una consultora de servicios profesionales dirigida a brindar asesoría contable, tributaria y financiera a personas naturales, jurídicas, compañías limitadas, anónimas en el cumplimiento de sus obligaciones y el control de sus operaciones. Es una empresa reconocida a nivel local por su cuerpo de trabajo y su dirección administrativa la cual ha alcanzado importantes logros profesionales.

No obstante, esta consultora consolidada carece de procesos de gestión documentados que suelen a veces entorpecer la prestación de servicios conjuntos en la atención al cliente lo que puede causar que disminuya el grado de satisfacción de sus usuarios al momento de pedir asesoría tributaria, financiera y contable.

El grupo de trabajo de InterAtlantic es un personal capacitado y experto en temas administrativos, económicos, financieros, tributarios y contables, siempre tratando de dar un servicio equitativo y oportuno a sus usuarios lo cual se ha visto evidenciado en el crecimiento de su cartera de clientes, lo cuales llegan por recomendación en su materia o publicidad algunas veces

Existen ciertos procedimientos para la consecución de las tareas diarias, pero dichos procesos administrativos se los hace empíricamente lo que puede afectar a el servicio al cliente. Se evidencia la falta de indicadores de desempeño en atención al cliente lo que hace necesario como propuesta el diseño de un modelo de gestión de calidad para la mejora del servicio y atención al cliente permitiendo así consolidar a la empresa en sus servicios tributarios, contables y financieros.

## **CAPITULO III**

### **3. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Diseño de un modelo de control en la gestión de servicio al cliente para la consultora de asesoría contable, tributaria y financiera InterAtlantic S.A

#### **3.2 Objetivo General de la Propuesta.**

- Diseñar un modelo proactivo en la gestión de atención al cliente y así generar un alto grado de satisfacción con la asesoría brindada en temas tributarios, contables y financieros.

#### **3.3 Objetivos Específicos de la Propuesta.**

- ✓ Implementar mecanismos de control en el modelo de gestión para la mejora de los procesos de consultoría, asesoría y entrega de trabajos contables, financieros y tributarios para satisfacer las necesidades de los usuarios en un tiempo oportuno.
- ✓ Asignar funciones, responsabilidades y valores a través de indicadores de gestión que sean analizables, comparables y ejecutables dentro de las actividades diarias de asesoría de la consultora Interatlantic S.A
- ✓ Evaluar y realizar estimaciones periódicas con respecto al modelo de gestión de servicio al cliente y así ir mejorando la calidad de las prestaciones ofrecidas por la consultora Interatlantic S.A

#### **3.4 Fundamentación de la Propuesta.**

En la fase de diagnóstico (intervención de campo) se evidenció que los procesos y procedimientos desarrollados internamente en la consultora contable Interatlantic S.A son empíricos, lo que es motivo de que se presenten inconsistencias que generan un grado de insatisfacción por parte del cliente, es

por esto por lo que, se requiere de una alternativa de solución que sea factible y viable para que estas situaciones detectadas se consideren y purguen.

Es necesario el diseño de un sistema de gestión el cual permita planificar y establecer políticas internas, procedimientos documentados y procesos estandarizados proporcionando así formalidad a la consultora y brindando herramientas estratégicas al gerente para administrar de una manera eficiente y eficaz la entidad en las actividades de asesoría contable, tributaria y financiera.

Los negocios o firmas que se dedican a proporcionar servicios profesionales de consultoría y asesoría en materia tributaria, financiera y contable deben poseer un modelo de gestión para el desarrollo de sus actividades cotidianas, los parámetros que contienen estos modelos deben estar en concordancia a los objetivos, metas, fines y propósitos de la empresa con relación a sus operaciones.

Frecuentemente, las empresas que negocian bienes tangibles aprovechan las bondades físicas y características especiales del producto destinado a la venta, por su parte, las empresas que ofertan productos intangibles (servicios) como asesoría y consultoría es esencial atributos como la calidad del servicio, el fiel cumplimiento, la entrega oportuna de trabajos dando credibilidad y garantía a la entidad consultora, no obstante, existen entidades que no cuentan con un manual de gestión que proporcione seguridad razonable y altos estándares de calidad en la prestación del servicio al cliente y un control interno eficaz.

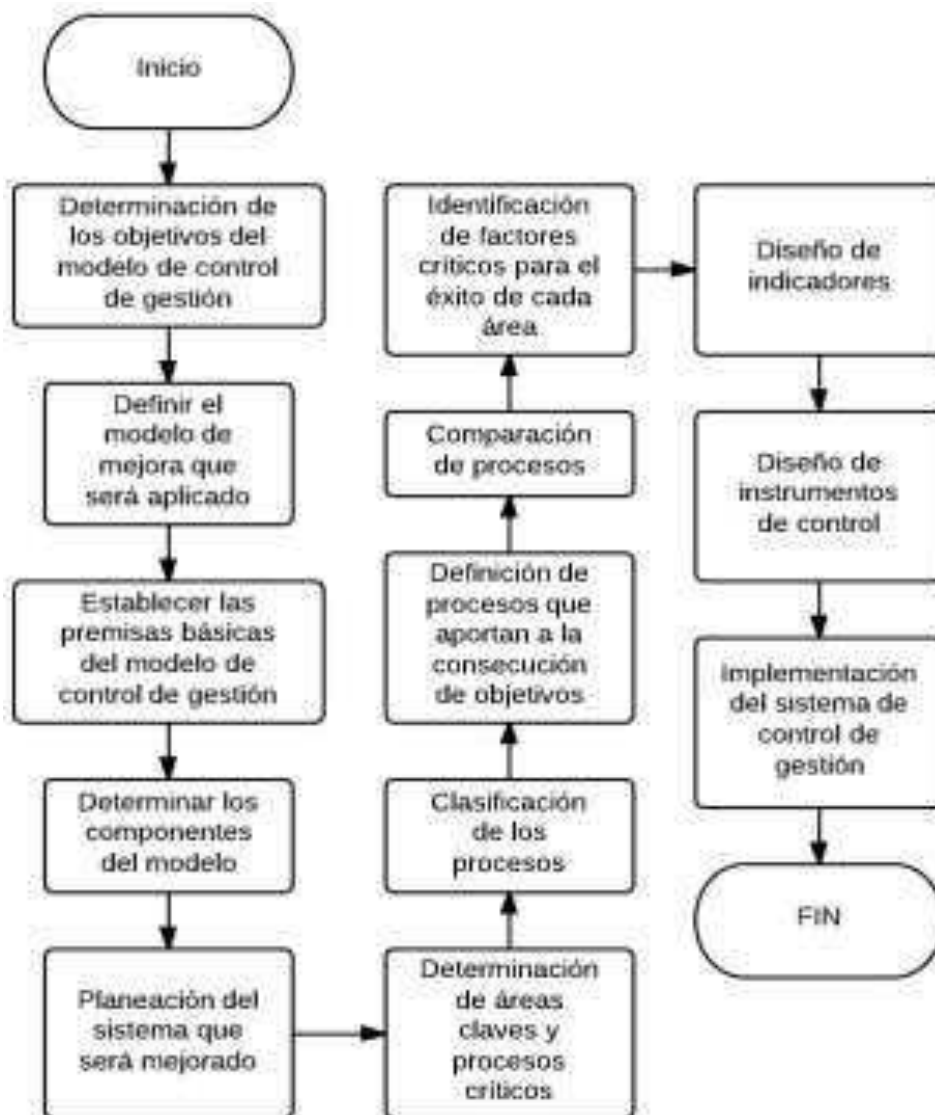
Un control en los procesos de gestión en servicio al cliente proporcionara directrices claves en el alcance de los objetivos inmediatos y en el cumplimiento oportuno de las obligaciones que posee con sus clientes y terceros, mitigando errores y previniendo imprevistos en el desarrollo de las actividades.

En síntesis, la gestión de procesos en una empresa de servicios profesionales de consultoría debe ejecutarse bajo una planificación preliminar de análisis de las actividades operativas

Considerando lo anteriormente expuesto, una gestión eficaz de los procesos en una empresa de servicios de consultoría y asesoría inicia con una adecuada

planificación estratégica, donde se establezca los objetivos y estrategias que. Se determinan los objetivos con la finalidad de establecer los indicadores y estándares correspondientes que le permitan al administrador ejercer el control de los procesos. A continuación, se detalla la ruta de la mejora, en la que se incluyen los pasos que serán necesarios considerar para el diseño del modelo de control de gestión:

**Tabla 2. Diagrama de la mejora continua**



**Elaborado por:** La autora

### 3.5 Resultados científicos.

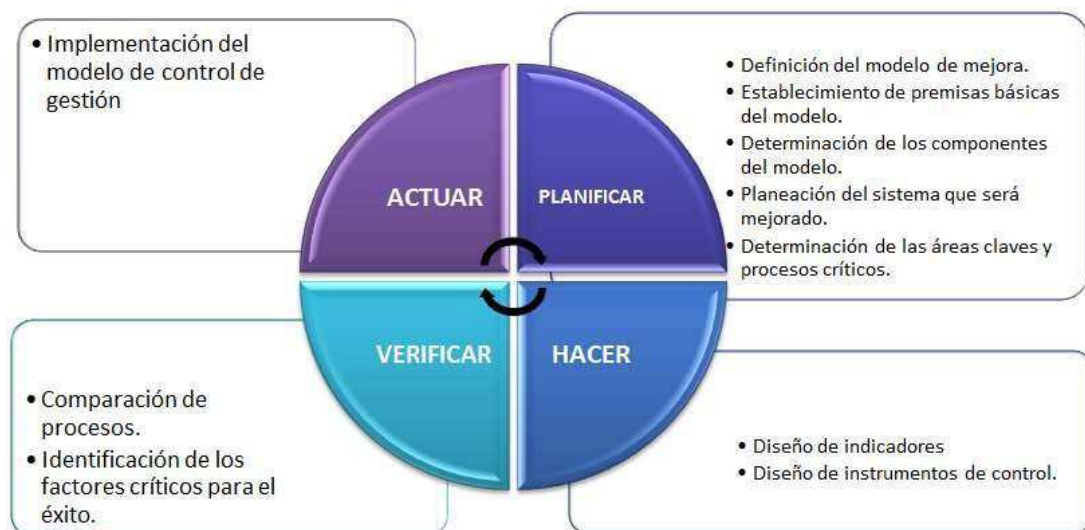
Un modelo de control de gestión representa un conjunto de procesos de cada una de las áreas que conforman la empresa, en este sistema se incluye los

indicadores y estándares diseñados de modo que se ajuste a cada departamento de la empresa y que respondan a sus necesidades de mejora. Estos indicadores son evaluados a través de índices de desempeño, a la vez que son controlados a través de cuadros de mando que permiten garantizar una gestión efectiva un adecuado monitoreo de las actividades que se desarrollan de modo que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

Básicamente, el modelo de control de gestión es una herramienta de medición que permite monitorear el desarrollo de cada proceso y evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A través de este sistema, es posible que las actividades que realizan todos quienes conforman la empresa estén debidamente orientadas a la consecución del éxito y con el fin de proporcionar un mejor servicio de modo que se logre una mayor satisfacción del usuario.

En este caso se considera la aplicación del modelo de mejora de procesos **PHVA** considerando que es el modelo que más se ajusta a las necesidades de la empresa Interatlantic S.A, el cual se basa en cuatro fases establecidas en la Planificación, Hacer, Verificar y Actuar. En base a este modelo se detalla un esquema en donde se clasifica cada parte del proceso de diseño del modelo de gestión aplicado según el PHVA, el mismo que se presenta de la siguiente manera:

**Tabla 3. Modelo PHVA**



**Elaboración:** La autora

➤ **Premisas básicas del modelo**

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

**Eficiencia:** Es preciso que el modelo de control permita asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas en cada caso en el menor tiempo posible y con la utilización de menos recursos, de modo que se pueda evitar los desperdicios.

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

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

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

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

➤ **Componentes del modelo**

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

- Planeación del sistema que será gestionado.
- Determinación de áreas claves y procesos críticos en la empresa.
- Diseño de un sistema de indicadores.
- Determinación de las herramientas de control.
- Determinación del modelo para presentar la información.
- Implementación del modelo de control de gestión.

➤ **Planeación del sistema que será gestionado**

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

➤ **Determinación de áreas claves y procesos críticos en la empresa**

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

La implementación del modelo de control de gestión se enfoca principalmente en los procesos operativos en donde se incluye el seguimiento de casos, la asesoría que se proporciona a los clientes y la elaboración de declaraciones tributarias; se consideran este tipo de proceso ya que es dónde se ha podido

identificar los problemas que están afectando tanto a los niveles de satisfacción por parte del cliente como a la imagen de la empresa.

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

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

➤ **Registro de procesos**

- Contacto con los clientes
- Sistemas de gestión
- Elaboración de plan de trabajo

- Programación de actividades
- Propuesta de servicios
- Análisis de casos
- Elaboración de declaraciones tributarias
- Asesoría contable
- Recursos financieros

➤ **Clasificación de procesos**

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

**Tabla 4. Clasificación de procesos**

CLASIFICACIÓN DE PROCESOS		
PROCESOS DE REGULACIÓN Y ADAPTACIÓN	PROCESOS OPERATIVOS	PROCESOS DE APOYO
Contacto con los clientes	Elaboración de plan de Trabajo.	Relaciones públicas de la empresa.
Sistemas de gestión	Programación de actividades.	
Propuesta de servicios	Análisis de casos.	Recursos materiales y Financieros.
	Elaboración de informes.	

**Elaboración:** La autora

➤ **Flujograma de procesos**

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

**Gráfico 11. Procesos de elaboración de propuesta de servicios (mejorado)**

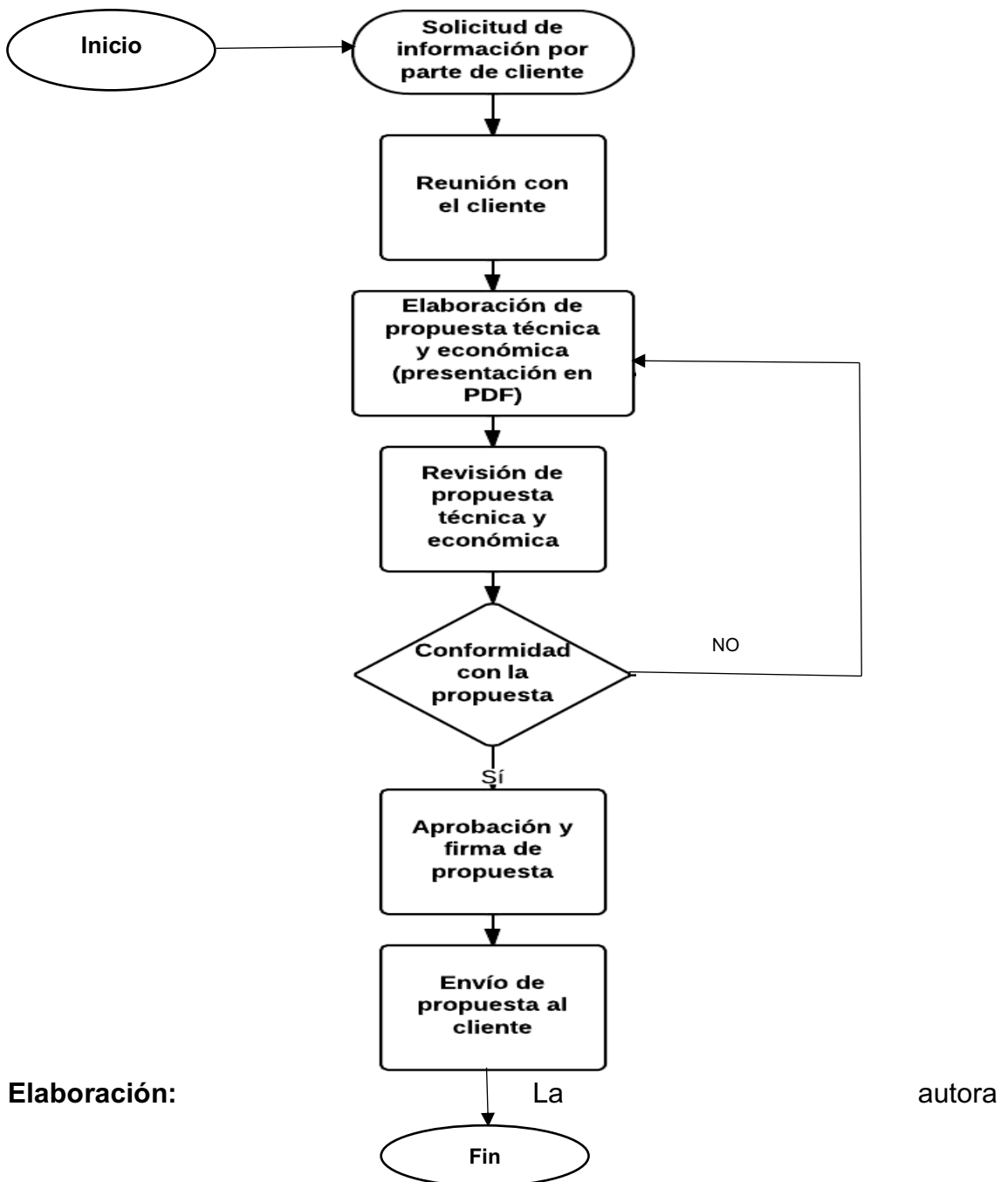
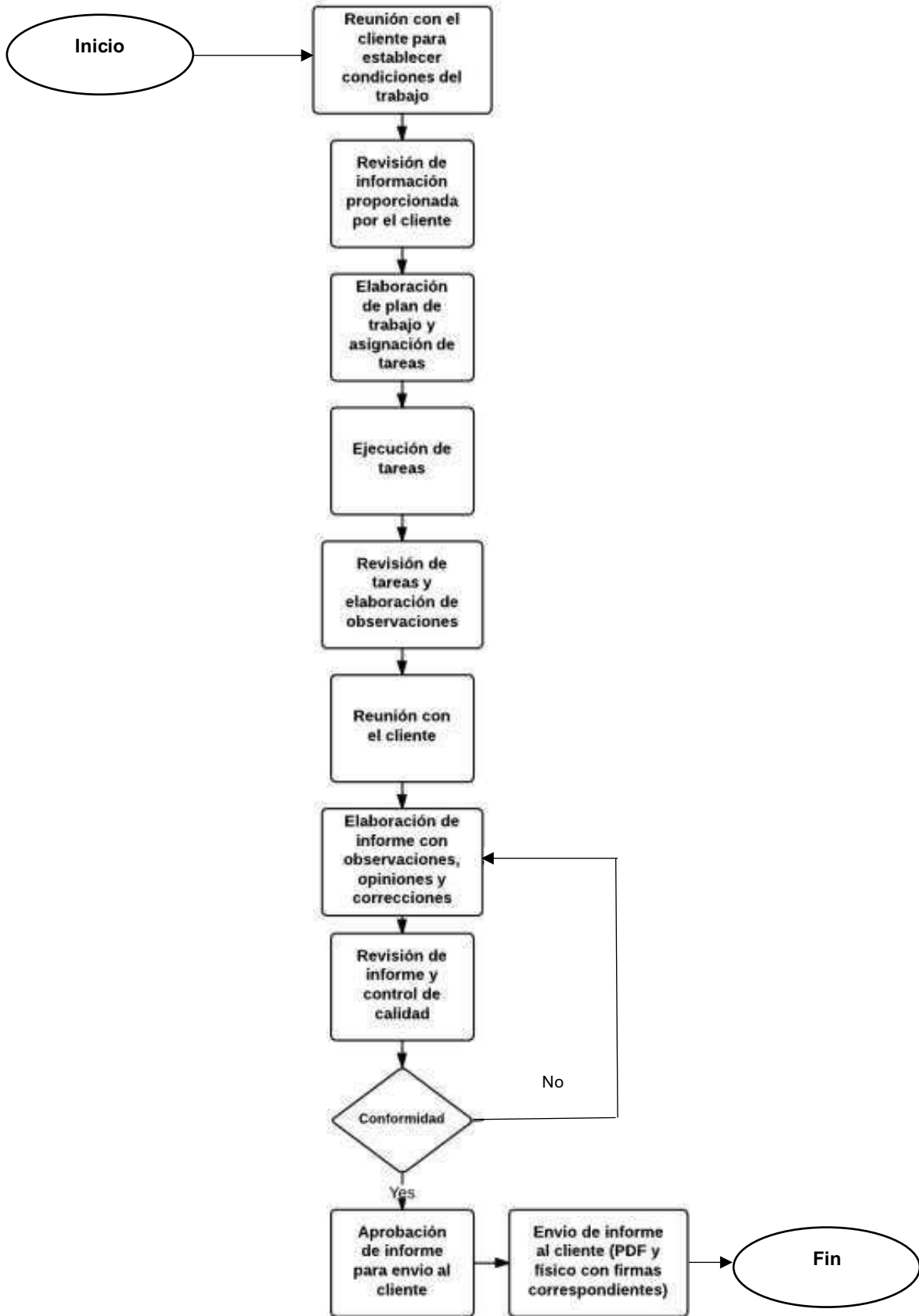


Gráfico 12. Procesos de elaboración de informes financieros, tributarios y contables



(mejorado)

**Elaboración:** La Autora.

## **Comparación de procesos**

### ➤ **Procesos de elaboración de propuesta de servicios**

En el proceso que se desarrolla actualmente para la elaboración de propuesta de servicio para los clientes, inicia desde que el cliente solicita la información y la cotización a los clientes; posteriormente los gerentes de área debían reunirse con los clientes y establecer las condiciones del alcance del trabajo que se desarrollará; el sénior elabora la propuesta técnica en base a las condiciones pactadas en la reunión.

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

En el proceso mejorado la comunicación entre niveles es fundamental; Coordinador de área, el Sénior y el Comité del servicio deben estar involucrados durante el desarrollo de las primeras etapas del proceso de con la finalidad de que todos estén conformes en el trabajo de asesoría realizado y se reduzca la posibilidad de que existan desacuerdos y deba repetirse nuevamente el trabajo.

### ➤ **Procesos de elaboración de informes financieros, contables y tributarios.**

En cuanto al proceso de elaboración de informes, este inicia desde que el asesor sénior se reúne con el cliente para pactar las fechas de entrega del trabajo, luego de esta reunión, el sénior envía mail con los requerimientos de información al cliente o los solicita directamente, el sénior revisa esta información, el primer día de trabajo de campo, el sénior con su equipo de trabajo conformado por un semi-sénior y dos asistentes elaboran los informes respectivos.

Luego de la reunión que el sénior haya mantenido con el cliente, deberá elaborar la planificación del trabajo y la entrega de las asignaciones al semi sénior y a los asistentes A y B. El semi sénior recibe las asignaciones y las efectúa, a la vez que asigna las tareas a los asistentes A y B quienes deberán realizarlas y posteriormente

entregarlas al semi sénior para que éste las revise, en este punto el sénior debe prestar apoyo técnico al semi sénior para supervisar los papeles de trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

➤ **Identificación de los factores críticos de éxito para cada área de la empresa**

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

**Tabla 5. Identificación de los factores clave para el éxito.**

FACTORES DE ÉXITO	DEFINICIÓN	ASPECTOS CLAVE
Eficacia	Cumplimiento de las tareas asignadas, debe realizarse de manera oportuna, considerando los	*Utilización de recursos  *Relación costo-efectividad

	parámetros establecidos de calidad.	
Efectividad	Se refiere a una medición en relación con la eficacia y la eficiencia, básicamente evalúa que los trabajos hayan sido elaborados de manera correcta.	*Cumplimiento de metas *Evaluación de resultados
Productividad	La productividad se mide conforme los resultados alcanzados de cada caso analizado, los cuales deberán ser concluidos correctamente sin que se exceda en la utilización de tiempo y recursos.	*Calidad *Costo
Puntualidad	Determina la capacidad de concluir cada asesoría y entregar cada informe a tiempo.	*Tiempo
Disponibilidad de recursos	Se mide en base a los recursos que son requeridos para realizar cada trabajo de asesoría.	*Humanos *Materiales *Financieros

**Elaboración:** La autora.

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

➤ **Diseño de indicadores**

Al haber determinado las áreas críticas para el éxito de la empresa InterAtlantic S.A, se requiere establecer para cada una de tales áreas los indicadores que permitirán medir los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos establecidos. Estos indicadores representan una herramienta estadística que permitirá reflejar el desempeño de los empleados de la empresa y el avance de las actividades realizadas en cada área crítica previamente identificada.

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

**Tabla 6. Indicadores para la evaluación de gestión del personal**

<b>ÁREA CRÍTICA: GESTIÓN DEL PERSONAL</b>				
<b>Factor clave de éxito</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Procedimiento de cálculo</b>	<b>Unidad de medida</b>
Disponibilidad de recursos	Revisión de documentos	Planeación:  *Nivel de información del cliente disponible	(N° de casos que ingresan / N° de casos revisados) *100	%
	Plan de trabajo	Planeación:  *Porcentaje de tareas asignadas	(N° de casos que ingresan/ personal asignado)*100	%
	Ejecución	Cumplimiento:  *Eficacia en la	(N° de tareas realizadas reportadas/	%

Eficacia	de tareas	entrega de trabajo	tiempo programado para realizar las tareas)*100	
	Respuesta oportuna	Cumplimiento: *Respuesta oportuna al cliente	(Observación de clientes/ respuesta oportuna)*100	%
Puntualidad	Elaboración de informes	Cumplimiento: *Puntualidad en la entrega de informes	((Novedades encontradas en el caso observaciones)/ tiempo programado de entrega)*100	%
Eficiencia	Revisión de informe	Políticas: *Nivel de cumplimiento	(N° de requerimientos cumplidos- errores encontrados/ N° total de requerimientos recibidos)*100	%
	Calidad del informe	Objetivos: *Cumplimiento de metas	(N° de correcciones de fallos reportados/ N° de fallos que requieren corrección)*100	%

**Elaboración:** La autora

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

**Tabla 7. Indicadores para el modelo de gestión de procesos**

<b>ÁREA CRÍTICA: GESTIÓN DE PROCESOS</b>				
<b>Factor clave de éxito</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Procedimiento de cálculo</b>	<b>Unidad de medida</b>
Eficacia	Flujo de comunicación	Comunicación: *Porcentaje de información compartida”	(Cantidad de información recibida / N° de reuniones realizadas) *100	%
	Tiempo de entrega	Objetivos: *Reducción del tiempo de presentación de informes de avances	(Entrega de informes/ tiempo asignado a la entrega de informes)  *100	%
	Comunicación empresa-cliente	Comunicación: *Contacto con el cliente *Porcentaje de tareas asignadas	(N° de contactos del cliente para solicitar información/ N° de solicitudes de información respondidas)*100	%
Puntualidad	Presentación de informes	Cumplimiento: *Envío de avances en tiempo requerido	((Tareas realizadas - tareas asignadas)/ tareas asignadas))*100	%
		Cumplimiento:	((Cantidad de avances	

Eficiencia	Calidad del informe	*Avance de informes presentados sin errores	presentados- errores encontrados)/ Avances presentados)*100	%
Productividad	Rendimiento de cada empleado	Rendimiento: *Nivel de rendimiento del empleado	((Tareas realizadas - tareas asignadas)/ tareas asignadas))*100	%

**Elaboración:** La autora

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

**Tabla 8. Indicadores por área del proceso**

<b>ÁREA CRÍTICA POR ÁREAS</b>				
<b>Factor clave de éxito</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Procedimiento de cálculo</b>	<b>Unidad de medida</b>
<b>ÁREA OPERATIVA</b>				
Eficacia	Tiempo de entrega	Objetivos: *Reducción del tiempo de presentación de informes de avances	(Entrega de informes/ tiempo asignado a la entrega de informes) *100	%
Puntualidad	Presentación de	Cumplimiento: *Envío de	((Tareas realizadas - tareas asignadas)/	

ad	informes	avances en tiempo requerido	tareas asignadas))*100	%
<b>ÁREA DE CALIDAD</b>				
Eficiencia	Calidad del contenido	Contenido: *Informes presentados sin errores	((Cantidad de avances presentados- errores encontrados)/ Avances presentados)*100	%
Productividad	Desempeño de cada empleado en la presentación del informe	Presentación: *Correcta presentación del informe	(Presentación del documento / resultados obtenidos)*100	%
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>				
Eficacia	Comunicación empresa-cliente	Comunicación: *Contacto con el cliente	(N° de contactos del cliente para solicitar información/ N° de solicitudes de información respondidas)*100	%

**Elaboración:** La Autora

En lo que respecta a las herramientas de control diseñadas para cada una de las áreas críticas (operativa, calidad, administrativa), se determina la aplicación de cinco indicadores, los cuales al igual que los indicadores de las herramientas anteriormente expuestas se deberán calcular de manera

porcentual, sin embargo, los métodos aplicados en cada herramienta deberán ser medidos en una escala de 10 según la percepción del evaluador.

➤ **Diseño de instrumentos de control**

**Modelo de control de la productividad del empleado**

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

**Tabla 9. Indicadores por área del proceso**

<b>ÁREA CRÍTICA POR ÁREAS</b>				
<b>Factor clave de éxito</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Procedimiento de cálculo</b>	<b>Unidad de medida</b>
<b>ÁREA OPERATIVA</b>				
Eficacia	Tiempo de entrega	Objetivos: *Reducción del tiempo de presentación de informes de avances	(Entrega de informes/ tiempo asignado a la entrega de informes) *100	%
Puntualidad	Presentación de informes	Cumplimiento: *Envío de avances en tiempo requerido	((Tareas realizadas - tareas asignadas)/ tareas asignadas))*100	%
<b>ÁREA DE CALIDAD</b>				

Eficiencia	Calidad del contenido	Contenido: *Informes presentados sin errores	((Cantidad de avances presentados- errores encontrados)/ Avances presentados)*100	%
Productividad	Desempeño de cada empleado en la presentación del informe	Presentación: *Correcta presentación del informe	(Presentación del documento / resultados obtenidos)*100	%
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>				
Eficacia	Comunicación empresa-cliente	Comunicación: *Contacto con el cliente	(N° de contactos del cliente para solicitar información/ N° de solicitudes de información respondidas)*100	%

**Elaboración:** La Autora

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

**Tabla 10. Modelo de control de la productividad del empleado** *Elaboración: La Autora*

<b>INTERATLANTIC S.A</b>																		
<b>PROYECTO PARA EL MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE LA ELABORACION DE LOS INFORMES TRIBUTARIOS</b>																		
PERIODO: 2019																		
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	ACTIVIDADES CONCRETAS	CRONOGRAMA												RECURSOS	RESPONSABLES	MEDICION DE GESTIÓN	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
PLANEAR																		
Determinar los problemas existentes en los procesos de elaboración del producto o servicio	Conocer los diferentes criterios y opiniones de los profesionales que trabajan en el proceso de elaboración del producto	*Reunión con los Gerentes de área *Reunión con los seniors y semi- senior *Entrega de cuestionarios														Humanos *Socios *Gerente *Senior *Semi senior *Asistentes *secretaria *Personal RRHH	Directora de Implementación de procesos	Informe con los resultados de las encuestas
Evaluar los tiempos empleados en los procesos de la elaboración de los informes tributarios	Efectuar levantamiento de información de las funciones y procedimiento de los involucrados	*Elaboración Manual de Funciones de Gerentes, Senior, Semi-sénior y asistentes															Comité de Implementación de procesos	Los manuales de funciones deberán estar elaborados y aprobados por el Comité de Implementación de procesos
Medir la satisfacción del cliente externo, conocer sus opiniones e inquietudes	Informar a los clientes que se les realizará una encuesta para medir su satisfacción	*Elaboración de cuestionarios para los clientes														Materiales *Computadoras *Proyector *Pizarra acrílica *Marcadores *Plumas *Libretas	Senior y Gerente del área	Informe con los resultados de las encuestas
Analizar el nivel de preparación académica de los empleados de Moore Stephens	Reunión con Directora de Recursos Humanos y Socios de la empresa para revisión de carpetas de los empleados	Entregar formulario de actualización de datos e información académica a cada uno de los empleados															Directora de RRHH, asistentes	Informe de Recursos Humano con el nivel de preparación de los empleados

➤ **Herramienta evaluación de gestión del personal**

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

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

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

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

**Tabla 11. Herramienta de evaluación de la gestión del personal**

<b>Interatlantic S. A</b>							
<b>EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAL MOORE STEPHENS</b>							
<b>AÑO 2019</b>							
<b>Proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula del Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsable</b>	<b>Avance</b>	<b>Meta</b>
Revisión de papeles de trabajo	Información proporcionada por el cliente	(N° de casos que ingresan/ N° de casos revisados)*100	%	Semanal	Senior	100%	98%
Elaboración de plan de trabajo	Información proporcionada por la empresa (Eficiencia)	(N° de casos que ingresan/ personal asignado)*100	%	Semanal	Senior	0%	800%
Ejecución de tareas	Cumplimiento (Eficacia-Puntualidad)	(N° de tareas realizadas reportadas / tiempo programado para realizar las tareas) * 100	%	Diario	Semi senior, Asistentes	100%	100%
Elaboración de observaciones	Cumplimiento plan de trabajo (Eficacia-Efectividad)	(Observaciones de clientes / Respuesta oportuna)*100	%	Semanal	Senior	50%	60%
Elaboración de informe	Presentación de resultados (Productividad)	(Novedades encontradas en el caso + Observaciones/ tiempo programado para entrega)	%	Semanal	Senior	100%	100%
Revisión de informe	Presentación de resultados (Eficacia, puntualidad, efectividad)	((N° requerimientos cumplidos- errores encontrados)/N° Total de requerimientos recibidos) * 100	%	Semanal	Calidad	96%	95%
Control de calidad	Cumplimiento (Efectividad)	(N° de correcciones de fallos reportados/ N° de fallos que requieren corrección) *100	%	Semestral	Calidad	81%	La meta del indicador es del 100% (seguimiento por cada caso)

**Elaboración: La Autora.**

**Tabla 12. Herramienta de gestión de Procesos.**

<b>INTERATLANTIC S.A</b> <b>MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS INTERATLANTIC S.A</b>												
<b>ÁREA:</b> <b>DESARROLLO DE ESTRATEGIAS</b>										<b>¿QUÉ REQUERIMOS DE ESTAS AREAS PARA CUMPLIR                  ¿NUESTRAS ESTRATEGIAS?</b>		
<b>FECHA: Febrero, 2019</b>												
No.	Estrategia	Táctica	¿Qué se va a hacer?	¿Cómo se va a hacer?	Responsable	Inicio	Fin	Estatus	Observaciones	Área Operativa	Calidad	Administrativa
1	Mantener un flujo constante de comunicación en relación con los trabajos que realiza cada área	Realizar reuniones con frecuencia entre quienes conforman el área operativa	Realizar reuniones habituales para mantenerse informados de lo que están realizando todos y como lo están haciendo.	Llevar a cabo reuniones semanales (viernes) para comprobar el avance de cada trabajo realizado	Senior, Semi senior, Asistent			0% - 65%	Sin observaciones	Eficacia		
2	Presentar informes de avance de cada caso	Realizar reuniones con área de calidad	Enviar los avances de cada caso, y presentar un resumen a quienes integran el departamento de calidad	Organizar un resumen del avance de cada caso y subirlos a una plataforma virtual para que sean revisados por el área de calidad.	Senior, Socios, Gerente			0% - 65%	Sin observaciones	Puntualidad Eficiencia	Eficiencia Productividad	
3	Reducir los tiempos de entrega de informes	Determinar un tiempo máximo para cada actividad	Concertar en un tiempo prudente que cada parte involucrada en el proceso puede tardar, para agilizar la documentación	Asignar tareas a quienes integran el área operativa y determinar un tiempo para cada actividad	Senior			0% - 65%	Sin observaciones	Eficacia		
4	Mantener una constante comunicación con el cliente	Contar con una base de datos de cada cliente	El responsable del área administrativa deberá contactarse con el cliente para proporcionar información sobre su caso	Se asignarán fechas en las que la secretaria deberá comunicarse con el cliente para proporcionarle información sobre el avance de su caso.	Secretaría			0% - 65%	Sin observaciones			Eficacia

**Elaboración: La Autora.**

Tabla 13. Modelo de gestión de procesos (Área operativa)

<b>INTERATLANTIC S.A</b>																																																					
<b>ÁREA OPERATIVA</b>																																																					
<b>PRODUCTIVIDAD</b>		<b>PROPOSITO: Reducir el tiempo en la elaboración y entrega de informes.</b>																				<b>01/12/2019</b>																															
																						<b>Asesor</b>																															
No.	Objetivos / Métodos	Unidad de Medida	Avance de tareas asignadas	Responsable	2019	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																								
1	<b>Objetivo: Incrementar la productividad del área operativa de la empresa Moore Stephens</b>																																																				
1.A	Asignación de tareas y tiempo para realizarlas	Obj	%	100%	Senior, Semi senior																																																
		Real																																																			
1.B	Revisión de tareas asignadas	Obj	%	100%	Senior, Semi senior																																																
		Real																																																			
<b>Métodos:</b>																																																					
1.1	Análisis del caso, selección del equipo de trabajo	Obj	seguimiento	10	Senior																																																
		Real																																																			
1.2	Realizar reuniones para revisar los avances del caso	Obj	seguimiento	10	Senior																																																
		Real																																																			
<b>Senior</b>		<b>Semi Senior</b>				<b>Asistente</b>																																															
<b>Notas:</b> <span style="color: green;">●</span> Cumplió lo planificado (1% de variación con el) <span style="color: yellow;">▲</span> requiere plan de acción (5% de variación con el Objetivo) <span style="color: red;">✘</span> requiere plan de acción (más del 5% de variación)																																																					

Elaboración: La autora

Tabla 14. Modelo de gestión de procesos (Área administrativa)

<b>INTERATLANTIC S.A</b>																														
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>																														
<b>COMUNICACIÓN</b>		<b>PROPOSITO: Mantener una constante comunicación con el cliente.</b>																				<b>01/01/2019</b>								
																						<b>Secretaria</b>								
<b>No.</b>	<b>Objetivos / Métodos</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Responsable</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>
1	<b>Objetivo: Desarrollar una mejor relación entre la empresa y el cliente.</b>																													
1.A	Comunicar los avances del caso al cliente	Obj	Contactos realizados	4	Secretaria																									
		Real																												
<b>Métodos:</b>																														
1.1	Informar al cliente telefónicamente o vía correo electrónico el estado de su caso	Obj	Tiempo asignado	3	Secretaria																									
		Real																												
1.2	Enviar al cliente el informe final.	Obj	Tiempo asignado	1	Secretaria																									
		Real																												
<b>Secretaria</b>																														
<b>Notas:</b>		 Cumplió lo planificado (1% de variación con el)  requiere plan de acción (5% de variación con el Objetivo)  requiere plan de acción (más del 5% de variación con el)																												

Elaboración: La autora.

## CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de la investigación se identificó que el principal factor que incidía en la atención al cliente era el desarrollo empírico de los procedimientos de asesoría tributaria, financiera y contable.
- Al no contar con un modelo de control de gestión en la atención al cliente la empresa Interatlantic S.A presenta inconvenientes en la forma en que se desarrollan los procesos internos de su operatividad.
- Se pudo identificar las áreas claves que contribuirán al éxito de la empresa, las mismas que representaron las bases para el diseño de las herramientas de gestión que contribuirán a solucionar los problemas identificados con respecto a brindar una excelente asesoría al cliente.
- Este modelo de control debe ser implementando paso a paso para no afectar ninguna de las áreas de la empresa, ni se quede alguna fuera de este y se encuentren conectadas.

## RECOMENDACIONES

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

## ANEXOS



### FICHA DE ENTREVISTA

#### **GESTIÓN DE ATENCIÓN A LOS USUARIOS SOBRE TEMAS CONTABLES, TRIBUTARIOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA INTERATLANTIC S.A Y DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

**Justificación de la entrevista:** Recopilar información para determinar el grado de satisfacción del servicio al cliente, sobre la asesoría brindada en temas contables, financieros y tributarios.

#### **Instrucciones:**

- a) **Sírvase a contestar con sinceridad las preguntas planteadas.**
- b) **Sus respuestas serán de carácter anónimo.**
  1. ¿Existen manuales o procedimientos documentados para la atención al usuario?  
-----
  2. ¿Ha observado si el personal consultor brinda igualdad de trato y buenas prácticas de atención al usuario?  
-----
  3. ¿Poseen algún método de mejora continua por medio de buzón de quejas y sugerencias?  
-----
  4. ¿Trabaja con indicadores de gestión de desempeño para determinar el grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio de: asesoría tributaria, contable y financiera?  
-----
  5. ¿Se cuenta con instalaciones y los equipos de trabajo con capacidad para atender a los usuarios proactivamente?

6. ¿Existe el personal consultor suficiente para atender de manera oportuna a los usuarios que acuden por asesoría en temas tributarios, contables y financieros?
- 
7. ¿La consultoría requerida por el cliente se sustenta a través de un contrato suscrito entre las partes?
- 
8. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal para analizar su rendimiento y su capacidad de respuesta frente a los requerimientos del usuario?
- 
9. ¿La empresa posee un portafolio de servicios donde se da a conocer a la clientela toda la asesoría brindada en temas tributarios, contables y financieros?
- 
10. ¿Qué métodos o mecanismos se han implementado para mantener la clientela y captar nuevos usuarios?
- 
11. ¿Se promueven promociones o descuentos especiales a clientes concurrentes?
- 
12. ¿Cree usted que la implementación de un modelo de gestión de calidad en atención al cliente mejoraría el servicio brindado en temas tributarios, contables y financieros?
- 
13. ¿Con que periodicidad capacita al personal?
- 
14. ¿Cuenta con un plan de capacitación anual?
- 
15. ¿Los clientes sobre qué temas solicitan más asesoría: en temas tributarios, contables o financieros?
-

## FICHA DE ENCUESTA

### GESTION DE ATENCION A LOS USUARIOS SOBRE TEMAS CONTABLES, TRIBUTARIOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA INTERATLANTIC S.A Y DETERMINACION DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES

**Justificación:** Recopilar información verificable de los usuarios sobre temas contables, financieros y tributarios para determinar su grado de satisfacción con el servicio.

#### Instrucciones:

- a) **Sírvase a Leer detenidamente las preguntas.**
- b) **Marque con una x la opción que corresponda según su criterio.**
- c) **Sus respuestas serán de carácter anónimo. Agradecemos su sinceridad.**

1. ¿Cómo califica la atención que la empresa Interatlantic S,A brinda a sus clientes?

Excelente                       Buena                       Regular  
 Mala

2. ¿Cómo califica la asesoría brindada por Interatlantic S?¿A sobre temas tributarios?

Muy Satisfactorio                       Normal  
 Poco Satisfactorio                       Insatisfactorio

3. ¿Cómo califica la asesoría brindada por Interatlantic S.A sobre temas contables?

Muy Satisfactorio                       Normal  
 Poco Satisfactorio                       Insatisfactorio

4. ¿Cómo califica la asesoría brindada por Interatlantic S.A sobre temas financieros?

Muy Satisfactorio                       Normal

- \_\_\_\_\_ Poco Satisfactorio      \_\_\_\_\_ Insatisfactorio
5. ¿Cómo califica usted las instalaciones y tecnología que la empresa Interatlantic S.A posee ?
- \_\_\_\_\_ Muy bien      \_\_\_\_\_ Bien      \_\_\_\_\_ Regular  
\_\_\_\_\_ Mala
6. ¿Como califica la asesoría del recurso humano?
- \_\_\_\_\_ Muy bien      \_\_\_\_\_ Bien      \_\_\_\_\_ Medianamente mal
7. ¿Las respuestas de los requerimientos han sido atendidas dentro del plazo acordado?
- \_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No      \_\_\_\_\_ A veces
8. ¿Cuál fue el medio de información que le permitió conocer sobre los servicios que Interatlantic S.A presta ?
- \_\_\_\_\_ Recomendación de un contacto      \_\_\_\_\_ Redes sociales  
\_\_\_\_\_ Publicidad      \_\_\_\_\_ Otros
- En caso de responder Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_
9. ¿Qué tipo de asesoría ha solicitado a la empresa Interatlantic S.A?
- \_\_\_\_\_ Tributaria      \_\_\_\_\_ Contable      \_\_\_\_\_ Financiera
10. ¿Con qué frecuencia asiste a Interatlantic S.A para solicitar asesoría?
- \_\_\_\_\_ Una vez a la semana      \_\_\_\_\_ Cada seis meses  
\_\_\_\_\_ Una vez al mes      \_\_\_\_\_ Una vez al año  
\_\_\_\_\_ Otros
11. ¿Recomendaría la empresa a otros clientes?
- \_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No      \_\_\_\_\_ Tal vez
12. ¿El precio es coherente con relación a la calidad del servicio prestado?
- \_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No
13. ¿Volvería a solicitar los servicios de consultoría por parte de la empresa?
- \_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

## Bibliografía

- Albarrán, J. M. (2014). *Técnica contable*. Madrid, España : Editorial RA- MA S.A.
- Alcarría, J. (2012). *Introducción a la Contabilidad*. Castellón, España: Universitat Jaume.
- Amat, O. (2016). *Contabilidad y Finanzas para Dummies*. . Barcelona, España: LeLibros.
- Arredondo, M. M. (2015). *Contabilidad y análisis de costos*. Ciudad de México, México DF: Grupo Editorial Patria.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Bayas, C. (2014). Obtenido de eumed.net: [https://scholar.google.es/scholar?q=asesoria+tributaria+ecuador+pdf&hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_ylo=2014&as\\_yhi=2018](https://scholar.google.es/scholar?q=asesoria+tributaria+ecuador+pdf&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2014&as_yhi=2018)
- Bordas, J., Martínez, M., & Crespo, M. (2015). *Técnicas de investigación social aplicadas al análisis de los problemas sociales*. Madrid, España : UNED.
- Buelvas, C., & Mejía, G. (2015). El papel de la contabilidad de gestión en el sistema de información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresas. *Panorama Económico*, pp 901-108.
- Caudevilla, P. O. (2014). *Las empresas de capitales europeos (consultoras y sector financiero) en China*. Beijing, China: Dykinson.
- Contreras Barrera, N., & Pedraza Nuñez, D. (17 de abril de 2015). *Estudio de mercado para la creación de una empresa de consultoría administrativa en la ciudad de Cúcuta*. Cúcuta, Colombia, Santander, Colombia: Universidad industrial de Santander.
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá, Colombia : Ecoe Ediciones. Primera edición.

- De la Hoz, López, & Pérez, y. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de Consultoría. *Investigación e Innovación en Ingenierías, Vol. 5*, pp. 46-77.
- Fàbregues, S., Meneses, & Julio, R. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. . Barcelona, España : Oberta UOC Publishing, SL.
- Fierro, A. (2015). *Contabilidad general con enfoque NIIF para las pymes (5a. ed.)*. Bogotá, Colombia : Ecoe Ediciones .
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la Investigación: así de fácil* . Córdoba, Argentina: El Cid Editor.
- Gonzáles Pueyo, J. (2018). *Manual de presupuestos y contabilidad de las corporaciones locales adaptado al nuevo régimen contable*. Madrid, España : Wolters Kluwer España. 9na Edición.
- Goodman, J. (2014). *Atención estratégica al cliente*. Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital.
- Guerra, A. (2014). *Pontifica Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas*. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/335/1/GUERRA%20ZAMBRANO%20ALFREDO%20ISAAC.pdf>
- Harvery, T. (2016). *¿¿Quién se ha llevado a mi cliente?? Estrategias clave para fidelizar a los clientes*. México: Grupo Editorial Patria.
- Jijón, J. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión en calidad de servicio, basado en norma internacional ISO 9001:2008 en empresas de comercialización de productos de consumo masivo*. Asturias, España : Universidad de Gijón. .
- Jiménez, W. (2010 ). *Contabilidad de Costos*. Bogotá, Colombia : Fundación para la Educación Superior San Mateo.
- Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Navarro, C. (2014). *Epistemología y Metodología*. Ciudad de México : Grupo Editorial México .
- Olvera, J. (2015). *Metodología de la Investigación Jurídica*. Toluca, México: UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO .
- Ortega, A. (2015). *Elemental, mi querido consultor*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pazmiño, J. (2017). *Sistematización de Experiencias Prácticas en el registro y análisis de las compras en el Departamento contable de Ecuamarítima S.A*. Manta, Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Pereira, F., & Grandes, M. J. (2016). *Dirección y contabilidad financiera*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra S.A .
- Quispe, A. (2013). *El uso de la encuesta en las ciencias sociales*. Tlaxcala, México: Ediciones Díaz de Santos.
- Reyes, S. (2014). *Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la asociación share*. Ciudad de Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Rojas, V. (2011). *Metodología de la investigación: Diseño y ejecución*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U´.
- Roque, J. (2016). *Estrategias de gestión administrativa para la mejora de atención al cliente*. Chiclayo, Perú: Universidad Señor de Sipán .
- Rubio, G. (2017). *Modelo de gestión integral de pronósticos para las PYMES industriales de Ibagué*. Tolima,, Colombia : Sello Editorial Universidad del Tolima.
- Summon, P. (2016). *Emprendepyme.net*. Obtenido de Emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-contabilidad.html>
- Valdez, M., Nazareno, I., & Toala, D. (2017). Una visión general acerca de la Contabilidad de Gestión. *Revista Dominio de las ciencias*, pp. 311-323.

Valdivia, R. (2012). Nueva clasificación mundial de tipos de Contabilidad.  
*QUIPURAMAYOC Vol.30 N.37* , pp. 54-60.