



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

TEMA

**“MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA
EMPRESA SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.”**

Tutor

PhD. Franklin Gallegos Erazo

Autor

María Belén Arboleda Jaramillo

Guayaquil, 2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO:

MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA SCTX,
AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.

AUTORAS:

ARBOLEDA JARAMILLO MARIA BELEN

REVISOR:

MAE. FRANKLIN
ANTONIO GALLEGOS
ERAZO

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019

N. DE PAGS: 108

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Atención al cliente, Capacitación, Procesos, Manual, Cliente.

RESUMEN: El presente trabajo de investigación hace referencia a la importancia de contar con un manual de procesos de servicio al clientes dirigido a los trabajadores de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., cumpliendo con cada uno de los procesos descritos en dicho manual y para poder tener más claras sus funciones y procesos al momento de brindar el servicio.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI X	NO
CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono:	E-mail:
ARBOLEDA JARAMILLO MARIA BELEN	0981254975	belenaj@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Dr. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec	
	- - - MBA. Oscar Paul Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 DIRECCIÓN E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada ARBOLEDA JARAMILLO MARÍA BELÉN, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor:



Arboleda Jaramillo María Belén

C.I. 092440910-5

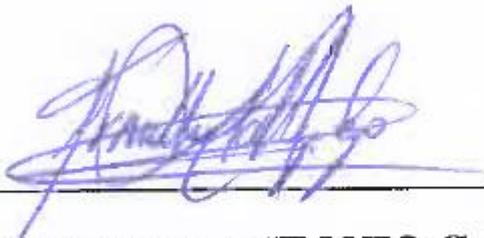
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA SCTX, AUDIOTRES INDEPENDIENTES CIA. LTDA., nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: "MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA SCTX, AUDIOTRES INDEPENDIENTES CIA. LTDA." presentado por la estudiante ARBOLEDA JARAMILLO MARIA BELEN como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

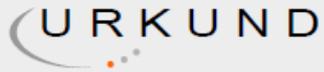
Firma:



MAE. FRANKLIN ANTONIO GALLEGOS ERAZO

C.I. 0922217427

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS MANUAL DE PROCESOS DE SERV. AL CLIENTE ARBOLEDA JARAMILLO.docx (D54532583)
Submitted: 7/23/2019 2:29:00 AM
Submitted By: belenaj@hotmail.com
Significance: 1 %

Sources included in the report:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>
<https://www.aiteco.com/proceso-de-atencion-al-cliente/534a72d1-9ced-4d45-884c-73231cfa3da4ce66044c-e9ec-4f7f-96d1-715772422f49>

Instances where selected sources appear:

5

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Belenaj", written over a horizontal line.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría de poder llegar a cumplir una de mis metas propuestas brindándome la capacidad y la inteligencia necesaria.

Agradezco a mi madre Katya Jaramillo por siempre brindarme el apoyo y las ganas de seguir adelante durante este proceso, por inculcarme valores y principios en mi carrera profesional.

Agradezco a mi familia en general por ser uno de los pilares fundamentales para seguir desarrollándome profesionalmente.

Agradezco a mi tutor de tesis al MAE. Franklin Erazo por la paciencia y ayuda en todo el desarrollo del proyecto.

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación va dedicado a mi madre Katya Jaramillo Cedeño quien ha sido mi apoyo para poder culminar con éxito esta meta, a mi abuela Rita Cedeño de Jaramillo por iluminarme desde el cielo y a ver sido parte fundamental de este proceso de estudio.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Argumento del planteamiento del problema	2
1.2.2 Problema en la empresa.....	3
1.3 Formulación del problema.....	6
1.4 Sistematización del problema.....	6
1.5 Justificación de la investigación	6
1.6 Intencionalidad de la investigación	7
1.7 Idea a Defender.....	9
1.8 Línea de Investigación.....	9
CAPITULO II	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Antecedentes.....	10
2.1.1 Antecedentes del problema en la empresa	10
2.2 Estado del arte	11
2.3 Fundamentación Teórica	13
2.3.1 Cliente	13
2.3.2 Servicio al cliente	15
2.3.3 Proceso	17
2.3.4 Manual de procesos	20
2.3.5 Gestión por proceso.....	22
2.3.6 Mapa de procesos	24
2.3.7 Procesos Operativos	26

2.3.8	Proceso de Servicio al cliente.....	26
2.3.9	Diagrama de flujo.....	27
2.3.10	Simbología del diagrama flujo.....	28
CAPITULO III.....		31
3	MARCO METODOLÓGICO.....	31
3.1	Enfoque metodológico de la investigación.....	31
3.1.1	Diseño de la investigación.....	31
3.1.2	Tipo de investigación.....	32
3.1.3	Instrumentos y técnicas de investigación.....	33
CAPITULO IV.....		52
4	LA PROPUESTA.....	52
4.1	Estructura del manual.....	52
4.2	Análisis Costo Beneficio.....	85
4.3	Proyección Costo Beneficio.....	86
CONCLUSIONES.....		88
RECOMENDACIONES.....		89
BIBLIOGRAFIA.....		90
ANEXOS.....		95

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Detalle de ingresos en los cuatro últimos años de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.</i>	5
<i>Tabla 2. Diferencia clientes internos y externos</i>	16
<i>Tabla 3. Simbología de procesos</i>	28
<i>Tabla 4. Técnicas de investigación que se aplicarán según los procesos realizados en el área del servicio al cliente.</i>	34
<i>Tabla 5. Ficha de observación en empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda. – Requerimiento de cliente</i>	44
<i>Tabla 6. Ficha de observación en empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda. – Planificación</i>	45
<i>Tabla 7. Ficha de observación en empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda. – Servicio al cliente.</i>	45
<i>Tabla 8. Ficha de observación en empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda. – Información y desarrollo del trabajo.</i>	47
<i>Tabla 9. Simbología de Flujo grama</i>	64

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Árbol de problemas: Causas y Efectos</i>	5
<i>Figura 2. Localización de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.</i>	8
<i>Figura 3. Área principal de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.</i>	8
<i>Figura 4. Ciclo del servicio</i>	15
<i>Figura 5. Modelo de proceso ISO 9000</i>	18
<i>Figura 6. ¿Qué es un Proceso?</i>	19
<i>Figura 7. Elementos de un Manual de procesos</i>	21
<i>Figura 8. Sistema de Gestión de calidad</i>	22
<i>Figura 9. Ejemplo de Mapa procesos</i>	25
<i>Figura 10. Explicación de un Manual de Procesos</i>	36
<i>Figura 11. Atención al cliente</i>	56
<i>Figura 12. Niveles del macro proceso</i>	59
<i>Figura 13. Nivel Directivo</i>	60
<i>Figura 14. Nivel Operativo - Asesores</i>	60
<i>Figura 15. Nivel de Productividad en la empresa</i>	61
<i>Figura 16. Requerimiento del cliente</i>	65

<i>Figura 17. Agendamiento de Citas</i>	<i>67</i>
<i>Figura 18. Elaboración y Revisión de Proformas</i>	<i>68</i>
<i>Figura 19. Factura ejemplar.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 20. Proceso de planificación.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 21. Nombramiento.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 22. Plan de visitas</i>	<i>73</i>
<i>Figura 23. Proceso de servicio al cliente</i>	<i>74</i>
<i>Figura 24. Comunicación con usuarios.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 25. Registro de Visitas</i>	<i>77</i>
<i>Figura 26. Proceso de información y reclamo.....</i>	<i>78</i>

INDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Formato de Entrevista a Gerente General y Asesores Senior.</i>	<i>95</i>
<i>Anexo 2. Formato ficha de observación para empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.....</i>	<i>96</i>

INTRODUCCIÓN

Un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñan los trabajadores, los procesos le dan vida a la organización. Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., se dedica a actividades de asesoría contable, tributaria y financiero en la provincia del Guayas, situación que origina que la empresa tenga relaciones continuas con los clientes, ya sea por asesorías, auditorías o por requerimientos adicionales que debe cumplir de manera eficaz y eficiente.

Para este fin se hace necesaria la estandarización de todas las actividades relacionadas con el servicio al cliente con herramientas de gestión como son los manuales de procesos, manuales de procedimientos, que se utilizan para cumplir con los objetivos de satisfacción al cliente. Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., es una empresa que busca servir con calidad a sus clientes, sin embargo no cuenta con un manual de proceso adecuado; para ello la presente investigación también busca identificar la interacción de los procesos internos y posteriormente establecer una metodología para la correcta elaboración de dicho documento.

Este proyecto de investigación se basa en la elaboración de un Manual de Procesos el cual está orientado a recopilar la posible información que facilite al personal de la empresa en el cumplimiento de sus actividades y la manera de cómo deben ser desarrolladas con la finalidad de otorgar un buen servicio al cliente. Cabe recalcar que un manual de procesos es de utilidad para las compañías por su eficacia de ser un utensilio que permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución y capacitación del personal en virtud de que describen en forma detallada las actividades por puesto.

CAPITULO I

1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“Manual de procesos de servicio al cliente de la empresa Sctx., Auditores Independientes Cía. Ltda.”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Argumento del planteamiento del problema

En esta época de intensa competitividad en los negocios, los clientes buscan a los mejores proveedores, y aquellas organizaciones que cumplan cabalmente con sus exigencias, es decir requieren que los proveedores sean asociados de negocios en quien confiar. (Torres, 1996).

Dicha competitividad, genera que en una organización, las interacciones puedan ser desde simples a complejas, hasta convertirse en una malla donde hay un continuo flujo de tangibles e intangibles y llegar a depender unos de otros. (García, Quispe, & Páez, 2003).

Esta dependencia dentro de las organizaciones, dependerá de la experiencia de cada directivo y colaborador, debido a que contribuye directamente al fortalecimiento de la experiencia de la organización. De hecho, la experiencia y las técnicas que usa una organización conforman su tecnología. Si esta tecnología se documenta adecuadamente, el valor de esta experiencia es invaluable para la propia organización, porque además de enriquecerse (técnicamente hablando), tiene una base de la cual partir para seguir creciendo y desarrollándose. (Alvarez Torres, 2006).

Ante la necesidad de mejorar los procesos de una organización y con el fin de poder administrar los mismos, es necesario el empleo de herramientas organizacionales, una de ellas, es la elaboración del Manual de funciones, manual de procesos y procedimientos documentados, actividad para la cual previamente se debe conocer la estructura y los requerimientos que tiene la empresa particular en donde se pretende implementar. (Castaño & Montoya, 2010).

Estas herramientas son utilizadas, en el mundo cambiante en el que vivimos, pues se dan procesos de mejoramiento de calidad y de posicionamiento social, lo cual hace necesario recopilar de un forma ordenada y practica la información técnica y procedimental con que

cuenta la empresa, con el fin de lograr mayor productividad y alcanzar altos estándares de calidad. (Darío, 2006).

Además como complemento de manual de procesos es importante la implementación de otros documentos tales como, manual de funciones, que es donde se recopila todas las responsabilidades, autoridades y funciones que todo el personal de una empresa debe conocer aplicar.

La falta de un manual para el manejo de las responsabilidades ha conducido a que se apliquen juicios personales en la valoración de los perfiles evaluados en los cargos y una falta de claridad frente a proceso necesario. Al no estar los procedimientos estandarizados, el proceso se puede estancar en la transición de un paso a otro sin que nadie se percate de ello por la falta de comunicación entre las dependencias.

En definitiva, si el proceso de Servicios al cliente, no es controlado, puede ocasionar desconfianza del cliente, o en el peor de los casos, pérdida de este; por lo tanto el levantamiento de un Manual de Procedimientos, que ayude a determinar dichos controles, se torna se alta importancia, y proporciona satisfacción al usuario. (Castaño & Montoya, 2010).

1.2.2 Problema en la empresa

Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda. Ubicada en la Ciudadela Ietel Mz 2 Villa 5 planta alta de la ciudad de Guayaquil, es una empresa que se constituyó en el año 2010 por un único fundador y tiene como actividad económica brindar servicios de asesorías Contables, Tributaria y financiera por lo tanto desea proyectarse como una empresa más eficiente con capacidad de brindar un mejor servicio, mayor calidad y así poder tener la facilidad de atraer más clientes a su portafolio, además es necesario implementar cambios dentro de la organización.

Sctx, Auditores Independientes está conformada por dos asesores Senior (incluyendo al gerente de la organización) y tres asesores Junior, los asesores Junior son los que realizan la parte operativa de los trabajos que requieran los clientes para poder cumplir con sus obligaciones y los asesores Senior hacen la parte de análisis como también prestan sus firmas como contadores profesionales.

Cabe mencionar que Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., maneja periodos de ingresos fluctuantes, es decir existe meses como febrero, marzo y abril en que los requerimientos de los clientes aumentan con relación a otros meses. Esto origina una sobrecarga al personal técnico (asesores) de la empresa.

Entre las demandas que aumentan en los meses citados están: cierres fiscales, presentación de formularios y subidas de estados financieros a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y Servicio de Rentas Internas del Ecuador así como también se suma El Ministerio de Trabajo en los meses de diciembre, marzo y abril con los respectivos pagos de decimos y utilidades que los clientes deben de cumplir.

Sin embargo en los meses regulares, que no son considerados “temporadas altas” si existen trabajos adicionales, como son las visitas del asesor con su respectivo equipo técnico a clientes que requieren servicios ordinarios.

Estas visitas se llevan a cabo sin una planificación previa, sino que se originan por requerimientos de “urgencias” de los clientes, que desencadenan en el incumplimiento con otros clientes y en la descoordinación de las actividades.

Por este motivo y en ocasiones repetitivas, al cliente se le genera una molestia el tener que comunicarse con uno de los asesores y poder definir con este una reprogramación de la fecha de visita.

La segunda problemática analizada es el déficit en el flujo de caja que se genera como consecuencia de la primera problemática descrita anteriormente, lo que conlleva a que no exista liquidez en la empresa y que al momento de pagar nómina este se convierta en una molestia para el gerente de la empresa, y obliga a la persona encargada a tener que cobrar rápidamente a sus clientes los saldos pendientes que mantienen con Sctx. Auditores Independientes Cia. Ltda.

En otras circunstancias el Gerente de Sctx, Auditores Independientes Cia. Ltda., ha tenido que inyectar capital propio para poder cumplir con las obligaciones.

En la tabla 1 se observa el comportamiento de las ventas durante los últimos cuatro años, notándose claramente la disminución de la misma en los años 2015 y 2017, como producto de la descoordinación en las actividades, baja publicidad. Se puede observar que con respecto a las ventas para el año 2017 en comparación con años anteriores, han tenido una baja considerable, que representan el 62% menos con respecto al año 2016.

Tabla 1. Detalle de ingresos en los cuatro últimos años de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

AÑO	N° CLIENTES	TOTAL DE INGRESOS
2014	25	61.500,00
2015	21	52.123,00
2016	20	66.099,73
2017	15	36.999,47
TOTAL	81	216.722,20

Fuente: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2018)

Otra problemática, que se presentan en la empresa, es que el personal operativo no está completamente entrenado para dar un mejor servicio al cliente, en la siguiente figura se podrá apreciar de manera gráfica el problema central con sus causas directas e indirectas que existen actualmente en la empresa.



Figura 1. Árbol de problemas: Causas y Efectos

Fuente: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2018)

1.3 Formulación del problema

¿Qué impacto tiene el Manual de procesos de servicio al cliente de la empresa SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda. en términos de servicio al cliente?
- ¿Cuál es el proceso actual de servicio al cliente?
- ¿De qué manera se puede mejorar la calidad del servicio que se le brinda a los clientes?
- ¿Cómo debe estar diseñado un manual de servicio al cliente para la empresa?

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un manual de Proceso de servicio al cliente de la empresa SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa Sctx, Auditores independientes Cía. Ltda. respecto a los procesos de servicio al cliente que brinda la empresa.
- Obtener un costo y beneficio positivo para la empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.
- Definir las estrategias que permita mejorar el proceso de servicio al cliente.
- Establecer la estructura que debe tener un Manual de Procesos para servicios al cliente.

1.5 Justificación de la investigación

El presente proyecto busca elaborar un manual de procesos de servicio al cliente, debido a los diferentes problemas que mantiene la empresa SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA. y que al ponerlo en práctica mejore la calidad de servicio que se le brinda a los clientes y de esta manera los empleados se sientan completamente comprometidos con su trabajo, considerando que son el pilar fundamental dentro de la empresa.

Con esta implementación de un manual de procesos se pretende brindar un mejor servicio de calidad a los clientes con un personal altamente capacitado y dispuesto siempre a colaborar con cada uno de los puntos que requiera el usuario.

La investigación tiene un enfoque cualitativo originado de la percepción que tienen los clientes hacia los servicios que ofrece SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA., observaciones y análisis de los procesos internos con el fin de evaluar el impacto en el normal desenvolvimiento de la empresa y tomar acciones que permita mejorar la situación de los clientes con la continua capacitación de los asesores, planificación de visitas y estandarización de actividades.

1.6 Intencionalidad de la investigación

1.6.1 Delimitación o alcance la investigación

Empresa: SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.

Delimitación geográfica

- **Provincia:** Guayas
- **Ciudad:** Guayaquil

Campo: Gestión documental

Área: Operacional de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Tema: Manual de procesos de servicio al cliente de la empresa Sctx., Auditores Independientes Cía. Ltda.

Delimitación temporal: 2019

Ubicación geográfica de la empresa SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTE CIA. LTDA.

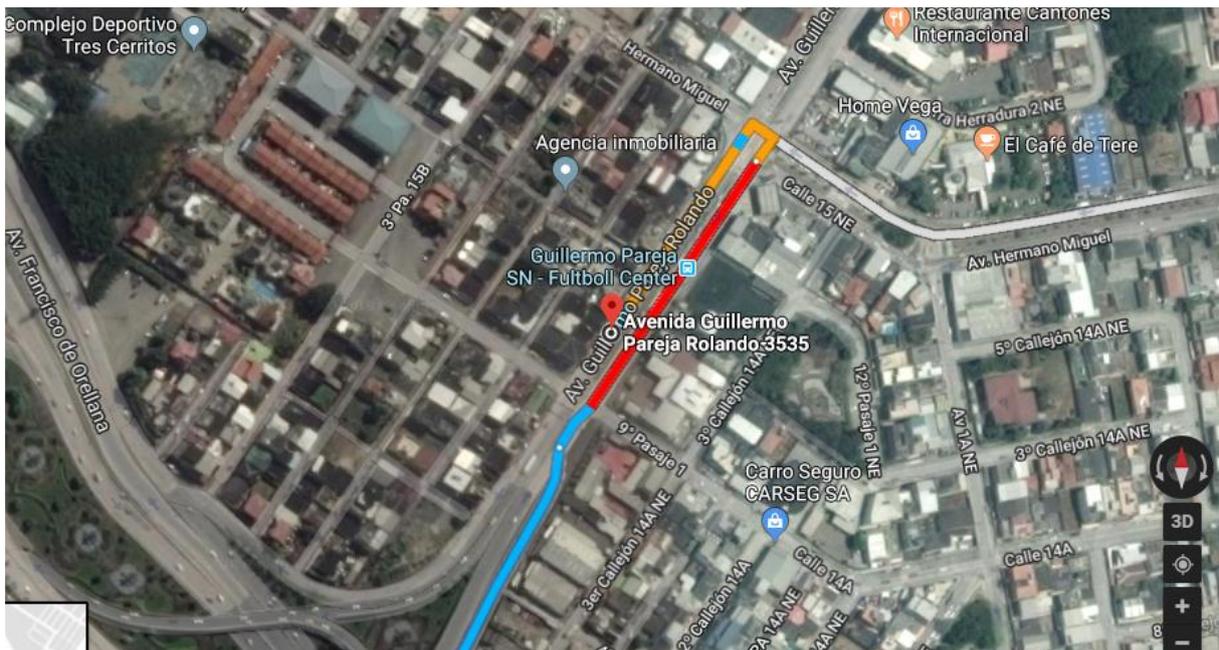


Figura 2. Localización de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Fuente: Google Maps

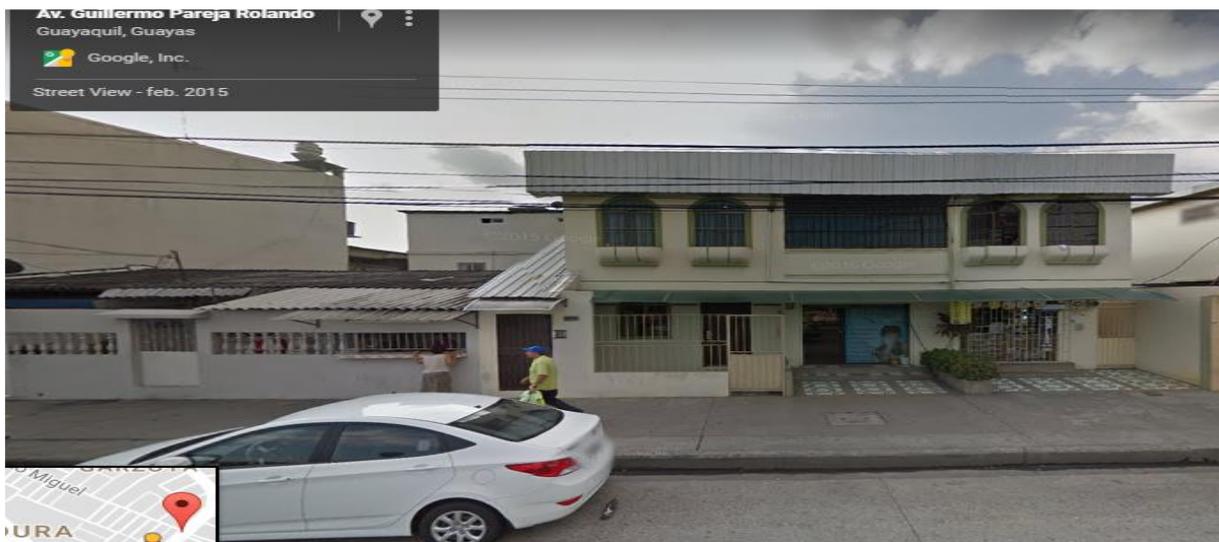


Figura 3. Área principal de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Fuente: Google Maps

1.6.2 Limitación de la investigación

Las limitaciones que se podrían presentar en el transcurso del proceso de investigación, son las siguientes:

Tiempo: Por el motivo de que el investigador tiene que cumplir con un horario de trabajo, se puede complicar concluir a tiempo con los horarios fijados de horas presenciales y autónomas, esto impide avanzar en el tiempo establecido, con el proyecto de investigación.

1.7 Idea a Defender

El Manual de procesos ayudará al mejoramiento del índice de satisfacción al cliente en la empresa Sctx, Auditores Independientes Cía., Ltda.

1.8 Línea de Investigación

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes del problema en la empresa

Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., empezó sus actividades hace nueve años en la provincia del Guayas, dedicándose a la asesoría contable, tributaria, financiera y de auditoría. Esta empresa por su actividad económica demanda a que los trabajadores conozcan sus funciones para así poder llegar al objetivo principal que es la satisfacción de sus clientes con el trabajo realizado.

Desde su creación hasta la presente fecha han pasado por el área de asesoría varios profesionales que han aplicado sus conocimientos obtenidos académicamente por experiencia propia y en muy bajo porcentaje por inducción recibida en la empresa, lo que ha conllevado a que cada uno ejecute sus actividades rutinarias de manera propia sin seguir un lineamiento o planificación previamente definido.

Los clientes de Sctx, Auditores Independiente Cía. Ltda., en la mayoría de los casos se han mantenido desde el inicio de actividades de la empresa, sin embargo otros han emigrado en la busca de mejores servicios con otras compañías, y por otro lado han existido clientes que reclutado a los asesores de la compañía bajo la modalidad de relación de dependencia, quitándole el ingreso económico a la empresa.

Considerando además que el mercado de servicios contables y auditorías del país ha ido creciendo de manera acelerada bajo varias modalidades como son: persona natural, persona jurídica, actividades permanentes, actividades temporales, se hace necesario explorar continuamente la percepción de los clientes hacía el servicio que se ofrece, no obstante Sctx, Auditores independientes no ha realizado nunca dicha medición y por lo tanto desconoce el criterio que tienen los clientes hacia la empresa.

Las empresas de asesorías generalmente se basan en esquemas de planificaciones y estandarización de procesos situación que Sctx, Auditores Independientes Cia. Ltda., no ha podido levantar desde su creación.

2.2 Estado del arte

Se ha realizado investigaciones en el repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Universidad Estatal de Guayaquil y Universidad Técnica Del Norte Ibarra-Ecuador a continuación, se resaltan las incidencias más relevantes de cada uno y aportación para el presente proyecto de investigación:

Quimi Zambrano Ingrid Estefanía autora del proyecto **“Diseño de un manual de procesos en una compañía que brinda servicios profesionales de auditoría externa en la Ciudad de Guayaquil”**, En la Universidad de Santiago de Guayaquil (2016), Unidad Académica: Ciencias Económicas y Administrativas para la obtención del título de Ingeniería en contabilidad y auditoría CPA, realizó un estudio con el objetivo de conocer, identificar los cargos y las principales actividades operacionales que ofrece la compañía de servicios así como también Identificar el tipo de estructura Organizacional que puede existir en este tipo de compañías, proporcionar lineamientos de trabajo específicos que sea de apoyo para las personas que laboran en este tipo de empresas, también pretende demostrar la importancia de contar con manuales de procesos y funciones en las empresas que ofrecen servicios de contabilidad y auditoría, con el fin de documentar y diseñar cada una de las actividades, procedimientos y controles que se ejecutarán con el personal existente y nuevo del área de auditoría.

Las autoras a través de entrevistas a los empleados se llegaron a considerar que el personal no tiene actividades debidamente definidas para cada cargo, por tanto las personas que ocupan la carga de asistente junior, ejecutan actividades similares con la elaboración de papeles de trabajo, evidenciaron que la jefa de Recursos Humanos también desempeñaba el rol de contadora por lo tanto consideraron que la compañía requiere la implementación de un manual de procedimientos para que se documente cada una de las actividades que cada uno de sus trabajadores debe conocer y desarrollar al momento de realizar un trabajo en el desarrollo de la auditoría. Luego de conocer la situación actual de la empresa, las autoras sugirieron en su proyecto considerar una guía para efectos de definir cada una de las actividades del equipo de auditoría y darlo a conocer a cada uno de los funcionarios que labora en la firma, definir las actividades que desempeña cada uno de ellos, informar a cada uno de los miembros del equipo respecto a la estructura organizacional aplicada por la empresa de auditoría externa de servicios.

Es pertinente al presente proyecto para que la empresa Sctx, Auditores Independientes Cia. Ltda., pueda registrar una documentación donde se indiquen los procesos de las actividades

de que cada uno de los empleados al igual nos demuestra la importancia de tener un manual de procesos en las organizaciones con esta clase de actividad de asesoramiento contable.

En la universidad Estatal de Guayaquil, en Enero 2018 los autores Jorge Enrique Molina Arce y Carolina del Rocío Villalta presentaron el proyecto: **“Manual de procesos Contables-Operativos para los negocios Fiduciarios de LATINTRUST S.A.”** para la obtención del título de Ingeniero Comercial, tiene como finalidad, proporcionar un manual de procesos para el área contable-operativa para los negocios fiduciarios de LATINTRUST S.A., cuya finalidad es la de minimizar riesgos, errores y duplicidad de funciones que se presenten en las actividades diarias.

Los autores se enfocaron en el área contable-operativa ya que se vio afectada por la falta de procesos en las actividades diarias y en ocasiones en la cual las instrucciones se las daban de manera verbal ocasionando duplicidad de funciones, por este motivo los autores concluyeron proponer un manual de procesos el cual detalla de manera ordenada las actividades y personal involucrado en las mismas, permitiéndoles de esta manera una adecuada asignación de responsabilidades con el fin de disminuir riesgos y duplicidad de tareas dentro de la administradora de fideicomiso así como también consideraron en el desarrollo de flujos gramas donde les muestra los pasos a seguir y las personas que intervienen en los mismos cuyo fin y objetivo es el de conocer claramente sus actividades y responsabilidades.

Este proyecto elaborado por los autores Jorge Molina y Carolina Villalta contribuye al presente proyecto debido a que se pretende llevar un orden en los procesos de las tareas asignadas a los trabajadores de Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda., para poder brindar un mejor servicio al cliente.

El Ing. Mauricio Vásquez en la Universidad Técnica del Norte en Ibarra - Ecuador, autor del proyecto: **“Manual de procesos para mejorar la productividad y Atención al cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte”**. Realizó una investigación para la obtención del Grado de Magister en Administración de Negocios donde su objetivo general para su proyecto era elaborar un manual de procesos de atención al cliente para la Dirección Comercial de la empresa Emelnorte con el fin de mejorar la productividad y atención al cliente en dicha empresa. También unos de sus objetivos específicos era determinar el instrumento que permita mejorar la productividad y atención al cliente en Emelnorte y definir una estructura metodológica que permita su elaboración.

En la investigación que realizó el autor en la empresa Emelnorte, pudo detectar que la atención al cliente no se la estaba llevando a cabo de una manera adecuada, por lo que los directivos, empleados y clientes de dicha empresa, coinciden en señalar que la causa principal se debe a la manera en la que se brinda el servicio, manteniendo una estructura de áreas bien definidas que operan como islas y en la que las personas que realizan el trabajo están especializadas únicamente en tareas específicas.

Por lo tanto el autor de dicho proyecto propone que el manual de procesos permitirá fijar objetivos claros, uniformar las actividades relacionadas con la atención al cliente, dejando a un lado las barreras entre áreas que ha creado la organización funcional, como también permitirá realizar un seguimiento continuo que simplifique el control y haga muy ágil el ubicar falencias y los correctivos que se requieran corregir, esta propuesta va encaminada a mejorar la atención que se brinda, con lo que se tendrá un cliente plenamente satisfecho cumpliendo así con lo estipulado en la misión de la empresa y mejorando la productividad ya que esperan obtener menores tiempos para la atención del requerimiento de los clientes.

Es pertinente el presente proyecto ya que sirve para que los trabajadores de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., tengan claro sus objetivos y funciones dentro de la empresa también poder concluir con más eficacia y en el menor tiempo posible los requerimientos de los clientes y así poder brindar un mejor servicio en asesoramiento a los usuarios.

2.3 Fundamentación Teórica

2.3.1 Cliente

Desde el punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al “público objetivo” de la empresa, pasando por ser “cliente potencial”, luego “comprador eventual” y hasta llegar a ser “cliente habitual” o “usuario”. Los entes clasificados como “público objetivo”, no se interesan de forma particular por el servicio que ofrece la empresa. (Hénandez, 2015)

Por otra parte Peralta Sánchez (2015) manifiesta que el “cliente potencial”, sí se interesa, pero todavía no se decide acudir al servicio, el “comprador eventual” ya se ha decidido y el “cliente habitual” incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio. El cliente es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen consiguiendo consolidarse en el mercado, obteniendo ingresos y rendimientos para posicionarse. El cliente

es la razón de ser de la empresa, porque gracias a ellos, las actividades diarias de la organización se encaminan a ser mejor.

Se conocen dos tipos de clientes:

Clientes internos: Son aquellos que forman parte de la organización, que sin embargo generan un requerimiento interno para provocar una salida a otro proceso.

Clientes externos: Son aquellas empresas o personas que solicitan un servicio a Sctx, Auditores Independientes.

El cliente es una parte fundamental de la empresa, y se debe responder a sus necesidades y así mismo satisfacerlas. No se debe dejar atrás sino siempre aceptar sus sugerencias y reclamos porque esto permite que la empresa siga creciendo o se estanque y quede por debajo de la competencia.

Las estrategias de ventas son claves para ganar y retener clientes. Más específicamente, como la estrategia de venta en el marketing de relación entre el cliente y el producto, el servicio, la divulgación y varios otros factores que fortalecen los lazos comerciales entre el supermercado y su clientela. Vender no solo significa que el cliente adquiera nuestro producto o servicio, sino significa en ayudarlo a resolver sus problemas. Lo importante es saber atraer al cliente y retenerlo después, es decir, que no cambie nuestro producto por otro, y además que nos recomiende, lo cual nos generará más ventas. (Dalongaro, 2014)

Pertinencia teórica con el proyecto

El cliente es pertinente dentro del proyecto ya que ayuda a mantener unos niveles óptimos de rentabilidad y de eficiencia en las empresas son los que garantizan el empleo y los niveles de salarios que pueden percibir sus trabajadores.

Para que los clientes no “se vayan” y abandonen a su suerte a las empresas, éstas trabajan continuamente en mantener unos costes unitarios (o porcentuales) competitivos, sino serían desplazadas del mercado por los oferentes más eficientes de productos similares.

Muchas veces, el uso de la tecnología es la que propicia unos menores costes, pero en otras ocasiones las empresas no tienen más remedio que disminuir el coste unitario de la mano de obra por cada unidad producida o implementando una rebaja de salarios.

Los clientes son quienes marcan la pauta, cubrir sus necesidades reales y deseos que llevará a tener éxito en el negocio, brindando experiencias positivas a los consumidores nos traerá la lealtad de los clientes y con ello mayores ganancias.

2.3.2 Servicio al cliente

Para Gómez (2006) la teoría tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente la amabilidad y atención. El servicio al cliente ha tomado fuerza en los últimos años teniendo en cuenta que la competencia es cada vez mayor y esto se da debido a que los clientes son cada vez más exigentes, la innovación de productos y servicios es mayor, así como la perspectiva del cliente no es solo buscar calidad y precio; sino que va más allá.

Según González (2016) el ciclo del servicio es importante considerar ya que es un mapa de los momentos de la verdad que se construye con base a la experiencia del cliente en el servicio. Por esto nos permite visualizar la panorámica general de nuestros momentos de la verdad, identificar el momento de la verdad en el que se participa directamente con los clientes, así como determinar áreas de oportunidad que permitan mejorar el servicio.



Figura 4. *Ciclo del servicio*

Fuente: (González K. , 2016)

También menciona que la gestión del servicio debe abarcar conjuntamente todos los factores relevantes e implicados, para que las estrategias planteadas logren los objetivos propuestos, podemos ver el entrelace en las relaciones compuestas entre los componentes del triángulo del servicio, planteado por Albrecht y Zemke donde la línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer la estrategia del servicio

alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente, la que conecta al cliente con la gente de la organización constituye el punto de contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio.

La línea que conecta al cliente con los sistemas, ayuda a prestar el servicio, pues incluye lo procedimientos y equipo de trabajo. La línea que une estrategia del servicio y gente sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía de calidad definida por la dirección.

Tabla 2. *Diferencia clientes internos y externos*

DIFERENCIAS	CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS
Las necesidades que satisfacen	Buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder, seguridad monetaria.	Buscan satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada, alimentación, trasportación, sed, recreación, etc.
Las formas en que retribuyen sus necesidades	Retribuyen la satisfacción de una necesidad mediante el propio esfuerzo físico y mental. Recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado.	Retribuyen la satisfacción de una necesidad mediante el dinero. Paga más que el costo del producto recibido.
El poder de elección del cliente	Los proveedores de trabajo resultan escasos, por la que los clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades.	Cuando se siente insatisfecho con su proveedor, lo puede abandonar y buscar otro (hoy en día no existe un único proveedor de un producto o un servicio, y las diferencias entro los proveedores son cada vez inferiores.

Duración del proceso de satisfacción de las necesidades (Duración del ciclo de servicio)	Es un poco más larga, en este caso generalmente interactúa casi todos los días, como mínimo 8 horas de las 24 del día, rara vez son satisfechas sus necesidades de forma inmediata, sino durante el transcurso del tiempo.	La duración de ciclo de servicio resulta relativamente más corta, de forma esporádica. Esto hace que se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que se esperaba obtener.
---	--	---

Fuente: Karolina González (2016)

Elaborado por: Arboleda, M. (2018)

Pertinencia teórica con el proyecto

Es pertinente al presente proyecto de investigación debido a que la actividad principal de la empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., se desarrolla basado en un servicio contable, es decir un producto intangible cuya misión es satisfacer las expectativas de los clientes. Se entiende además que el servicio al cliente a más del servicio que ofrece la empresa implica otras características adicionales como son: el trato, las respuestas a tiempo, tratamiento de reclamos, retroalimentación de información.

2.3.3 Proceso

Según la NORMA ISO 9000 (2005) un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

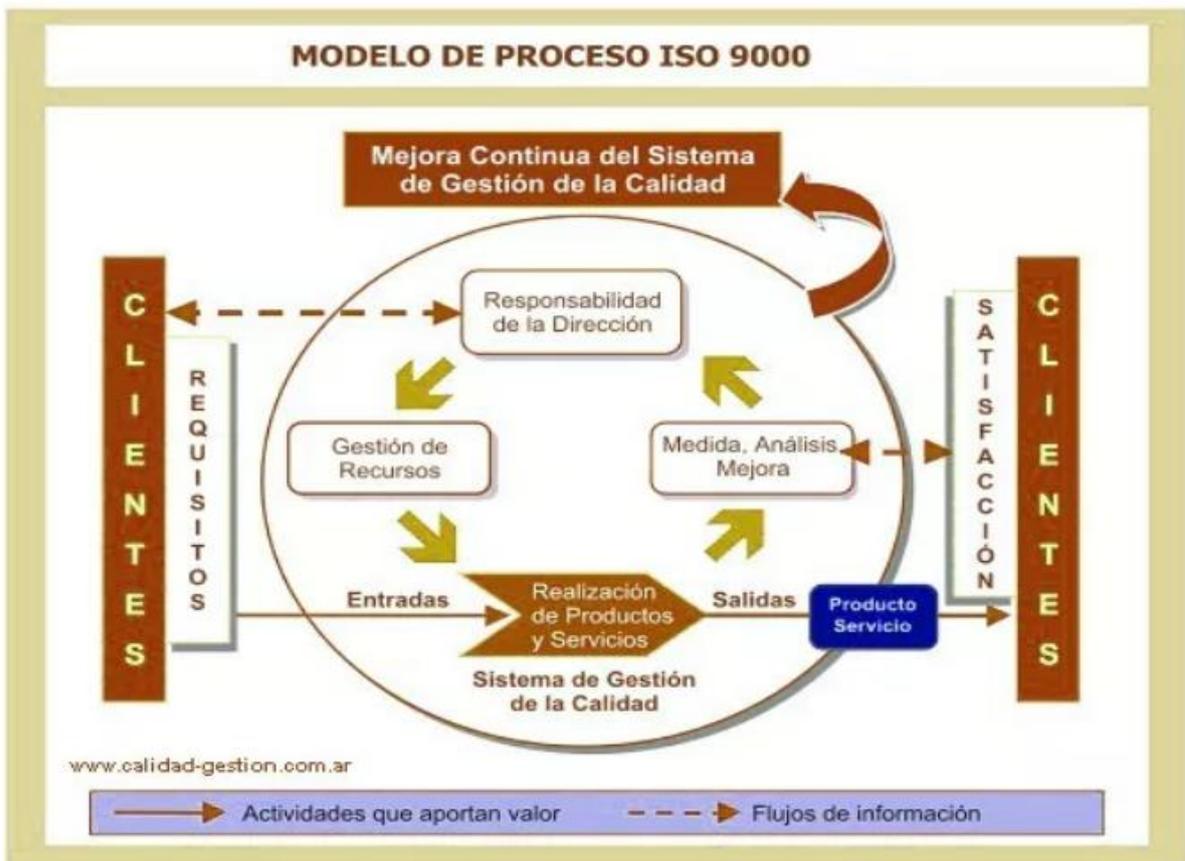


Figura 5. Modelo de proceso ISO 9000
Fuente: (calidad y gestion, 2018)

Según Rodríguez (2014, pág. 4) manifiesta que las empresas que utilizan con éxito sus procesos para gestionar el negocio se concentran básicamente en dos aspectos claves, identificar la propuesta de valor adecuada para sus clientes y asegurar que sus procesos operativos funcionan eficaz y eficientemente para maximizar el valor entregado.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- ✓ Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- ✓ Identificar la interrelación con otros procesos.
- ✓ Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- ✓ Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- ✓ Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Para Pérez Fernández (2004), todo proceso consta de los siguientes elementos: Un input (entrada), es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otros procesos (procedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente. La existencia del input es lo que justifica la ejecución del proceso.

El proceso es la secuencia de actividades propiamente dicha. Unos factores medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.



Figura 6. *¿Qué es un Proceso?*

Fuente: Pérez Fernandez (2004)

Es necesario que la satisfacción del cliente sea la razón de ser y existir de las organizaciones; se deben orientar las mismas hacia la creación de valor mediante el diseño de procesos operativos, eficaces y consecuentes con ese objetivo, procesos, donde las actividades de la organización se agrupan no por su similitud sino por la relación que existen entre ellas (flujos de información, flujos de materiales, relaciones causa-efecto) y, donde la organización se diseña alrededor de flujos de trabajo rompiendo las barreras departamentales para satisfacer las demandas específicas de cada actividad. (Alonso, 2014)

La toma de decisiones es un proceso que puede generar diferentes impactos en los procesos productivos. Dichas decisiones se pueden realizar empleando técnicas de investigación de operaciones en función del nivel de complejidad de los problemas, del costo que acarrea dicha decisión y de la información conocida al momento de tomar la decisión. Por tanto, en las pequeñas y medianas empresas utilizan técnicas de toma de decisiones basadas en la experiencia de los actores de los procesos o con experiencias exitosas en otras empresas, pero sin la posibilidad de validar la eficiencia de las decisiones.

Pertinencia teórica con el proyecto

Los procesos de la empresa Sctx, Auditores Independientes, son analizados en el presente proyecto con el fin de generar un documento que contenga la estructura de cada uno de ellos

desde el punto de vista macro y micro, señalando las entradas, las salidas, los controles, recursos y actividades. Los sistemas de gestión y la gestión de servicio al cliente están basados con enfoque a procesos y la relación que guardan entre ellos. Esto es lo que se propone en este proyecto con el fin de encontrar una salida general, por el que es ofrecer un buen servicio al cliente.

Gestionar por procesos es administrar los recursos de la Institución considerándola como una unidad en la que cada parte tiene su participación en el resultado final. Bajo este concepto ya no existen divisiones entre una Dirección o Departamento o Sección, sino que las áreas están interconectadas, se considera a la Institución como un todo.

La importancia de los procesos dentro de la empresa radica en los múltiples beneficios que nos proporciona. En primer lugar, una de las ventajas más importantes es que nos permite poder globalizar todos los sectores que forman parte de la empresa. Esto lleva a la creación de un departamento único sin que haya que trabajar de manera independiente en sus diferentes divisiones. De esta manera vamos a conseguir que el trabajo que se lleve a cabo sea mucho más fluido, mejorando la comunicación entre los empleados.

Todas las empresas que hacen uso de la gestión por procesos han conseguido una mayor productividad y han aumentado sus beneficios gracias al incremento del rendimiento. También hay que destacar que con la gestión por procesos se optimizan los recursos empleados y sobre todo, el tiempo que se ha dedicado a realizar las diferentes fases.

2.3.4 Manual de procesos

Según (Luna, 2014) asegura que todo manual de procesos implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa. Las ventajas de contar con manuales de procesos son:

1. Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal
2. Auxilian en la inducción al puesto.
3. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
4. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
5. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
6. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se Siguen para el desarrollo de las actividades de rutina

7. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
8. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
9. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
10. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
11. Son guías del trabajo a ejecutar.

Los elementos que debe contener un manual de procesos son los siguientes:

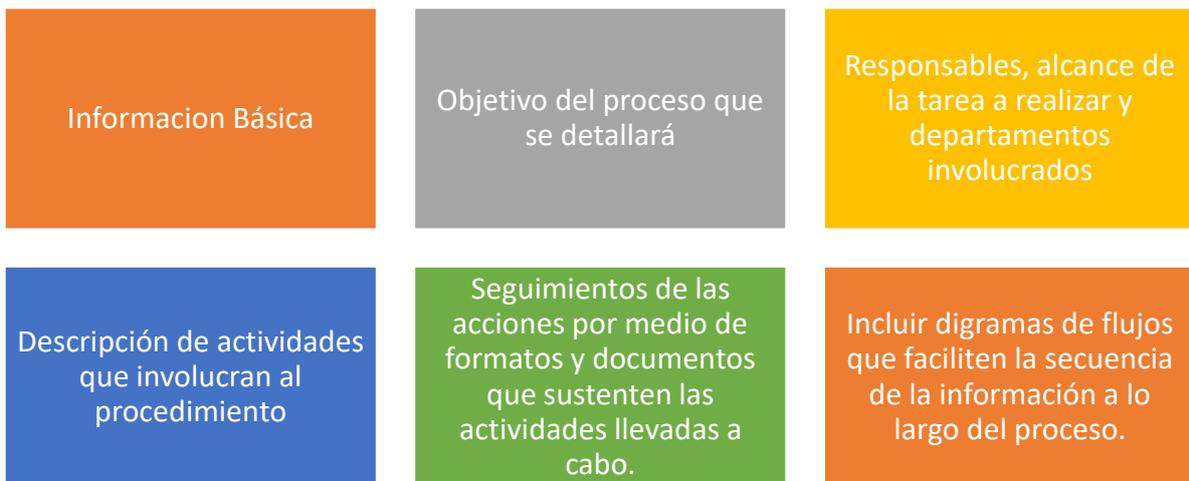


Figura 7. *Elementos de un Manual de procesos*

Fuente: “Proyecto de investigación Manual de procesos para la implementación de la norma ISO 9001:2015”

Elaborado por: Arboleda, M. (2018)

Pertinencia teórica con el proyecto

Es pertinente para el presente proyecto el contar con un manual de procesos, porque permite a la empresa estandarizar sus conocimientos para todo el personal. Sobre todo es importante, ya que el producto y servicio entregado a los clientes será siempre el mismo, sin importar quien lo elabore. Es importante no solo documentar los procesos, sino capacitar al personal para lograr que se cumpla lo que está escrito.

Además, cuando los colaboradores tienen acceso al manual de procesos, conocen las implicaciones que tiene su cliente interno, al no recibir un producto conforme. Esto permitirá además, disminuir las posibles fallas y los re procesos a la hora de producir tu producto o servicio.

2.3.5 Gestión por proceso

Según la (Norma ISO:9001, 2015) está enfocada en obtener una calidad alta en una organización, permiten demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente. La identificación sistemática y la gestión de los diferentes procesos empleados dentro de la empresa, y particularmente las interacciones entre tales procesos se pueden referir como “gestión por procesos” en su ámbito de aplicación. Esta norma estimula la adopción de la gestión por procesos como medio de identificar claramente y gestionar el sistema de gestión de la calidad y las oportunidades para la mejora.



Figura 8. Sistema de Gestión de calidad

Fuente: Sistema de Gestión de calidad ISO 9001

Según la (Asociación Española para la Calidad, 2018) su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de calidad cuando nació como evolución de la calidad.

En general, cualquier organización tiene establecida una gestión funcional, esto es cuando se trabaja en departamentos con una definición clara de la jerarquía y se concentra la atención en el resultado de las actividades de cada persona o cada departamento. Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de departamentos de la organización pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que estos aportan valor al cliente.

Además, gestionar sus actividades con un enfoque basado en procesos proporciona a las organizaciones múltiples ventajas:

- Facilita la orientación al cliente
- Mejora a eficacia y la eficiencia de las actividades
- Ayuda a estructurar las actividades de la empresa.
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos.
- Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos.
- Asignar y comunicar la misión del proceso y los objetivos de calidad tiempo y servicio, que tengan concordancia con los requisitos del cliente.
- Fijar los límites del proceso. Definir input y output, proveedores y clientes.
- Planificar el proceso: representarlo gráficamente mediante un flujo grama.
- Comprender las interacciones con el resto de procesos en especial con el proceso del cliente y el mapa de procesos de la empresa como facilitador.
- Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesaria para la operación y el control del proceso. Adecuada gestión de la interacción con los procesos de apoyo y gestión.
- Durante la etapa de ejecución del proceso se involucra en la solución de incidencias, en la eliminación de riesgos y se asegura del funcionamiento de los controles.
- Medición y seguimiento. Análisis de los datos contenidos las herramientas de medición del proceso (control, cuadro de mando, autoevaluación, etc.)
- Periódicamente, desencadenar el proceso de mejora continua del proceso.

Según (Morocho, 2014) indica que tradicionalmente los sistemas de gestión, especialmente en las empresas de producción y de servicios, se han organizado en torno a una estructura jerárquica, representada por un organigrama, en la que los jefes y responsables tienen que conseguir el máximo de productividad de cada uno de los profesionales a su cargo.

La gestión por procesos es un sistema de organización empresarial diferente basado en los principios de la calidad total (satisfacción de los clientes, profesionales y sociedad, implicación activa de los profesionales y mejora continua de las actividades que se realizan) y que está permitiendo a las organizaciones que lo adoptan una eficacia y flexibilidad mucho mayor para optimizar los resultados, adaptarse a los nuevos requerimientos de los clientes, y mejorar tanto la calidad de los servicios ofertados como la satisfacción de sus profesionales.

Pertinencia teórica con el proyecto

Es pertinente para el presente proyecto ya que todos los negocios se encuentran con una serie de factores que deben defender y cuidar de manera constante a fin de poder establecerse con efectividad en su respectivo sector. Para Sctx, Auditores Independientes Cia. Ltda., es necesario lograr que el negocio funciones de manera correcta, sin imprevistos ni contratiempos para esto se debe tomar en cuenta el orden que permita definir el papel de cada miembro de la empresa para cubrir con facilidad todas las necesidades tanto de clientes como de los empleados, así como sus expectativas.

2.3.6 Mapa de procesos

Según (Pérez Fernández, 2004) Un mapa proceso proporciona una perspectiva global, obligando posicionar cada proceso con respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

Para (Pardo, 2017) es una representación gráfica de los procesos de una organización así como también es una representación global de procesos no individual de cada uno de ellos (individualmente se pueden representar mediante flujo gramas). Podemos dibujar el mapa de procesos de todos los procesos de la organización o limitarlo a una determinada área de la misma, ligada a un producto, un departamento, etc.

Habiendo diferentes tipos de mapa de procesos para este proyecto se va a mencionar el mapa de procesos lineal. Este tipo de mapa de procesos utiliza las bases del diagrama de flujo para configurar la representación global de los procesos de la compañía. Se suelen apoyar en la clasificación clásica de los procesos, desplegando los procesos operativos como si fuera un diagrama de flujo.

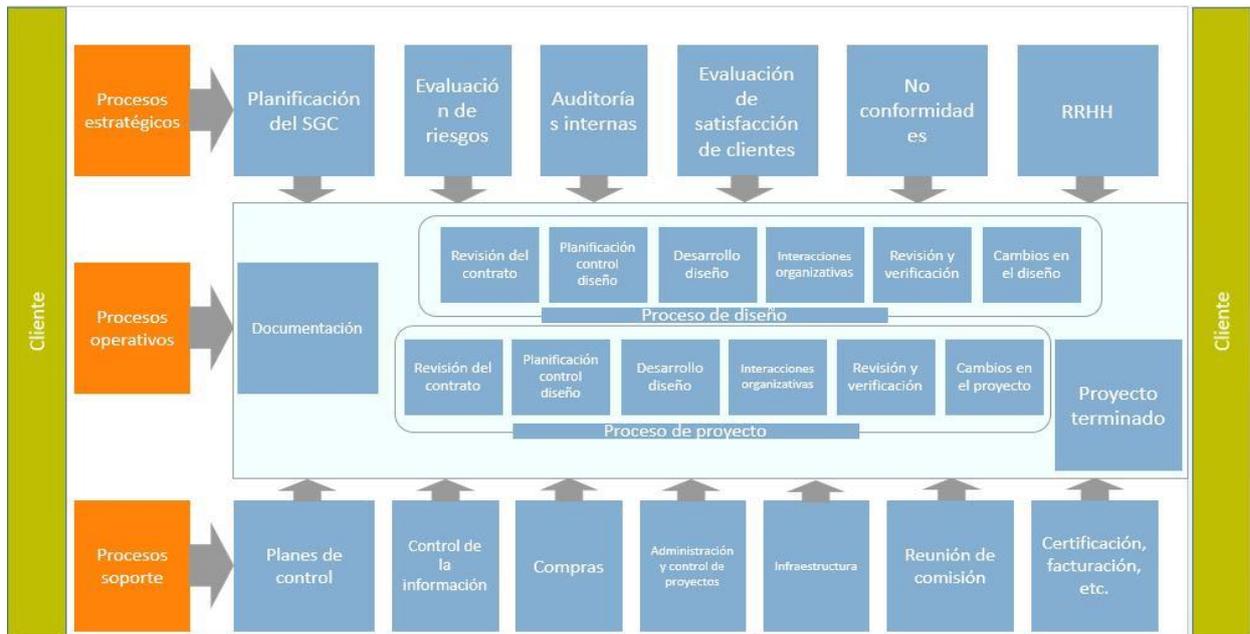


Figura 9. Ejemplo de Mapa procesos

Fuente: (Norma ISO:9001, 2015)

Pertinencia teórica con el proyecto

Es pertinente para el proyecto dado a que un mapa de Procesos se utiliza para tener una visión general de los procesos internos que tiene la empresa y se dibuja teniendo en cuenta tres tipos de procesos totalmente diferenciados. El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos, A través de él podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo

Por esto es útil para:

1. Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
2. Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad
3. Analizar si la estructura y las funciones de la empresa son fieles a las tareas que realiza cada persona
4. Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso
5. Orientar a nuevos empleados
6. Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

2.3.7 Procesos Operativos

Existen muchas denominaciones alternativas para este tipo de procesos, como procesos de negocio, productivos, nucleares, específicos, principales, misionales a través de ellos se generan los productos y servicios que se entregan a los clientes. Estos procesos son propios de cada negocio y de cada organización, y en conjunto conforman la denominada cadena de valor. (Pardo, 2017).

Según (Ruiz, 2014) estos procesos están destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

Este proceso se encuentra directamente conexo a la prestación del servicio al cliente por esto se lo conoce como procesos en “línea”.

Cuando hablamos de procesos operativos se trata de procesos en línea estos cuentan con una visión del cliente muy completa, desde el conocimiento de los requisitos, hasta la realización de un análisis de satisfacción. Este proceso normalmente ocupa la parte central en el mapa de procesos y este si depende de la actividad económica de la empresa. (Norma ISO:9001, 2015).

2.3.8 Proceso de Servicio al cliente

El proceso de atención al cliente puede comprender como un conjunto de actividades que están relacionadas entre sí que permiten responder a las necesidades del cliente. Son secuencias de fases y comportamientos del proceso como son:

Fase 1.- Establecer una relación personal.

Fase 2.- Identificar las necesidades del cliente.

Fase 3.- Ocuparse las necesidades del cliente.

Fase 4.- Trabajar para que el cliente regrese.

Estas fases son importantes en el servicio que brinda la empresa ya que así podemos mantener un clase de cliente frecuente-fidelizado y no esporádico – no fidelizado con este proceso podemos obtener mejores ingresos para la empresa y la satisfacción del cliente.

2.3.9 Diagrama de flujo

La representación gráfica muy utilizada es el diagrama de flujo funcional: muestra la secuencia de las actividades de un proceso a través de las diferentes áreas organizativas o departamentos implicados. Es la herramienta adecuada cuando se pretende analizar un proceso. Los diagramas admiten diferente nivel de detalle en cuanto al número de actividades a incluir, según el objetivo perseguido. Si se quieren identificar todos los tiempos de espera acarreados por una determinada actividad, se pueden utilizar para representar hasta el nivel de tareas individuales.

El nivel de las actividades a representar debe estar presidido por la lógica y el sentido común. Para que estos diagramas sean la herramienta gráfica básica de comunicación, han de ser fácilmente manejables, comunicables y comprensibles, lo que no ha de menoscabar su rigor.

Unas de sus ventajas son:

1. Facilitar la formalización y sistematización de los procesos:
 - ✓ Los diagramas incluyen todas las actividades y sólo aquellas que es preciso realizar.
 - ✓ Definen una secuencia precisa.
 - ✓ Delimitan los límites de responsabilidad tanto de ejecución como de control.
 - ✓ Ayudan a establecer los puntos de control.
2. Facilitan la comunicación al proporcionar un «lenguaje común» que no necesita de explicaciones complementarias minimizando la posibilidad de errores.
3. Permiten cuantificar el impacto de la variable tiempo:
 - En el cliente: tiempo proceso vs tiempo ciclo.
 - En los costos internos: pases laterales entre departamentos que siempre conllevan colas y tiempos de espera, mayor probabilidad de cometer errores, verificación, coordinación y supervisión.
4. Anima a los empleados a tomar la iniciativa y coordinar ellos mismos sus acciones, descargando la estructura de mando.
5. Al definir con precisión la secuencia de actividades, evitan equivocaciones, malos entendidos y falsas interpretaciones, haciendo más predecible el resultado obtenido (producto).
6. Ayudan a definir el adecuado sistema de información (precisa y oportuna) que permita el desarrollo de las actividades. (Pérez Fernández, 2004)

Pertinencia teórica con el proyecto

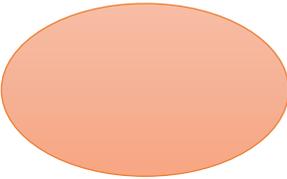
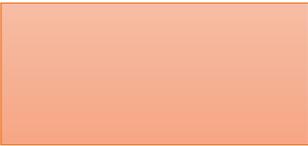
Es pertinente para el presente proyecto ya que los diagramas de flujo son relevantes en distintas áreas técnicas en donde es necesario dejar asentado de forma comprensible una determinada secuencia de pasos. En efecto, de esta manera es fácilmente esquematizable un determinado proceso lógico que puede ser de utilidad para algún tipo de tarea que el usuario requiera a la empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

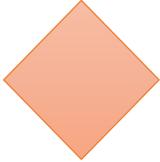
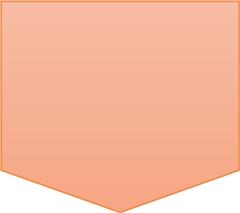
Así como actividades de ingeniería industrial o programación suelen hacer uso de este tipo de herramientas con cierta recurrencia dada la utilidad que tiene para estos propósitos. Cuando alguien genera una determinada estructura lógica que resuelve un determinado problema, pueden existir trabas a la hora de mostrar a un tercero esta secuencia debido a su complejidad; los diagramas de flujo ayudan a solucionar esta circunstancia.

2.3.10 Simbología del diagrama flujo

Los símbolos utilizados pueden ser diferentes dependiendo el tipo de mapa de procesos seleccionado. Pero por ejemplo los símbolos más comunes se presentan a continuación.

Tabla 3. *Simbología de procesos*

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Elipse u óvalo	Descripción Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar

	<p>Rombo</p>	<p>Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta</p>
	<p>Flecha</p>	<p>Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades</p>
	<p>Símbolos de entrada y salida</p>	<p>Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo</p>
	<p>Conectores</p>	<p>Usados para representar conexiones con otras partes del flujo-grama o con otros proceso. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indican que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se pueden utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado</p>

Fuente: (Maldonado, 2011)

Elaborado por: Arboleda M, (2018)

Básicamente estos son los símbolos necesarios para representar cualquier mapa de procesos, si bien es posible utilizar otros, siempre y cuando estén declarados y sean compatibles con el contexto y con aquello que se desea transmitir. (Pardo Álvarez, 2012, págs. 49-76)

Pertinencia teórica con el proyecto

Es importantes la simbología para el manual de procesos de servicios al cliente de la empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., ya que sirve para comunicar los procesos de cada requerimiento de los clientes sin necesitar grandes textos o palabras. De esta manera aquel que como público lo observa debe conocer su significado para comprender a qué hace referencia.

Cabe mencionar que los mismos no explicitan siempre su significado sino que en la mayoría de los casos el mismo está oculto, implícito y las personas lo reconocen a partir de la comprensión previa del símbolo.

CAPITULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque metodológico de la investigación

Dentro de esta investigación se va a emplear el método cualitativo, el cual se basa en las interacciones que tiene las personas con su entorno, con la forma de ver las cosas a su alrededor, para ello se analiza la experiencia de los grupos, estas experiencias se pueden relacionar con historias de vida biográficas o con prácticas cotidianas; también pueden tratarse analizando el conocimiento cotidiano, informes e historias. Analizando las interacciones y comunicaciones mientras se producen, aquello puede basarse en la observación o el registro de las prácticas de interacción y comunicación, y en el análisis de ese material, además se puede analizar documentos o huellas similares de las experiencias o interacciones. (Kvale, 2014)

El presente proyecto busca elaborar un manual de procesos de servicio al cliente, debido a los diferentes problemas que mantiene la empresa SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA., y que al ponerlo en práctica mejore la calidad de servicio que se le brinda a los usuarios y de esta manera los empleados se sientan completamente comprometidos con su trabajo, considerando que son el pilar fundamental dentro de la empresa.

Y es por eso que con esta implementación de un manual de procesos se pretende brindar un mejor servicio de calidad a los clientes con un personal altamente capacitado y dispuesto siempre a colaborar con cada uno de los puntos que requiera el usuario.

3.1.1 Diseño de la investigación

El presente proyecto de investigación tiene un diseño: No Experimental –Transversal.

Según García, Martínez (2000) el diseño de la investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuesta a sus interrogantes así como también desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta. Cuando el investigador se plantea realizar un estudio suele tratar de desarrollar algún tipo de comparación.

A esta investigación se la considera No Experimental - Transversal, ya que el problema será observado en una forma natural, para luego analizarlo y dar a conocer las causas y los efectos que este provoca. Los datos extraídos dentro de la investigación pertenecen principalmente a investigaciones basadas, las cuales tienen bastante concordancia con el

tema planteado. La variable será medida una sola vez por eso a este sistema se lo considera como transversal, por ese motivo la recolección de datos tendrá su tiempo definido, en donde permita conocer cómo se genera el problema.

3.1.2 Tipo de investigación

Se va a utilizar tres tipos de investigación como son: descriptiva, de campo y documental. La investigación descriptiva nos permite conocer y describir el problema desde una perspectiva diferente con el único fin de determinar la estructura o el comportamiento del problema, en una investigación de campo nos permite observar el problema para poder obtener información directamente de la realidad el cual no se modifica ni se manipulan las variables; luego de haber observado el problema se llevará a cabo la investigación documental el cual se indagará datos en fuentes documentales recolectando respuestas sobre las interrogantes que desea estudiar.

Dentro de esta investigación se describió la situación vigente por la cual está atravesando la empresa SCTX AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA., y a su vez se necesitará reconocer cuales son los procesos que llevan en la actualidad en la atención al cliente y verificar el problema y cuáles podrían ser las distintas soluciones para la mejora de los procesos.

3.1.2.1 Investigación Descriptiva

Su objetivo consiste en llegar a conocer situaciones, costumbres, y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita en a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Gross, 2010)

Se examina detalladamente cada una de la información que se obtenga en el proceso de mejoramiento de la empresa SCTX AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA., determinando cuáles son sus causas y sus efectos que existen en la atención de los servicios al cliente.

3.1.2.2 Investigación de campo

Según Palella, Martins (2013) la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad se les denominan primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, por lo que facilita su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas. (Graterol, 2011).

Para cumplir con el manual de procesos de servicio al cliente del presente proyecto es conveniente aplicar la investigación de campo en la compañía SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA., ya que dicha investigación conlleva a entender y explicar los problemas que acontecen en los procesos del servicio que brinda la empresa.

3.1.2.3 Investigación Documental

Según Arias (2006) es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales así como también el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

Se aplicará este tipo de investigación para poder indagar sobre la información que tiene relación con el manual de procesos de servicio al cliente de la empresa SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.; Se examinará los actuales procesos y de acuerdo a los resultados se aplicará la normativa ISO que proporciona la guía necesaria para una correcta ejecución de los procesos para la calidad del servicio.

3.1.3 Instrumentos y técnicas de investigación

Los instrumentos y técnicas que se utilizarán el presente proyecto son: observación, entrevista e investigación documental (Rodríguez Peñuelas, 2010).

3.1.3.1 Técnicas de Investigación

La técnica que se va a usar en el presente proyecto es la triangulación cualitativa; (Avila Garcia, 2010) en su blog establece que esta técnica se usan tres o más perspectivas o diferentes observadores, o varias fuentes de datos, los cuales pueden ser cualitativos y cuantitativos. Tres al menos, es una garantía de fiabilidad y así mismo sirve para reducir las replicaciones y también suprimir la incertidumbre de un solo método así como también es una técnica que permite validar los resultados obtenidos durante la investigación de campo. Su fundamento radica en que cuando una hipótesis sobrevive a la confrontación de distintas metodologías tiene un alto grado de validez que si proviniera de una sola de ellas.

3.1.3.2 Identificación y técnicas de investigación

En la Tabla N° 3 se muestran los cargos y actividades que son parte de los procesos de servicio al cliente, para los procesos de requerimiento del cliente se aplicará la técnica de entrevista ya que tiene a su cargo el Gerente General de la empresa y uno de los asesores Senior dado a que estas actividades no pueden ser observadas en su momento.

Para poder recolectar datos en los procesos del área de planificación, atención al cliente, Información y desarrollo del trabajo y reclamo del cliente se aplicara la técnica de observación para poder visualizar la manera en que los trabajadores cumplen con sus funciones esto con lleva a visitar el área donde se realizan dichos procesos en la empresa Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda.; siendo esta técnica la más eficaz para la elaboración de este proyecto de investigación.

Tabla 4. *Técnicas de investigación que se aplicarán según los procesos realizados en el área del servicio al cliente.*

<u>Procesos del área</u>	<u>Cargos</u>	<u>Actividades por procesos</u>	<u>Técnica de Investigación aplicable</u>
Requerimiento de cliente	<i>Representante Legal</i>	<i>Reuniones y Firmas de contrato con clientes</i>	<i>Entrevista</i>
	<i>Asesor Senior</i>	<i>Elaboración de proformas u otras tareas encomendadas por el Representante Legal</i>	
Planificación	<i>Asesor Senior</i>	<i>distribución de trabajos a los Asesores Jr.</i>	<i>Observación</i>
Atención al cliente	<i>Asesor Senior</i>	<i>Solicitud de información a cliente para atender el requerimiento</i>	
Información y Desarrollo del trabajo	<i>Asesor Senior</i>	<i>Recepción y Revisión Final del trabajo</i>	
	<i>Asesor Senior</i>	<i>Supervisión en el transcurso del trabajo</i>	
	<i>Asesor Jr. 1</i>	<i>Desarrollador y terminación del trabajo</i>	

	Asesor. Jr. 2	Apoyo 1 y cumplimiento de taras básicas
	Asesor Jr. 3	Apoyo 2 y cumplimiento de taras básicas
Reclamo del cliente	Asesor Senior	Atención del reclamo
		Ejecuta un plan de acción junto con los Asesores Jr.

Fuente: Sctx, Auditores Independiente Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2019)

3.1.3.2.1 Desarrollo de la Investigación Documental

Basándose en la norma ISO 90001:2015 la empresa puede demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios acorde a requisitos y para satisfacer las necesidades de sus clientes. La norma ISO 9001 propone un modelo en el que figuren los siguientes apartados:

1. **Título y alcance:** Es una especie de preámbulo del documento. En esta parte se presenta el trabajo y se relaciona con la norma que se toma como referencia.
2. **Tabla de Contenido:** En ella se indican las secciones que integran el documento en su totalidad y todo lo que la empresa considere necesario.
3. **Documentos:** Para que el texto tenga validez
4. **Política y objetivos:** En esta parte del documento deben mencionarse, aunque sin proporcionar demasiados detalles
5. **Referencias:** El documento debe establecer relación con otros textos o fuentes de información que sirvan de marco para definir un manual.
6. **Descripción del manual:** Es la parte central del manual. Lo ideal es puntualizar cada elemento y no dejar cabos sueltos.
7. **Anexos:** Finalmente, los redactores del manual pueden incluir en esta sección cualquier texto, informe, valoración, diagrama que sirva de apoyo al tema central.

Se debe establecer una política de calidad y objetivos de calidad para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización.



Figura 10. Explicación de un Manual de Procesos

Fuente: Configuración y usos de un mapa de procesos. (2012)

Al no contar con un manual de procesos de servicio al cliente puede la empresa obtener problemas directos con los actuales clientes, ya que podrían encontrarse falencias en los procesos y conllevar al incumplimiento del trabajo e insatisfacción del cliente con el servicio brindado.

3.1.3.2.2 Entrevista (Anexo 1)

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998:277).

Sabino, (1992:116) comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

Objetivo de la entrevista

De acuerdo a las respuestas que se obtengan en las entrevistas realizadas a los actores principales del proceso se determinará la importancia de que las mismas sean resueltas en el manual de procesos.

3.1.3.2.2.1 Proceso de entrevista

Se elaborará una entrevista semi-estructurada ya que se podrán elaborar preguntas abiertas permitiendo al entrevistado dar una respuesta más libre y en caso de existir dudas se elaborarán preguntas extras de acuerdo al tema.

3.1.3.2.2.2 Resultado de la entrevista

La entrevista se realiza al Gerente General de la empresa SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA., quien es el encargado de indicar las funciones de cada uno de los trabajadores a la hora de ejecutar el requerimiento del usuario. La información que se obtenga servirá para llevar a cabo el manual de procesos de servicio al cliente para la empresa.



ENTREVISTA #1

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de
Guayaquil



Tema: Manual de procesos de servicio al cliente de la empresa SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.

Objetivo de la entrevista: Determinar la importancia de acuerdo a las respuestas que se tengan en las entrevistas realizadas a los actores principales del proceso las mismas sean resueltas en el manual de procesos.

Preguntas:

1. ¿Reciben los empleados una capacitación acerca de la atención al cliente que se debe tener en la empresa?
R//. En la actualidad y desde que la compañía fue constituida no se han dado capacitaciones con respecto a la atención al cliente.
2. ¿Se ejecutan procesos para llevar a cabo el trabajo que desempeña la empresa?
R//. No existe un manual que determine cada una de estas funciones.

3. ¿Cree usted que es necesario establecer funciones que deban cumplir cada uno de los trabajadores que se encuentran en el contacto del cliente?
- R//. Claro que si ya que así podríamos evitar las falencias que existen actualmente al momento que uno de nuestros trabajadores recibe el requerimiento de nuestros clientes.
4. ¿Qué beneficios considera que puede tener el nombrar como responsable directos a las personas que ejecutan los procesos del área de reacondicionamiento?
- R//. Se evitaría mucho de que al momento de que surge un inconveniente con uno de nuestros clientes no sepamos a quien dirigirnos para preguntar el porqué del reclamo del usuario.
5. ¿De qué manera usted considera el seguimiento que se realiza al cliente luego de haber adquirido el servicio en la empresa?
- R//. Una vez que nuestros empleados concluyen con el trabajo de nuestros clientes no se vuelve a dar un seguimiento hasta que el usuario requiera de alguna modificación y/o consulta en el trabajo ya terminado.
6. ¿De qué manera usted considera llevar a cabo un proceso para recibir los requerimientos que demandan los clientes?
- R//. En primer lugar en la recepción del requerimiento; verificación del requerimiento; Analizar la petición del cliente; ejecución del trabajo; despejo de dudas por parte del trabajador (consultas y/o Investigación); Conclusión y cierre del trabajo y entrega del trabajo concluido.
7. ¿Que usted recomendaría implementar para mejorar el servicio al cliente dentro de la empresa?
- R//. Estaría bien la implementación de un manual de procesos y funciones de los trabajadores ya que se brinda un servicio que debe de estar en constante actualizaciones y capacitaciones para poder brindarles un servicio contable de primera a nuestros clientes.
8. ¿Qué opina acerca del uso de un manual de proceso para el servicio al cliente dentro de la empresa?
- R//. Todas las empresas deberían tener un manual de procesos como guía para los trabajadores y los dueños esto beneficia a la empresa para poder agilizar el trabajo, brindar un mejor servicio y que los empleados no se vean incapaces de no poder continuar con lo encomendado a ellos por no saber qué hacer al momento de que se le asigne el requerimiento y/o petición de los clientes.

9. ¿De qué manera puede ayudar al negocio tener un manual de procesos para administrar mejor los requerimientos que se tiene por parte de los clientes?

R//. Nos podría ayudar con el tiempo de ejecución y culminación de la petición del cliente. Por ejemplo existen ocasiones que el cliente solicita la elaboración de sus Estados financieros mensual por que realizan préstamos bancarios en ese momento existen ocasiones que el uno de los trabajadores que lleva la cuenta de ese cliente no tiene elaborado sus balances mensuales por factor tiempo ya que existen otras cosas también importantes e urgentes el día a día del trabajador. Por este ejemplo y motivo nos beneficiaria bastante la implementación del manual de procesos para poder brindarles un mejor servicio a nuestros usuarios y poder brindarles una guía de trabajo a nuestros empleados.

10. ¿Las tareas son distribuidas equitativamente con el personal a cargo?

R//. Existe una forma de llevar las tareas encomendadas a cada uno de los clientes y por factor de tiempo se les asignan las tareas dependiendo del grado de capacidad y experiencia de los trabajadores en ocasiones si existe quejas por parte de los empleados por carga laboral.

ENTREVISTA #2



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de
Guayaquil



Tema: Manual de procesos de servicio al cliente de la empresa SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.

Objetivo de la entrevista: Determinar la importancia de acuerdo a las respuestas que se tengan en las entrevistas realizadas a los actores principales del proceso las mismas sean resueltas en el manual de procesos.

Preguntas:

1. ¿Reciben los empleados una capacitación acerca de la atención al cliente que se debe tener en la empresa?

R//. No hemos recibido capacitación alguna como dar un servicio al cliente.

2. ¿Se ejecutan procesos para llevar a cabo el trabajo que desempeña la empresa?
R//. El personal sabe los procesos o al menos usan la lógica para desempeñar el trabajo pero no existe documento alguno dentro de la empresa que nos diga cómo debemos llevar los procesos para brindar el servicio.
3. ¿Cree usted que es necesario establecer funciones que deban cumplir cada uno de los trabajadores que se encuentran en el contacto del cliente?
R//. Es necesario porque actualmente la empresa maneja una serie de clientes que son muy exigentes al momento de brindarles el servicio.
4. ¿Qué beneficios considera que puede tener el nombrar como responsable directos a las personas que ejecutan los procesos del área de reacondicionamiento?
R//. Se tendría mucho más cuidado en el momento de llevar cada proceso dentro de la organización ya que evitaríamos un llamado de atención por parte del Jefe Inmediato.
5. ¿De qué manera usted considera el seguimiento que se realiza al cliente luego de haber adquirido el servicio en la empresa?
R//. Una vez que terminamos con el requerimiento del cliente; se procede a enviárselos ya sea físico o por correo si no tenemos ni una observación no se le da un seguimiento alguno.
6. ¿De qué manera usted considera llevar a cabo un proceso para recibir los requerimientos que demandan los clientes?
R//. Siempre que un cliente requiere de nuestros servicios somos contactados mediante vía telefónica o por correo. El cliente primero nos consulta; nos envía su requerimiento, se le da una fecha tentativa de finalización del trabajo; se consulta de cobro a los superiores; se elabora el trabajo; se factura y se entrega al cliente una vez terminado.
7. ¿Que usted recomendaría implementar para mejorar el servicio al cliente dentro de la empresa?
R//. Se debe de implementar más trabajadores ya que en la empresa solo trabajamos 4 personas de cuales todos hacemos de todo. No hay un manual donde nos indique que proceso o funciones debemos de hacer cada uno.
8. ¿Qué opina acerca del uso de un manual de proceso para el servicio al cliente dentro de la empresa?
R//. Es una buena opción ya que así podemos orientarnos más al momento de elaborar los requerimientos del cliente.

9. ¿De qué manera puede ayudar al negocio tener un manual de procesos para administrar mejor los requerimientos que se tiene por parte de los clientes?

R//. Beneficiaría mucho a que los clientes no se vayan de la empresa y así podemos aumentar nuestras ventas. Crear una relación con el cliente más confiable y con buenos resultados para ellos.

10. ¿Las tareas son distribuidas equitativamente con el personal a cargo?

R//. No, siempre es un problema al momento de que llegan días en el que se deben presentar informes a las entidades de control y los clientes se vuelven más exigentes con la terminación del trabajo. El personal no tiene definidas sus funciones ni procesos.

3.1.3.2.2.3 Análisis de la entrevista

Se elaboró una entrevista al Gerente General y al Asesor Senior(Jefe Inmediato) con el fin de poder determinar la importancia de las variables encontradas que afectan la rentabilidad de la empresa se tomaran en cuenta para la elaboración del manual de procesos, de acuerdo a los resultados encontrados se determina la necesidad de la elaboración de un manual de procesos para evitar que los clientes emitan quejas con respecto al tiempo en el que unos de los empleados se toma para entregar el trabajo.

La esquematización de los procesos es un punto que se debe tomar en cuenta para todo tipo de proceso ya que permite conocer de manera amplia como se encuentra estructurado el proceso en general y en cualquier área de la compañía es aplicable, para que este sea de conocimiento general debe ser plasmado de manera escrita. De acuerdo al análisis de las entrevistas podemos ver que es necesario un manual de procesos dentro de la empresa ya que muchas veces los empleados pierden tiempo en la elaboración de los trabajos requeridos por los clientes porque lo van elaborando de acuerdo a cada orden de cliente.

Sctx, Auditores Independientes S.A., de acuerdo a su actividad económica es una empresa en la que necesitan elaborar documentos de planificación mensual para que los propios empleados de la organización no se sientan perdidos cuando el cliente solicite el servicio, existen fechas específicas que los entes regulador tienen determinadas y por lo tanto exigen a nuestros clientes la presentaciones de Informes, Balances, Declaraciones, entre otras.

Dado a lo mencionado anteriormente se debe de elaborar un manual de procesos, que comprenda: planificaciones mensuales, listado de clientes, funciones de cada empleado y responsables para cada cliente.

3.1.3.2.3 Observación (Anexo 2)

Esta técnica consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener una información más severa. (Arturo R, 2013). Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte de los bienes de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. (Wilson, 2017).

Según (Sampieri, Fernández, Baptista, 2014) uno de los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa es comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan. Un buen observador cualitativo necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles. Poseer habilidades para descifrar y comprender conductas, ser reflexivo y flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario.

La técnica es seleccionada para el presente proyecto ya que ayudará a obtener datos en tiempo real en cómo se llevan a cabo los procesos en la organización en la actualidad.

3.1.3.2.3.1 Propósito de la observación para el manual de procesos de servicio al cliente

Se elaboró cuatro fichas de observaciones donde se detallan las funciones que realiza cada personal de la compañía de SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA., y a su vez el criterio de la investigadora sobre cómo se llevan a cabo los procesos del servicio al cliente.

3.1.3.2.3.2 Proceso de Observación

Según Ferrer Jesús (2010) detalla brevemente los pasos que debe tener la observación en una investigación:

- a. Determinar el objeto que se va a observar
- b. Determinar el objetivo de la observación
- c. Determinar la forma con que se va a registrar los datos
- d. Observar cuidadosamente y críticamente

- e. Registrar los datos observados
- f. Analizar e interpretar los datos
- g. Elaborar conclusiones de la observación

Una vez que el investigador observa cómo se lleva a cabo el proceso, generalmente el planteamiento cualitativo incluye lo siguiente:

Objetivo de la observación

Resolver las falencias que dieron como resultado en las dos técnicas que fueron utilizadas y poder ser mejoradas.

Exploración de las deficiencias en el conocimiento del problema

De acuerdo a los estudios realizados se desea obtener mejores en los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa para evitar reclamos de los clientes en cuanto a tiempo de entrega del trabajo luego de la entrega de su requerimiento y así también prevenir que cada año se tenga disminución en las ventas porque los clientes prefieren buscar nuevos proveedores.

Definición inicial del ambiente o contexto

Se realizará la observación en la empresa Sctx, Auditores Independientes Cia. Ltda., de las 8h30 am hasta las 17h00 pm en donde culmina su jornada laboral. Dicha investigación se dará a cabo en una única área que existe que es atención al cliente y desarrollo de trabajo. Se analizarán cada una de las actividades que contiene el proceso del servicio al cliente.

3.1.3.2.3.3 Ficha de Observación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) establecen dos modelos de Fichas de Observación, para el presente proyecto de investigación se eligió el siguiente modelo (ver Anexo 2) adecuándolo al estudio de investigación, el formato que se elaboró consta en su encabezado el lugar, fecha y hora en el que se realiza la investigación, la información que se recolectó se consideran importantes para el desarrollo del manual de procesos de servicio al cliente de la empresa SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA., a continuación se muestran los resultados que se obtuvieron en las observaciones del Servicio al cliente.

Tabla 5. *Ficha de observación en empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda. – Requerimiento de cliente*

Ficha de observación					
Situación: Atención al cliente					
Fecha:	10 de julio de 2019	Empresa:		SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.	
Lugar:	Cdla. Ietel (Guayaquil)			Proceso:	REQUERIMIENTO DEL CLIENTE
Observadores:	Ma. Belén Arboleda	Hora de Inicio:	08:30 a. m.	Hora de Terminación:	05:00 p. m.
1. Temas principales					
<p>1) El personal recibe el requerimiento del cliente mediante correo, presencial o vía telefónica</p> <p>2) El cliente espera mucho por ser atendido y obtener una respuesta de inmediato.</p> <p>3) Agendamiento de cita al cliente.</p>					
2. Explicaciones de lo que sucede en el lugar					
<p>1) Se recibe una llamada de un cliente recurrente por una asesoría contable de inmediato, El asesor Senior ni el Gerente de la empresa se encuentran en ese momento, los asesores Jr. hacen esperar mucho tiempo en la línea al cliente porque no saben que responder a su pregunta les toma mucho tiempo en averiguar porque llaman a uno de los asesores Senior para contestar la pregunta, al cliente se le causa una molestia y termina llamando directamente al Asesor Senior.</p> <p>2) El cliente llega a las instalaciones a solicitar un trabajo de asesoramiento con respecto a sus impuestos Los Asesores Jr. Son los que se encuentran en oficina por motivo de que (los asesores Senior les toca estar en clientes por las obligaciones mensuales que tienen dichos clientes); el cliente presente solicita ponerse al día en sus declaraciones mensuales se da el caso que entre los asesores Jr. no se ponen de acuerdo de quien lo puede atender en ese momento ya que están elaborando otras funciones y requerimientos por parte de otros clientes por este motivo llaman a uno de los asesores Senior para que el mismo indique quien va a realizar dicho trabajo se toma mucho tiempo y el cliente sigue esperando una vez que ya está solucionado tal problema el cliente decide retirarse del lugar ya que no fue atendido como el usuario lo esperaba.</p> <p>3) Una vez que el cliente emite su requerimiento, se programa una cita a las instalaciones del cliente muchos de los casos no se llega a dar dicha reunión porque los asesores Senior o el mismo Gerente no se encuentra disponible para la fecha acordada se tiene que reprogramar la cita y al cliente se le genera una molestia o en otros casos la persona responsable de agendar citas a los clientes no lo agenda.</p>					

Fuente: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2019)

Tabla 6. Ficha de observación en empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda. – Planificación

Ficha de observación					
Situación: Atención al cliente					
Fecha:	10 de julio de 2019	Empresa:		SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.	
Lugar:	Cdla. Ietel (Guayaquil)			Proceso:	PLANIFICACIÓN
Observadores:	Ma. Belén Arboleda	Hora de Inicio:	08:30 a. m.	Hora de Terminación:	05:00 p. m.
1. Temas principales					
1) No existe documento de planificación de visitas a los clientes.					
2. Explicaciones de lo que sucede en el lugar					
1) En ocasiones los clientes llaman a la empresa a preguntar sobre qué día harán la visita de asesoramiento mensual y la revisión de los documentos por presentaciones mensuales que deben hacer a los entes reguladores, entre los asesores no tienen definida una fecha o una respuesta para darle al cliente.					

Fuente: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2019)

Tabla 7. Ficha de observación en empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda. – Servicio al cliente.

Ficha de observación					
Situación: Atención al cliente					
Fecha:	10 de julio de 2019	Empresa:		SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.	
Lugar:	Cdla. Ietel (Guayaquil)			Proceso:	Atención al cliente
Observadores:	Ma. Belén Arboleda	Hora de Inicio:	08:30 a. m.	Hora de Terminación:	05:00 p. m.
1. Temas principales					
1) El personal de la empresa no se encuentra debidamente capacitado de acuerdo a las preguntas que hace el cliente vía telefónica.					
2) El cliente espera mucho por ser atendido y obtener una respuesta de inmediato					

3) Al momento de facturar no hay una persona encargada para elaborar tal proceso.

4) Existen clientes inconformes con el tiempo que da la empresa para entregar el trabajo.

2. Explicaciones de lo que sucede en el lugar

1) Se recibe una llamada de un cliente recurrente por una asesoría contable de inmediato, los asesores Senior ni el Gerente de la empresa se encuentran en ese momento, los asesores Jr. hacen esperar mucho tiempo en la línea al cliente porque no saben que responder a su pregunta les toma mucho tiempo en averiguar porque llaman a uno de los asesores Senior para contestar la pregunta, al cliente se le causa una molestia y termina llamando directamente al Asesor Senior.

2) El cliente llega a las instalaciones a solicitar un trabajo de asesoramiento con respecto a sus impuestos. Los Asesores Jr. Son los que se encuentran en oficina por motivo de que (los asesores Senior les toca estar en clientes por las obligaciones mensuales que tienen dichos clientes); el cliente presente solicita ponerse al día en sus declaraciones mensuales se da el caso que entre los asesores Jr. no se ponen de acuerdo de quien lo puede atender en ese momento ya que están elaborando otras funciones y requerimientos por parte de otros clientes por este motivo llaman a uno de los asesores Senior para que el mismo indique quien va a realizar dicho trabajo se toma mucho tiempo y el cliente sigue esperando una vez que ya está solucionado tal problema el cliente decide retirarse del lugar ya que no fue atendido como el usuario lo esperaba.

3) Cuando llega el momento de elaborar la facturación para el cliente recurrente el Gerente General no tiene una persona designada para dicho trabajo; en ese momento la persona que tenga menos trabajo es la persona que se encarga de realizar el proceso.

4) Cuando el cliente ya entregó su requerimiento y la empresa lo acepta se emite al cliente una fecha de entrega de dicho trabajo esta fecha no es cumplida por los asesores; reciben llamadas de clientes quejándose por el tiempo en que les toma en finalizar el trabajo y entregar su informe y/o respuesta.

3. Explicaciones alternativas. Reportes de otros que viven la situación

Los trabajadores de la empresa expresan que es muy incómodo para ellos trabajar en un ambiente laboral donde los procesos que se están llevando a cabo actualmente generen una incertidumbre cada día porque no saben que tareas a ellos les van a encomendar muy aparte de las que ya tienen asignadas.

4. Sigüientes pasos en la recolección de datos

* Se procede a elaborar una entrevista con el Gerente General de la empresa para confirmar si las percepciones que se han obtenido con la observación son frecuentes para analizar así la importancia de los parámetros que deben contar en el Manual.

Fuente: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2019)

Tabla 8. *Ficha de observación en empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda. – Información y desarrollo del trabajo.*

Ficha de observación					
Situación: Atención al cliente					
Fecha:	10 de julio de 2019	Empresa:		SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.	
Lugar:	Cdla. Ietel (Guayaquil)			Proceso:	Información
Observadores:	Ma. Belén Arboleda	Hora de Inicio:	de 08:30 a. m.	Hora de Terminación:	05:00 p. m.
1. Temas principales					
1) Sobre carga de trabajo a los empleados.					
2) Revisión de Informe antes de entregar al cliente.					
2. Explicaciones de lo que sucede en el lugar					
1) Cuando a los Asesores Jr. Les toca elaborar los informes de los clientes se toman mucho tiempo en finalizar dicho trabajo ya que por que existen otras obligaciones urgentes que se presentan en el día a día.					
2) Cuando el informe es finalizado por el Asesor Jr., pasa a manos del Asesor Senior para su revisión, por motivo de tiempo en ocasiones el asesor Senior no revisa dicho trabajo y lo envía tal como lo pasaron.					

Fuente: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2019)

Análisis de observación

Según en la técnica de observación se obtuvieron como resultados falencias en los procesos de atención al cliente esto se da por la falta documento de planificaciones, agenda de visitas a los clientes, falta de capacitaciones a los empleados, El cliente espera mucho tiempo para ser atendido por los asesores, una parte de los Asesores Jr., no se encuentran con tareas definidas dentro de la empresa, los asesores tardan más tiempo en entregar el trabajo que lo acordado con el cliente.

De acuerdo a los procesos actuales que se realizan en la empresa Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda.

Proceso de Solicitud del Servicio:

1. Cliente cotiza el servicio por vía telefónica, correo o en persona.
2. Uno de los Asesores Jr. receipta el requerimiento del cliente.
3. Cliente en espera de una respuesta por parte de los asesores.
4. El asesor Jr. comunica sobre la cotización al Asesor Senior.
5. El asesor Senior analiza el requerimiento del cliente.

6. En un lapso de 5 días el asesor Senior se comunica con el cliente.
7. Cliente explica nuevamente su requerimiento al Asesor Senior.
8. Asesor Senior consulta con el gerente de la empresa sobre el cobro del servicio acorde al requerimiento del cliente.
9. Se reciben quejas por parte del cliente por el tiempo de espera para recibir una cotización.
10. El asesor Senior emite la cotización al cliente.
11. El cliente revisa la cotización de acuerdo a eso decide si la acepta o no.
12. Si el cliente acepta la proforma
13. Se elabora el contrato y la factura por el servicio a brindar.
14. Se entrega el contrato con factura.
15. Fin.

Proceso de planificación

1. El asesor Senior define quien va a ser el encargado de atender el requerimiento del cliente.
2. Consultan a los Asesores Jr., la magnitud de sus trabajos pendientes.
3. Encarga el trabajo a uno de los asesores.
4. el encargado del trabajo realiza un checklist de la información que necesita para empezar con el asesoramiento.

Proceso de atención al cliente

1. El asesor encargado Genera un listado de la información que necesita para la elaboración del informe.
2. Se organiza una visita esporádica al cliente.
3. El cliente en ciertas ocasiones se comunica con el Gerente General para comunicar sobre estas visitas inesperadas por parte de los asesores y emite sus quejas ya que no los pueden atender.

Proceso de Información

1. Reclutamiento de poca información en el cliente por visitas esporádicas.
2. Elaboración de informe preliminar por el asesor Jr.
3. Envío de informe preliminar para revisión al asesor Senior.
4. Cliente llama para preguntar sobre su informe y en ese momento aún no se le da una fecha para entrega del trabajo.

5. Revisión del informe por Asesor Senior con correcciones
6. Generación de Informe Final
7. Entrega de Informe al cliente.

Proceso de Reclamo

1. Emisión del reclamo por parte del cliente
2. Atención del reclamo al asesor Senior
3. Establecer acciones para atender adecuadamente y evitar su repetición
4. Entrega del informe corregido al cliente.

Se debe de considerar que el tiempo del cliente es muy importante por este motivo no pueden existir errores en los procesos ya que esto ocasiona al cliente molestias por falta de responsabilidad de parte de la empresa y en el servicio que brindan por tal motivo es importante que cada uno de los asesores sepan cada uno de sus procesos y así poder entregar el servicio en el tiempo indicado.

Conclusión:

De acuerdo a los datos obtenidos luego de la triangulación se concluye lo siguiente:

Análisis Documental

Cuando se elabora un correcto manual puede conllevar a la empresa a su buen funcionamiento y expansión de las mismas en otras zonas así como también ampliar sus actividades. Por lo tanto la investigadora aplicará estrategias que permitan buenos resultados para que la organización cumpla con las necesidades de sus usuarios.

- ✓ Un manual de constar un índice bien detallado para que los trabajadores puedan guiarse de buena forma y sepan cumplir con cada uno de los procesos.
- ✓ Los procesos dentro de un manual deben de estar muy claros y detallados ya que ayudará al entendimiento de cada uno de los pasos para la atención al cliente.
- ✓ Es útil una planificación mensual sobre cada uno de los clientes ya que la actividad de la empresa se dedica al asesoramiento contable, tributario y financiero de sus clientes por este motivo se ven en la obligación de constar con actividades mensuales, semestrales y diarias.

Análisis Entrevista:

Para validar la verdad de los desfases encontrados en el análisis documental se procede a ejecutar entrevistas al Gerente General y Asesor Senior (Jefe encargado) de la empresa Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda., para comprobar que dichos puntos están afectando la satisfacción del usuario.

Una vez que se obtuvieron los resultados de las entrevistas se concluye que la falta de un manual de procesos dentro de la organización afecta tanto el ambiente laboral como la complacencia del cliente, esto hace que los usuarios de la empresa se molesten ya que no cumplen con el tiempo acordado en reuniones para la entrega del trabajo o que es peor aún se les vence el plazo de cumplimiento de los requerimientos a los entes reguladores tributarios y legales.

Otra de los errores es la falta de capacitaciones a los empleados esto conlleva a que los trabajadores de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., no se muestren seguros al responder a una consulta y/o asesoramiento que necesite uno de los clientes por lo tanto y como su actividad lo exige ya que por ley necesitan actualizaciones constantes para que estén en un nivel superior al momento de responder a los requerimiento de sus usuarios.

Se debe considerar que la carga de trabajo para los subordinados de la empresa debe de regularse ya que en la entrevista realizada al gerente general nos indica que hay trabajadores que por su experiencia laboral se les encarga más requerimiento del cliente ya que se ve el buen trabajo, esto a la larga afecta al ambiente laboral.

Análisis de la observación:

Las fichas de observación ayudaron a verificar como se lleva a cabo los procesos de atención al usuario para después analizar de cómo debe estar estructurado el manual de procesos de servicio al cliente de la empresa Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda.

Con este análisis se busca verificar los errores encontrados en los análisis anteriores para encontrarle una solución al problema y así poder elaborar un manual completo y eficaz que permita entender al trabajador cada paso que se debe seguir para brindar un buen servicio y en efecto el cliente se sienta satisfecho con la asesoría que se les brinda.

Conclusión

Terminada la triangulación la investigadora concluye:

1. El no contar con un manual de procesos los empleados de la empresa se verán afectados al momento de realizar sus labores ya que esto genera que con tantos requerimientos que llegan de clientes recurrentes y no recurrentes se podría acumular el trabajo y no llegan a cumplir con el tiempo que se les indica a los clientes para la entrega del trabajo.
2. Cuando los empleados no están capacitados y/o actualizados con los temas de asesorías contables y tributarios al momento que uno de los usuarios necesite una asesoría por vía telefónica y no sepan responder este ocasiona que el cliente se queje por el mal servicio que se les puede estar brindado o en peores casos que sea mal asesorado.
3. Al no tener una persona que se encargue de facturar y de gestionar el cobro del servicio brindado puede ocasionar que los pagos se den a largo plazo y la cartera de cuentas por cobrar clientes aumente y la empresa empieza a tener pérdidas.

CAPITULO IV

4 LA PROPUESTA

A continuación se presenta la propuesta de Manual de procesos de servicio al cliente de la empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., este manual se basa en las normas ISO 9001:2015, los datos que se obtuvieron con las técnicas de investigación aplicadas sirvieron para la elaboración del siguiente manual:

4.1 Estructura del manual

1. INTRODUCCION
2. OBJETIVOS
3. POLITICA
4. ALCANCE
5. RESPONSABILIDADES
6. METODOLOGÍA
7. DEFINICIONES
8. SIMBOLOGÍA
9. PROCESO REQUERIMIENTO DEL SERVICIO
10. PROCESO PLANIFICACION
11. PROCESO ATENCION AL CLIENTE
12. PROCESO DE INFORMACION Y RECLAMO
13. ANEXOS/DOCUMENTOS DE RESPALDO

MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO:
	VERSIÓN: 1
	PAGINA: 1/32



SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 2/32

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene un manual de procesos de servicio al cliente de la empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., herramienta que permite la optimización de tiempo en el desarrollo del trabajo y mejora de calidad del servicio brindado a los clientes externos e internos de la compañía.

El Manual comprende una estructura de las cuales están conformadas por los procesos; información que se presenta a través de diagramas de flujos el cual detallan los procesos desde el momento que el cliente contacta a la empresa para solicitar el servicio.

La normalización de los procesos permite cumplir objetivos y metas propuestas por la empresa facilitando el seguimiento y control de cada uno de los procesos.

Se señalan básicamente las entradas y salidas de cada proceso, así como también información pertinente al mismo, como son objetivos específicos, responsables de los procesos, actividades a seguir, recursos a utilizar y controles a utilizar. Cabe indicar que el orden de los procesos se ha establecido de acuerdo a la forma que se debe iniciar, seguir y terminar.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 3/32

2. OBJETIVOS

- **Objetivos Generales**

Describir los procesos de Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda., basados en objetivos para obtener información documentada que permita al apoyo de los procesos, orientados a una mejora continua.

- **Objetivos Específicos**

Caracterizar los procesos que intervienen en el macro proceso de servicio al cliente detallando las entradas, salidas y de más información pertinente.

Definir los responsables que intervienen en cada proceso así como también los recursos que se requieren en los mismos

Establecer los controles de cada proceso a través de indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento al desempeño de los mismos.

3. POLÍTICA

Las actividades establecidas en este documento serán aplicadas de forma obligatoria en los procesos del servicio al cliente dentro de la empresa Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 4/32

4. ALCANCE

El presente manual de procesos pretende cubrir todas las actividades relacionadas con la gestión de servicios contables, tributarios y de auditoría que brinda Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Estas actividades incluyen:

- Requerimiento del servicio
- Planificación del servicio
- Atención al cliente
- Proceso de información
- Proceso de reclamo



Figura 11. *Atención al cliente*

Fuente: El futuro del servicio al cliente (2018)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 5/32

Alcance Geográfico

Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., las oficinas se encuentran ubicadas en las calles Agustín Freire sin embargo la mayor parte de las actividades que desarrollan en los establecimientos de cada cliente, que abarca la provincia del Guayas en zonas urbanas y rurales.

Alcance Documental

Este manual de proceso también incorpora otros documentos implícitos para el adecuado proceso del servicio al cliente como son contratos de servicio de asesoría y contrato de servicio de auditoría, cotizaciones, y todos los registros necesarios durante todas las etapas del macro proceso.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 6/32

5. RESPONSABILIDADES

- + **Gerente General:** Debe reclutar de clientes, cerrar ventas, informar sobre la elaboración de contratos, elaborar propuestas de capacitaciones a los trabajadores de acuerdo a alguna actualización para cierres contables, cierres tributarios, normas y/o leyes publicadas en el país.

- + **Asesores Senior:** Encargados de elaborar planificaciones mensuales y estas se cumplan de acuerdo a los documentos mencionados en el presente manual, así como también cumplir y hacer cumplir el presente manual de procesos.

- + **Asesores Jr.:** Cumplir con los procesos que les correspondan.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 7/32

6. METODOLOGÍA

Para una mejor comprensión se ha establecido como metodología la descripción gráfica de los procesos y de los macro procesos siguiendo los siguientes lineamientos:

➤ Macro proceso

Cuenta con tres niveles, que son nivel directivo, proceso de nivel Operativo, nivel de apoyo.

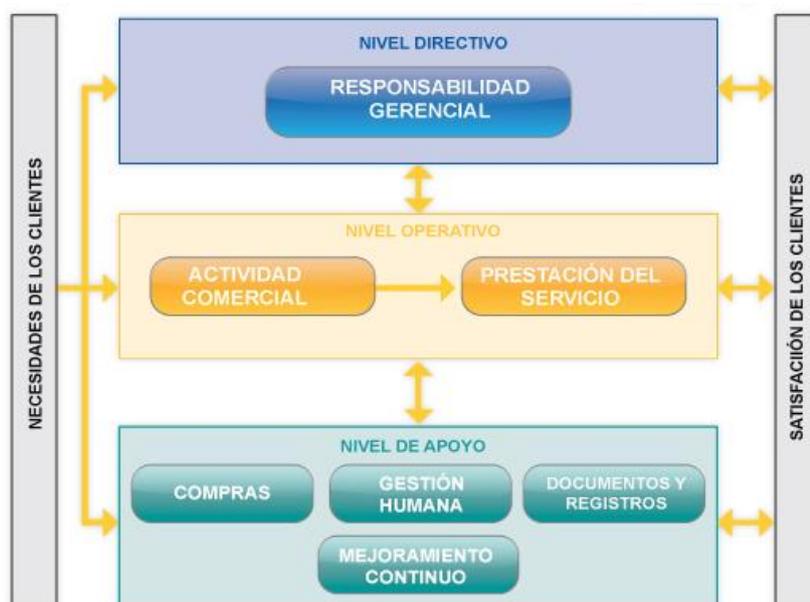


Figura 12. Niveles del macro proceso

Fuente: Gestión Logística (2018)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 8/32

Nivel Directivo.- Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., ha definido la responsabilidad gerencial como el nivel máximo dentro de su macro proceso, debido que es aquí donde se llevan a cabo las estrategias de captación de clientes, y a su vez la dirección general de todas las actividades de la organización.



Figura 13. Nivel Directivo

Fuente: Liderazgo y Nivel directivo (2019)

Nivel Operativo.- Es la razón de ser de Sctx, Auditores independientes Cía. Ltda., decir es aquí en donde se realiza las actividades de ejecución de servicio al cliente, y en donde se tiene mayor contacto con el mismo. Forma parte de este nivel la actividad comercial y la prestación del servicio.



Figura 14. Nivel Operativo - Asesores

Fuente: Procesos de diferentes niveles (2019)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 9/32

Nivel de apoyo.- Este nivel es fundamental en la ejecución de los niveles anteriormente descrito, debido a que genera las herramientas adecuadas para el normal desenvolvimiento de las demás actividades; es decir son los “neumáticos del vehículo”. Se incluye los procesos de compras, gestión humana, documentos y registros, mejoramiento continuo.



Figura 15. *Nivel de Productividad en la empresa*

Fuente: Definiciones de productividad (2019)

➤ **Procesos**

Cada uno de los procesos que forman parte del mapa proceso se escriben gráficamente con las siguientes características:

1. En el encabezado se detalla el nombre del proceso con la respectiva descripción del mismo, y se establecen los objetivos que persiguen cada uno dicho procesos.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 10/32

2. A cada lado del rectángulo que da forma al proceso se ubican las entradas y salidas así como también el alcance del mismo, es decir desde donde viene y hacia dónde va.
3. El detalle de las actividades de cada proceso, encontradas en el rectángulo descriptivo.
4. Aquí se colocan los recursos necesarios para el normal desenvolvimiento para las actividades de cada proceso. Estos recursos pueden ser tecnológicos, personal, materiales, financieros, etc.
5. En esta posición se coloca los indicadores de gestión de cada proceso que constituye la forma de controlar. El proceso se lleva adecuadamente
6. Por último, se colocan el responsable de cada proceso y la fecha de revisión de la ficha de proceso.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 11/32

7. DEFINICIONES

Este manual presenta definiciones generales, entendiendo como definiciones generales a las palabras o conceptos que se utilizan a través de todo el Manual de Procesos.

Definiciones Generales

- ⇒ **Mapa:** En este documento al leer “Mapa” se debe entender como “Mapa de Procesos”.
- ⇒ **Cadena:** En este documento al leer “Cadena” se debe entender como “Cadena de Valor”.
- ⇒ **Matriz de riesgos e involucrados:** Es un documento que se va a levantar, modificar, controlar, a través de toda la cadena de valor, con el objetivo de realizar el análisis de riesgos y el análisis de involucrados.
- ⇒ **Requirente (Cliente):** Persona natural o jurídica que requiere servicios de asesoría contable, tributaria y de auditoría.
- ⇒ **Contrato:** Documento legal físico que establece acuerdos y condiciones entre Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda. y un cliente.
- ⇒ **Registro:** Documento físico y/o digital que demuestra evidencia de cumplimiento de actividades.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 12/32

8. SIMBOLOGÍA

A continuación, se presentan los símbolos utilizados en los diferentes diagramas de flujos, para una mejor comprensión de los procesos levantadores.

Tabla 9. *Simbología de Flujo grama*

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Elipse u óvalo	Descripción Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales.
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea, debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar.
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
	Flecha	Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades.
	Símbolos de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo.
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujo-grama o con otros proceso. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indican que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se pueden utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 13/32

9. REQUERIMIENTO DE CLIENTE (Anexo 3)

En el siguiente flujo se muestra el proceso de requerimiento del cliente.

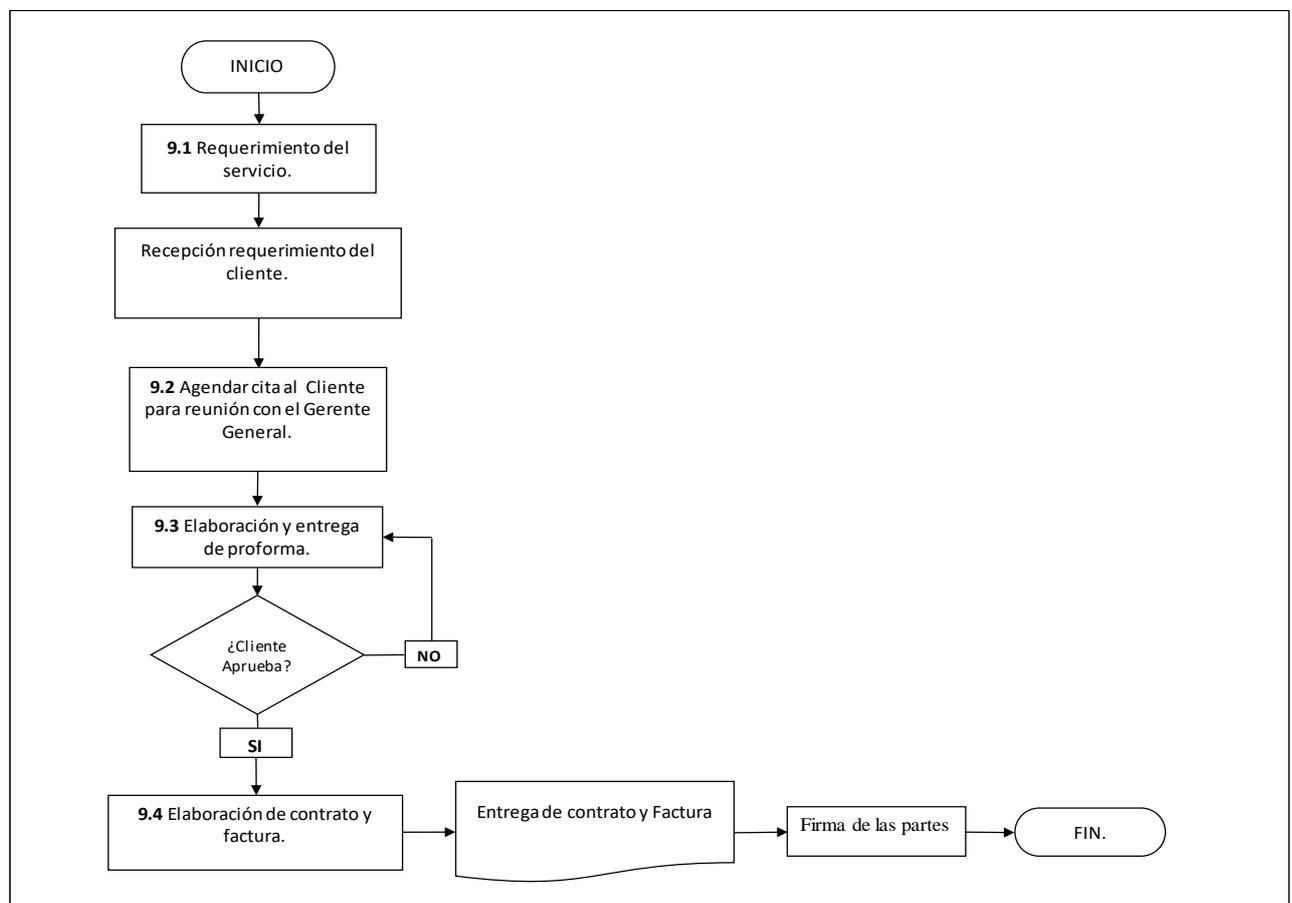


Figura 16. *Requerimiento del cliente*

Fuente: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2019)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 14/32

9.1 Requerimiento del servicio

El cliente requiere de nuestro servicio a través de llamada, correo, electrónico o se acerca a las instalaciones de la empresa, emite su requerimiento, el asesor Jr. debe receptar dicho requerimiento atender al usuario de una manera amable sin hacerle perder tiempo, se ayuda al cliente despejar cualquier duda que tenga en ese momento de acuerdo al servicio que está requiriendo.



Figura. *Atención al cliente*

Fuente: Estrategias de atención al cliente (2019)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 15/32

9.2 Agendar cita al cliente

El asesor Jr., debe agendar una cita al usuario en el sistema Outlook para una reunión con el Gerente General en los días disponibles (la cita no debe pasar de los 2 días hábiles). Al momento de la reunión el Gerente General hace una pequeña presentación de la empresa con Diapositivas al cliente para hacer amena la reunión y se le hace saber al cliente lo importante que son ellos como clientes y que el objetivo de la empresa es brindarles la mejor asesoría y que esté a gusto con el trabajo.

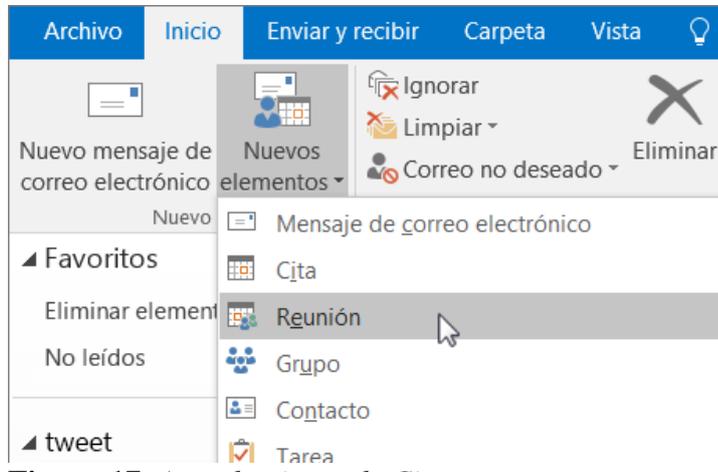


Figura 17. Agendamiento de Citas

Fuente: Outlook (2019)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 16/32

9.3 Elaboración y entrega de proforma

El Gerente emite un comunicado al Asesor Senior para la elaboración de proformas con los puntos acordados con el cliente en la reunión, el asesor Senior genera la proforma y la emite directamente al cliente.



Figura 18. *Elaboración y Revisión de Proformas*

Fuente: LS Asesores (2019)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	



SCTX, AUDITORES
INDEPENDIENTES CIA.
LTDA.

MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE

CODIGO:

VERSIÓN:

1

PAGINA:

17/32

9.4 Elaboración de contrato y factura

El Asesor Senior debe generar el contrato, mínimo un día después que el cliente acepta la proforma. Así como también el asesor Senior asigna al personal encargado de facturación a generar la factura para el usuario de acuerdo a lo indicado por el asesor Senior.

A continuación se adjunta un modelo de contrato y modelo de factura de la empresa SCTX, Auditores Independientes, Cía. Ltda.

"SERCONTAX"
SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.
Dirección: Cda. ITTEL No. 2 Vía a Orinda 2 (Punto Azul)
Telf: 042 991 035 / Cel: 0994809193
E-mail: sctx_auditors@hotmail.com
Guayaquil - Ecuador

R.U.C. 0992705647001
FACTURA
Aut. S.R.J No. 1121245099
S001-001
- 00000808

Cliente: ORIOL LAUREANO GUEVARA GUEVARA
R.U.C./C.I. 0907040745001
Dirección: VIA A LA COSTA KM 11.5 AV. PRINCIPAL S/N

Fecha: 08/09/2017
Telf.: 042991035
Ciudad: GUAYAQUIL

CANT.	DESCRIPCIÓN	PIU	TOTAL
	HONORARIOS PROFESIONALES CORRESPONDIENTE AL MES DE AGOSTO 2017		450,00

FORMA DE PAGO:
EFECTIVO TARJETA DE CREDITO/DEBITO
DINERO ELECTRONICO DIFADO

SUB-TOTAL 12 % 450,00
SUB-TOTAL 6 % 450,00
I.V.A. 12 % 54,00
TOTAL USD \$ 504,00

SERCONTAX
SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.
Firma Autorizada: _____
Rcibi Conforme: _____
Digital: Altagracia Ten. Costa Ecuador

Figura 19. Factura ejemplar

Fuentes: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

ELABORADO POR

Arboleda Jaramillo María Belén

REVISADO POR

Gerente General

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 18/32

10. Proceso Planificación

En el siguiente cuadro se detalla el proceso de planificación:

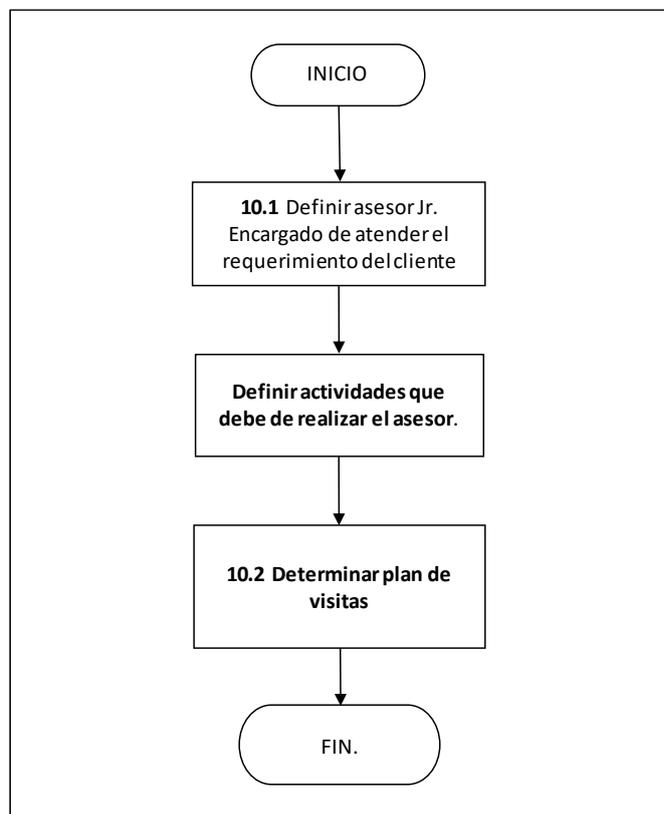


Figura 20. *Proceso de planificación*

Fuente: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2019)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 19/32

10.1 Definir asesor Jr. encargado de atender el requerimiento del cliente

El asesor Senior es el encargado de distribuir el trabajo a los asesores Jr., que el cliente está solicitando. Los asesores Jr. deben de recolectar información principal sobre el cliente (Empresa xyz) esta información debe ser la siguiente:

- Escrituras de constitución.
- Certificado de Ruc (Registro único del contribuyente).
- Nombramientos actualizados.
- Acta de junta de accionistas actual.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones. (CCO)

Esta información que debe solicitar el asesor Jr. es para conocer más a fondo el cliente sobre su actividad económica y si tiene alguna deuda en firme con las entidades de control. Como por ejemplo a un lado izquierdo tenemos un nombramiento y al otro lado un certificado de RUC.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 20/32

Ejemplo De Nombramientos

Señor CPA. Lcdo.

Ciudad.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me es grato comunicarle que en la sesión de la Junta General Extraordinaria de Socios de la compañía **SCTX, Auditores Independientes Cía. Ltda.**, celebrada el día de hoy, tuvo el acierto de reelegirlo, de manera unánime, como **GERENTE GENERAL** de la compañía por un período de **CINCO AÑOS** conforme lo establece el estatuto social.

Sus deberes, obligaciones y atribuciones son los que le otorgan la Ley de Compañías y el Estatuto Social; encontrándose entre las otras cosas, la de representar legal, judicial y extrajudicialmente en forma individual a la compañía.

La compañía **SCTX, Auditores Independientes Cía. Ltda.** se constituyó mediante escritura pública otorgada ante la notaría vigésima del cantón Guayaquil el día 4 de octubre del 2010 e inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el día 9 de diciembre del 2010.

La presente nota de nombramiento sirve de suficiente documento habilitante para todos los actos que usted debe celebrar en representación de la compañía.

Atentamente




Secretario Ad-Hoc

Figura 21. *Nombramiento*

Fuente: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2019)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 22/32

11. Proceso de servicio al cliente

En el siguiente diagrama de flujo se detalla el servicio directo con el cliente.

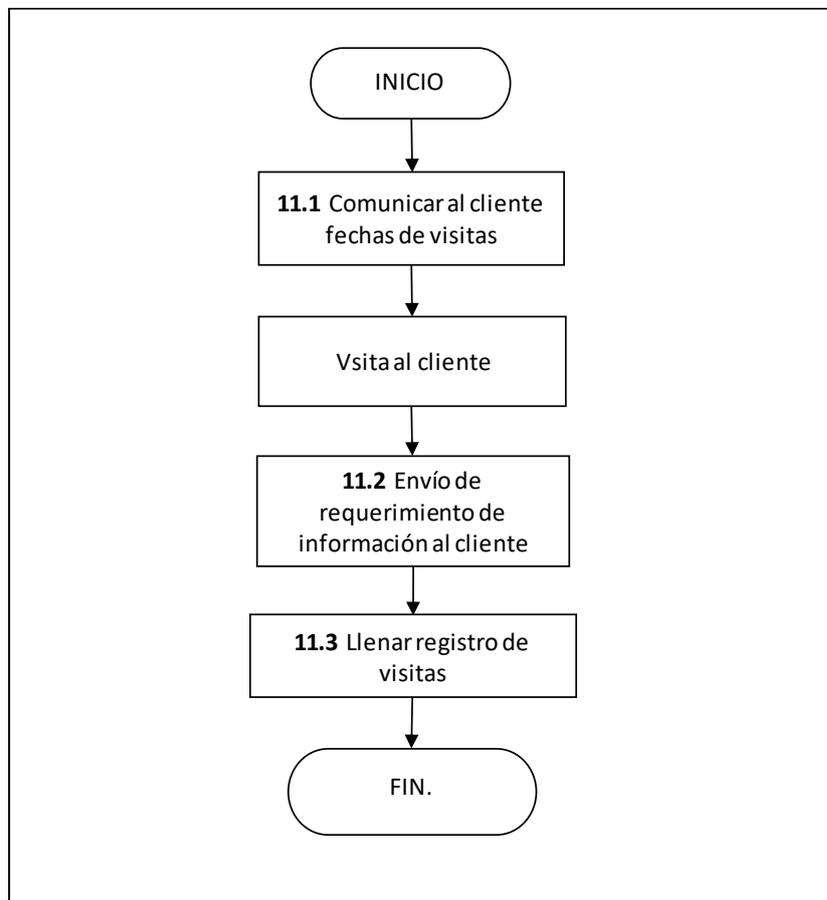


Figura 23. *Proceso de servicio al cliente*

Fuente: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2019)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 23/32

11.1 Comunicar al cliente fechas de visitas

Los asesores Jr. y/o Senior, deben de comunicarle al cliente vía correo electrónico si están de acuerdo con las fechas de visitas asignadas si tiene alguna observación se debe de modificar dichas fechas de visitas, de acuerdo a la disponibilidad del cliente, una vez editado se le hace saber al cliente las fechas que el asesor estaría en sus instalaciones y el asesor debe cumplir con dichas fechas.



Figura 24. *Comunicación con usuarios*

Fuente: Estrategias de Servicio al cliente (2018)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 24/32

11.2 Envío de requerimiento de información al cliente (Ver anexo 13.2)

Mediante correo electrónico y en una hoja membretada de la empresa el asesor Senior o asesor Jr., debe emitir un requerimiento de información para el cliente indicando los datos que necesita para empezar con la elaboración del informe y/o trabajo solicitado.

El requerimiento debe contener lo siguiente:

1. Fecha del Documento
2. Nombre del cliente
3. Con atención a:
4. Asunto.
5. Descripción de los datos. Etc.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 25/32

11.3 Llenar registro de visitas

Se debe elaborar un registro de visitas para poder tener conocimiento de que día se hizo la última visita al cliente para la recepción de la información es necesario que el cliente firma este registro para dejar una constancia que se cumplió con lo acordado que constaba dentro del contrato por lo tanto el asesor Senior debe llevar esta documentación al día.

REGISTRO DE VISITAS

Fecha	Hora de llegada	Nombre	Telefono de contacto	Motivo de visita	Area o Persona que visita	Hora de Salida	Comentarios

Figura 25. Registro de Visitas

Fuente: Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2019)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 26/32

12. Proceso de información y Reclamo.

En este diagrama de flujo se detalla los procesos de Información y Reclamo:

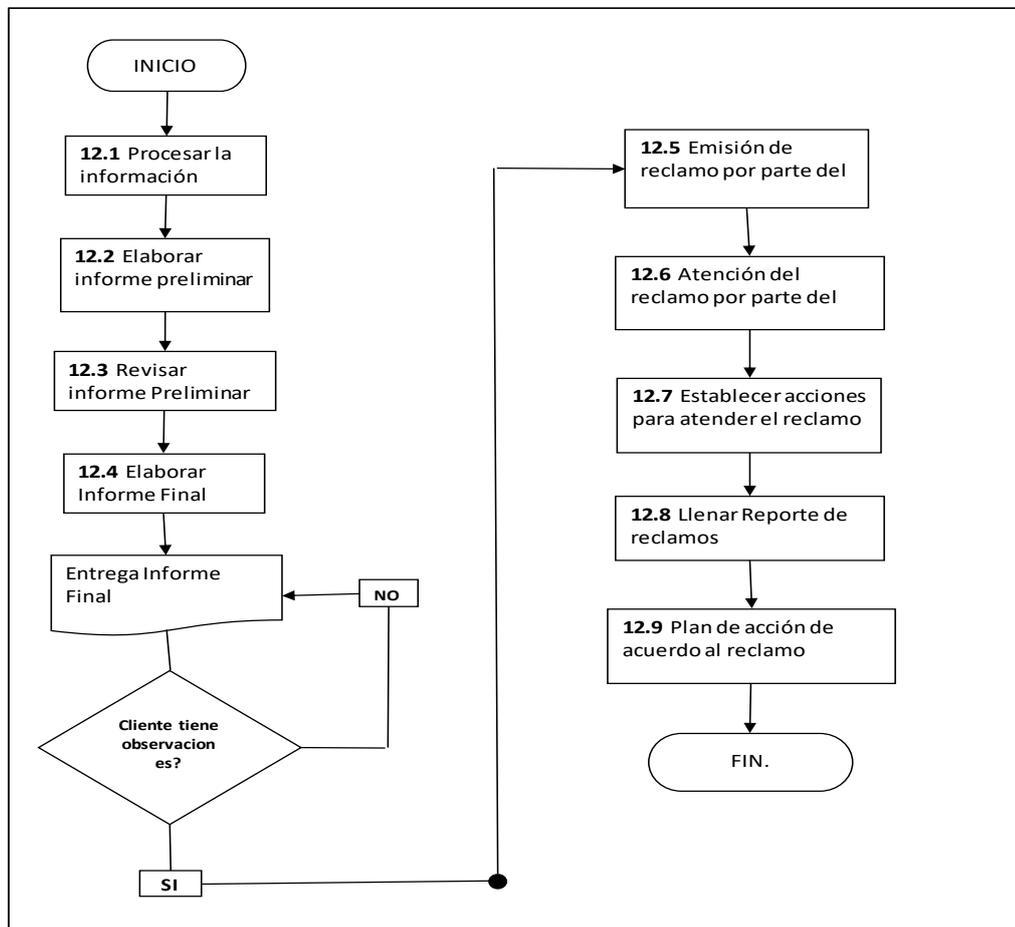


Figura 26. *Proceso de información y reclamo*

Fuente: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado por: Arboleda, M. (2019)

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 27/32

12.1 Procesar la información

El asesor Jr., es el encargado de procesar la información recolectada en los días de visita para la elaboración del trabajo para el cliente. Esta información es procesada en un lapso de 5 días.

12.2 Elaborar informe preliminar

Se debe elaborar el informe preliminar de acuerdo a lo requerido por el cliente este informe debe ser enviado mediante correo al asesor Senior para su revisión.

12.3 Revisar Informe preliminar

Se debe de revisar el informe preliminar detalladamente para poder corregir errores u hacer alguna observación antes de la emisión final del informe.

12.4 Elaborar Informe final

Se debe elaborar el informe final el mismo día que el asesor Senior apruebe o haga las correcciones en el informe preliminar, emitir el informe al cliente mediante correo y en archivo pdf.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 28/32

12.5 Emisión de reclamo por parte del cliente

El cliente revisa el informe y emite su observación mediante correo, vía telefónica u presencial el cual debe ser atendido inmediatamente.

12.6 Atención del reclamo por parte del Asesor

El asesor debe atender al reclamo del cliente no mayor a los 2 días desde la fecha del reclamo del cliente. Se debe analizar en qué etapa del proceso se produjeron, determinar posibles causas, elegir una cantidad de alternativas de las soluciones plantadas.

12.8 Llenar reporte de reclamos

Se elabora un reporte de reclamos para llevar un registro de las observaciones emitidas por los clientes y a su vez tenerlas en cuenta y no cometer los mismos errores durante el proceso de desarrollo del trabajo.

12.9 Plan de acción de acuerdo al reclamo

El responsable debe elaborar y enviar un comunicado al cliente indicando como se le dará solución al reclamo. Este comunicado debe enviar en un plazo no mayor a los 4 días presentando el plan de acción que se va a tomar para dar solución al reclamo.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 29/32

13. ANEXOS/DOCUMENTOS DE RESPALDO

13.1 Modelo de contrato de prestación del servicio

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS DE ASESORIA EMPRESARIAL

CONTRATANTE : ...
NIT : ...
CONTRATISTA : **FUERZA EMPRESARIAL LTDA.**
NIT : **900.181.709-3**
OBJETO : **ASESORIA EMPRESARIAL.**

Entre los suscritos mayor de edad, identificada con cédula de ciudadanía No., quien obra en calidad de representante legal de con domicilio principal en la ciudad de Bogotá, quien para efectos de este documento se denomina **EL CONTRATANTE**, por una parte y por la otra **CARLOS ARTURO CALDERON SARMIENTO**, mayor de edad y vecino de esta ciudad e identificado con la cédula de ciudadanía No. **79.110.316** de Bogotá, quien obra en calidad de representante legal de **FUERZA EMPRESARIAL LTDA.**, que para los efectos de este contrato se denomina **EL CONTRATISTA**, hemos acordado celebrar el presente contrato contenido en las siguientes cláusulas: **PRIMERA. OBJETO.- EL CONTRATISTA** se obliga a prestar el servicio de asesoría empresarial, entendiéndose por tal el aporte de la capacidad del **CONTRATISTA** y sus empleados para acompañar a **EL CONTRATANTE** en la construcción de su futuro mediante la creación conjunta de estrategias instrumentadas en procesos de planeación que le permitan un desarrollo seguro, sostenido, controlado y rentable; asesorar en procesos de mejoramiento de la eficiencia operacional guiados por la estrategia empresarial; asistir a la empresa en la definición de objetivos a mediano y largo plazo; recomendar mecanismos que permitan una optimización del recurso interno, de sus procedimientos de control y de sus resultados. En el plazo del desarrollo del objetivo las recomendaciones se harán constar en actas, donde además se incluirán los compromisos, los responsables y las fechas de cumplimiento, lo mismo que las aprobaciones que se lleven a cabo y sus condiciones. **PARAGRAFO PRIMERO.- LUGAR Y FECHA PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO.** El Servicio de asesoría se llevará a cabo en las oficinas de **EL CONTRATANTE** ubicadas en la ciudad de Bogotá en una reunión mensual de acuerdo con plan de trabajo y horarios que se establezcan. Además se tendrá acceso permanente por internet y telefónico para consultas, solicitudes de información, seguimiento de tareas y demás aspectos requeridos como complemento de las reuniones llevadas a cabo. **SEGUNDA. VALOR DEL CONTRATO.-** Para todos los efectos legales y contractuales el valor del presente contrato es la suma de pesos (**\$...**) mensuales, más los impuestos de ley, pagaderos dentro del mes siguiente en las fechas que el **CONTRATANTE** tenga establecidas para sus pagos ordinarios. A la prórroga anual del contrato este se incrementará en un 10%, si las partes no acuerdan otro valor. **TERCERA. DURACION DEL CONTRATO.-** El presente contrato estará vigente por un año, desde el día ... hasta el día ... y se prorrogará automáticamente por la misma duración si las partes no manifiestan lo contrario. Se perfecciona el presente contrato con la sola firma de las partes. Las partes podrán dar por terminado el contrato unilateralmente en cualquier momento, dando aviso de la terminación a la otra parte. La terminación unilateral anticipada no generará reclamación alguna de indemnización por las partes. **CUARTA. PERSONAL** El personal que ocupe para el cumplimiento del presente contrato estará bajo la exclusiva dependencia y subordinación de **EL CONTRATISTA** a cuyo cargo estará el pago de todos los salarios, prestaciones sociales y demás emolumentos que se deriven de ello. **QUINTA. CONFIDENCIALIDAD.-** **EL CONTRATISTA** se compromete a conservar estricta confidencialidad con respecto de todos los documentos, actos, operaciones y negocios que llegue a conocer en virtud del desarrollo del presente contrato. **SEXTA. CESION.-** Se deja expresa constancia sobre el hecho de que el presente contrato no podrá ser cedido.

En constancia de lo anterior se firman dos ejemplares de este contrato en la ciudad de Bogotá, el día ... () de ... de 201...

EL CONTRATANTE

EL CONTRATISTA

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 30/32

13.2 Modelo de Requerimiento de Información para Cliente



**SCTX, AUDITORES
INDEPENDIENTES CIA. LTDA.**
SERVICIO CONTABLE, TRIBUTARIO Y FINANCIERO

ATENCIÓN:
ASUNTO: REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN DE ASESORIA A LOS ESTADOS FINANCIEROS DE 2018 DE XYZ S.A.

Por medio del presente y en atención a su solicitud de inicio al trabajo de asesoría, me permito remitir requerimiento relacionado a la compañía XYZ S.A. por el periodo 2018

1. Copia de los pagos de los impuestos prediales MATRIZ, contribuciones, y otros por el año 2018.
2. Actas de accionistas del 2018.
3. Formularios 101 de Impuesto a la renta.
4. Planillas del IESS consolidado en Excel y Fotocopia de roles de enero a diciembre del 2018.
5. Fotocopia de pago de los décimos tercero, cuarto y de utilidades 2018.
6. Escritura de constitución, aumento de capital y reforma a estatutos
7. Nombramientos actualizados.
8. Fotocopia de RUC actualizado.

Quedo a la espera de la información y cualquier requerimiento adicional se lo remitirá posteriormente.

Saludos cordiales,
Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	

 <p>SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.</p>	MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO:
		VERSIÓN: 1
		PAGINA: 31/32

13.3 Modelo Plan de Visitas

PLAN DE VISITA				
CLIENTE	RUC	FECHA DE VENCIMIENTO DE DECLARACIONES MENSUALES	DIA DE VISITA	FIRMA DEL ASESOR
ORIO GUEVARA GUEVARA	0945887318001	10 de cada mes	8 de cada mes	
CONSULSTAR S.A.	0991247322001	20 de cada mes	15 de cada mes	
UNION AGRICOLA S.A.	0912458542001	24 de cada mes	18 de cada mes	

ELABORADO POR	REVISADO POR
Arboleda Jaramillo María Belén	



SCTX, AUDITORES
INDEPENDIENTES CIA.
LTDA.

MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE

CODIGO:

VERSIÓN: 1

PAGINA: 32/32

13.4 Modelo de registro de visitas

REGISTRO DE VISITAS							
Fecha	Hora de llegada	Nombre	Motivo de visita	Cliente que visitó	Departamento que visita	Hora de salida	comentarios
12/06/2019	8H30 A.M	Asesor Jr. 1	REVISIO MENSUAL	MANFLEX S.A.	CONTABLE	5H30 PM.	

ELABORADO POR

REVISADO POR

Arboleda Jaramillo María Belén

4.2 Análisis Costo Beneficio

Para Snell (2011) el análisis del costo beneficio es una técnica formal adaptada y clara, sistemática y de decisiones racionales, aplicada en especial cuando se enfrentan con las alternativas complejas o de tiempos inciertos. Francis (1976) mencionó en sus estudios "los años recientes han sido testigos de la aplicación del análisis del costo – beneficio en diferentes sectores.

Cervone (2010) mencionó que el método del costo – beneficio no es totalmente objetivo, suministra un proceso sencillo de formularios para un proyecto, su fórmula se trata de restar los costos relacionados con un proyecto de la suma total de los beneficios de realizar un proyecto. El cálculo del costo se dificulta por diferentes técnicas de valoración monetaria que pueden modelar y la valoración de elementos intangibles como el costo de una oportunidad perdida que podría ser subjetivo.

A continuación se presentan cuáles serían los costos que la empresa tendría por la elaboración del Manual de Procesos de Servicio al cliente incluyendo las capacitaciones en materia de actualización de conocimientos a los trabajadores.

Costos:

Servicio de elaboración del manual	\$800.00
Capacitación	\$ 300,00
Impresiones y otros	\$ 60,00

Se realizó varias cotizaciones en cuanto a la elaboración del manual, el mismo que se encuentra valorado por \$ 800, siendo el valor más garantizado en comparación a los demás.

Según Ordeñana (2017), quien realiza trabajos de diagramación e impresiones de folletos o libros, indica que las impresiones calculados para los 5 trabajadores de Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda., siendo \$ 10,00 el valor por impresión de cada manual más \$ 1.000,00 por la diagramación del manual.

Según Rodríguez (2017), las capacitaciones con relación a actualizaciones de impuestos, cierres fiscales y todo referente a asesorías contables oscilan por \$ 150,00 (2 horas) y por cada 5 trabajadores siendo un total de 2 capacitaciones al año.

Los beneficios se analizan en base al ahorro que la empresa tendría por la inclusión del manual de procesos de servicio al cliente, previniendo retrasos en los procesos de atención al cliente y para que el usuario se sienta satisfecho con el servicio que brinda la empresa.

Beneficios:

Ingreso de nuevos clientes	\$43,750.00
Sanciones de clientes por incumplimientos	\$ 500.00

De acuerdo al Gerente General de la empresa se toma como consideración el costo del servicio que genera un cliente es de \$350,00 de ingreso mensual, el mismo valor que se estima que cinco clientes ingresen anualmente.

4.3 Proyección Costo Beneficio

Tabla 9. Proyección Costo Beneficio

	COSTO ANUAL				
	1	2	3	4	5
Serv. de elaboración del Manual	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capacitación	150,00	0,00	150,00	0,00	0,00
Impresión y otros	30,00	0,00	0,00	30,00	0,00
	980,00	0,00	150,00	30,00	0,00

	BENEFICIO ANUAL				
	1	2	3	4	5
Sanciones de clientes por incumplimientos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ingresos de nuevos clientes	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00
	8.850,00	8.850,00	8.850,00	8.850,00	8.850,00
A FAVOR O EN CONTRA	7.870,00	8.850,00	8.700,00	8.820,00	8.850,00

Fuente: Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

Elaborado: Arboleda, M. (2019)

El objetivo de invertir en el manual de procesos de servicio al cliente para la empresa, es llegar a disminuir tiempo entre un proceso y otro así como también reducir los reclamos por parte de los clientes ya que con este documento los empleados podrán conocer los procedimientos que se deben seguir y así la empresa podrá prevenir que el cliente ya no requiera más de su servicio.

Beneficios Intangibles:

Disminución de Quejas	Positivo
Clima laboral	Positivo

Los beneficios intangibles son aquellos que no se pueden medir debido a que no son cuantificables pero ayudan a generar un gran impacto en el proyecto también incluyen mejorar el proceso de toma de decisiones, incrementar la exactitud de ser más competitivo con el servicio al cliente, mantener una buena imagen a la empresa e incrementa la satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES

1. La empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., no cuenta con un manual de procesos de servicio al cliente por lo mismo existen falencias en los procesos que se llevan actualmente en la empresa.
2. La empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., se ve afectada en sus ingresos anuales por la baja de clientes que ha tenido entre los años 2016 y 2017 causada por la mala prestación y atención del servicio de asesoría.
3. La empresa no cuenta con una planificación mensual que permita a los asesores cumplir con los objetivos a ellos encomendados durante el mes.
4. La empresa no culmina la asesoría y/o informe final en el tiempo previsto y comunicado al cliente esto conlleva a que el cliente no requiera más del servicio de la empresa.
5. La falta de capacitaciones a los empleados también genera una pérdida de tiempo a los clientes ya que ellos confían en la asesoría que les brinda su proveedor.
6. La empresa lleva un ambiente laboral de fatiga a los trabajadores a causa que no saben cómo responder a los clientes ante sus problemas y requerimiento.
7. Luego de elaborar el análisis de costo – beneficios se concluye que con la presente propuesta se busca mejorar los procesos, la atención al cliente, la capacidad de los empleos y sobre todo la satisfacción del cliente con el servicio brindado así como también y el más importante lograr la incrementación de clientes.

RECOMENDACIONES

1. Es recomendable que la empresa tenga un manual de procesos de servicio al cliente porque así los trabajadores de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., sabrán conocer paso a paso cada proceso que serán aplicadas en sus tareas encomendadas.
2. Es necesario establecer sistemas de capacitaciones mínimo 2 veces al año ya que por la actividad económica de la empresa obliga a los empleados a estar actualizados anualmente con respecto a cierres fiscales, cierres contables, actualizaciones de normas y leyes del país.
3. La empresa debe de hacer planificaciones mensuales ya que la mayor parte del trabajo que realizan son fuera de sus instalaciones también implementar un registra de visitas a los clientes para llevar un mejor control.
4. Se recomienda que los asesores Senior, Supervisen cada proceso para que estos sean cumplidos a cabalidad en los tiempos ya definidos dentro de las políticas del manual.
5. Llevar un ambiente laboral ameno ya que también los trabajadores pueden renunciar a sus labores y esto podría retrasar los procesos ya establecidos.
6. Atender bien al cliente y hacerlo sentir a gusto con el servicio también es muy importante para que no desista del servicio y se tenga clientes recurrentes y no esporádicos.
7. Cada trabajador debe de responder a los reclamos de los clientes aplicando el plan de acción, indicando al cliente el tiempo que le tomaría en corregir los errores.

BIBLIOGRAFIA

- Alonso, P. L. (2014). *Gestion de las empresas por procesos* .
- Alvarez Torres, M. G. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Col. San Rafael, Mexico, DF.: Panorama Editorial, S.A. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YnhdFdUDnVIC&oi=fnd&pg=PA8&dq=como+elaborar+un+manual+de+procesos&ots=jW8GSIMSYYT&sig=efDhUaLyQl3pnArxTsiIFLohcGs#v=onepage&q=como%20elaborar%20un%20manual%20de%20procesos&f=false>
- Arias Valencia, M. M. (2000). La triangulación Metodológica: Sus principios, Alcances y Limitaciones. *UDEA*, 1-13.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas - República Bolivariana de Venezuela: EDITORIAL EPISTEME, C.A.
- Arturo R. (13 de Noviembre de 2013). *Crece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-tecnica-de-observacion/>
- Asocioacion Española para la Calidad. (12 de Enero de 2018). *Asocioacion Española para la Calidad*. Obtenido de Asocioacion Española para la Calidad: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
- Avila Garcia, B. (8 de 10 de 2010). *Triangulacion*. Obtenido de <http://triangulacion-tecnicaeinvest.blogspot.com/>
- calidad y gestion*. (2018). Obtenido de https://i1.wp.com/www.calidad-gestion.com.ar/images/modelo_de_%20proceso_iso_9000.jpg
- Castaño, A. M., & Montoya, Á. G. (2010). *Elaboración de un manual de procesos, procedimientos y funciones para la fundación universitaria para la cultura (FUC)*. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Tecnologías.
- Cepeda, V. (2016). *Diseño de Manual de Proceso de Ventas para canal tradicional en Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Chang, J. J. (2014). *ATENCIÓN AL CLIENTE EN LOS SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MALACATÁN SAN MARCOS*.

- Clayton, J. (2018). *pyme.lavoztx.com*. Obtenido de Las cinco etapas del proceso estratégico de administración: <https://pyme.lavoztx.com/las-cinco-etapas-del-proceso-estrategico-de-administracin-5576.html>
- Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno de Chile. (2016). *CONCEPTOS GENERALES SOBRE ENFOQUE DE PROCESOS DE NEGOCIO*.
- Cordova, C. H. (10 de Abril de 2018). <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com>. Obtenido de <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/3-3-Macroprosesos>
- Dalongaro, R. (2014). LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL SUPERMERCADISMO EN ÁREAS DE FRONTERA. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Darío, P. G. (2006). *PROPUESTA PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE*. Obtenido de Trabajo de grado: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3913/00781136.pdf;jsessionid=E508603B70B94ED293321308288B7551?sequence=1>
- Ferrer, J. (2010). *Metodología 02*. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- Figuroa, J. J. (2014). *ATENCIÓN AL CLIENTE EN LOS SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE MALACATÁN SAN MARCOS*. Quetzaltenango.
- García, M., Quispe, C., & Páez, L. (Agosto de 2003). MEJORA CONTINUA DE LACALIDAD EN LOS PROCESOS. *Sistema de Información Científica*, 89-94.
- García, Martínez . (27 de Julio de 2000). *DISEÑO DE INVESTIGACION I*. Obtenido de http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm
- Gestion de calidad*. (2016). Obtenido de <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
- Gómez, H. S. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión : clientes para siempre : metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*. Bogotá, D.C. : 3R Editores.

- González, C. (s.f.). *Conceptio Generales de Calidad total* .
- González, K. (2016). *SERVICIO AL CLIENTE, ESTRATEGIAS PARA SER COMPETITIVOS EN LOS MERCADOS*.
- Graterol, R. (03 de 2011). *Metodos de Investigación*. Obtenido de <https://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/metodos-de-investigacion.pdf>
- Gross, M. (2010). *Academia.edu*.
- Hénandez, J. C. (2015). *VALOR DEL CLIENTE Y PREDICCIÓN DEL ABANDONO EN EMPRESAS DE SERVICIOS CON PRODUCTOS CONTRACTUALES*.
- Hernandez Sampieri , R. (1997). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de josedavarez.net: <https://josedavarez.net/Compendio-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>
- Jaume , R. (2013). www.jramonet.com. Obtenido de https://www.jramonet.com/sites/default/files/adjuntos/diagramas_flujo_jrf_v2013.pdf
- Kvale, S. (2014). *Las entrevistas en investigacion cualitativa*. Ediciones Morata, S. L.
- lopez, E. (2012). *Muestra y Poblacion* .
- Luna, W. (2014). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCION Y VENTAS* .
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)* José Angel Maldonado. E-EUMED.
- Manene , L. M. (1 de DICIEMBRE de 2010). CALIDAD TOTAL: SU FILOSOFÍA, EVOLUCIÓN, DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN. *CALIDAD TOTAL: SU FILOSOFÍA, EVOLUCIÓN, DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN*, págs. <http://www.luismiguelmanene.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/>.
- Marchione , J. C. (2007). *El proceso estratégico* . Obtenido de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/marchione1-1.pdf>

- Mazacon, M., Carrasco, G., & Pauta, R. (16 de Enero de 2018). Incidencias de un Manual de procesos y macro procesos horizontales en la federación deportiva de Los Ríos. *RECIAMUC* , P. 16.
- MELBA, L. V. (s.f.).
- Moreira Delgado , M. (Enero - Abril de 2009). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio Segunda Parte. *Ciencias de la Información, Vol. 40, Num. 1.*
- Moreno, D. B. (2014). *IMPORTANCIA DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO EN LAS ORGANIZACIONES.*
- Morocho, O. (2014). *Análisis - desarrollo y gestión de procesos.*
- Noguez, V. (2015). *ISO 9001:2015 El Futuro de la Calidad.* ISOTools Excellence.
- NORMA ISO:9000. (2005).
- Norma ISO:9001. (2015). *ISO 9001.* Obtenido de GESTIONANDO LA CALIDAD CON ISO 9001: <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- Parella, Martins, S. (21 de 04 de 2013). *Tipo y diseños de la Investigación.* Obtenido de <http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/>
- Pardo Álvarez, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos.* ESPAÑA: AENOR.
- Pardo, Á. J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional,*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Peralta Sanchez , W. (2015). *Estrategia de servicio al cliente.* Potosí, Bolivia.
- Peralta Sanchez. (2015). *Estrategia de servicio al cliente.* Potosí, Bolivia.
- Pérez Fernandez, J. (2004). *Gestion por procesos.* Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pérez Fernandez, J. (2004). *Gestión por procesos.* Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez Fernández, J. (2004). *Gestion por procesos.* Madri, España: ESIC EDITORIAL.

- Pérez Jaramillo, C. M. (2018). *vision administrativa*. Obtenido de <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Ramírez, E. (2018). *CLIENTECENTRISMO, NUCLEO DE LA DIGITALIZACION*.
- Ramírez, S. (8 de febrero de 2016). La asesoría tributaria aumenta de enero a abril. *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/asesoriatributaria-sri-impuestos-gastos-negocios.html>
- Rodríguez Peñuelas, M. (2010). *Métodos de investigación : diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Culiacán: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rodríguez, I. (2014). *La Gestión por Procesos en las organizaciones*.
- Ruiz, F. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/819/859>
- Sampieri, Fernandez, Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. .
- Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Col. San Rafael 06470, Mexico, DF: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Universidad de Cádiz - Formato Educativo . (2018). El mapa de procesos y Análisis de procesos claves . Madrid, España.
- Vivanco Vergara, M. E. (Agosto de 2017). Los Manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad Internacional SeK. República del Ecuador*.
- Wilson, P. (2017). *Portal de Relaciones Públicas*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Entrevista a Gerente General y Asesores Senior.



ENTREVISTA

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de
Guayaquil



Tema: Manual de procesos de servicio al cliente de la empresa SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.

Objetivo de la entrevista: Determinar la importancia de acuerdo a las respuestas que se tengan en las entrevistas realizadas a los actores principales del proceso las mismas sean resueltas en el manual de procesos.

Preguntas:

¿Reciben los empleados una capacitación acerca de la atención al cliente que se debe tener en la empresa?

¿Se ejecutan procesos para llevar a cabo el trabajo que desempeña la empresa?

¿Cree usted que es necesario establecer funciones que deban cumplir cada uno de los trabajadores que se encuentran en el contacto del cliente?

¿Qué beneficios considera que puede tener el nombrar como responsable directos a las personas que ejecutan los procesos del área de reacondicionamiento?

¿De qué manera usted considera el seguimiento que se realiza al cliente luego de haber adquirido el servicio en la empresa?

¿De qué manera usted considera llevar a cabo un proceso para recibir los requerimientos que demandan los clientes?

¿Que usted recomendaría implementar para mejorar el servicio al cliente dentro de la empresa?

¿Qué opina acerca del uso de un manual de proceso para el servicio al cliente dentro de la empresa?

¿De qué manera puede ayudar al negocio tener un manual de procesos para administrar mejor los requerimientos que se tiene por parte de los clientes?

¿Las tareas son distribuidas equitativamente con el personal a cargo?

Anexo 2. *Formato ficha de observación para empresa Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.*

Situación: Atención al cliente					
Fecha:		Empresa:			
Lugar:				Proceso:	
Observadores:		Hora de Inicio:	08:30 a. m.	Hora de Terminación:	
1. Temas principales					
2. Explicaciones de lo que sucede en el lugar					
3. Explicaciones alternativas. Reportes de otros que viven la situación					
4. Sigüentes pasos en la recolección de datos					