

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**

**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN**  
**DE NEGOCIOS**

**TESIS**

**LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS Y LA CALIDAD DEL**  
**SERVICIO EN LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS**  
**CONTABLES EN LIMA METROPOLITANA**

**PRESENTADO POR:**

**JAVIER JUAN ACOSTA HERRERA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**MAESTRO EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ASESOR: DR. FERNANDO RAFAÉL VIGIL CORNEJO**

**2019**

## **Dedicatorias**

Esta tesis está dedicada:

A mi madre Matilde Herrera Sussoni. A mi esposa Vilma Cantuarias Carlevarino, mis hijas Vilma, Gabriela y Jessica Acosta Cantuarias, a quienes amo de corazón y que siempre me demostraron su amor, cariño y apoyo incondicional.

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi gratitud a Dios y a la Virgen María, por haberme permitido llegar a este momento tan importante de mi formación profesional.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Escuela de Postgrado Dr. Luis Claudio Cervantes Liñán. Asimismo, a mis profesores en especial al Dr. Fernando Hurtado, Dr. Cesar Palomino, Dr. Reinaldo Serra, Dr. Edgar Ku y Dr. Orlando Cuadra, quienes a partir de la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional. Gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente, quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Dr. Fernando Vigil Cornejo, profesor y asesor asignado por la UIGV, quien me brindo su valiosa orientación y guía permitiendo el desarrollo del presente trabajo.

## ÍNDICE

<b>CARÁTULA</b>	<b>1</b>
<b>DEDICATORIAS</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo I: Fundamentos Teóricos</b>	<b>9</b>
1.1 Marco Histórico	9
1.2 Marco Teórico	36
1.3 Investigaciones	59
1.4 Marco Conceptual	62
<b>Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables</b>	<b>66</b>
2.1 Planteamiento del problema	66
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	66
2.1.2 Definición del problema	67
2.1.2.1 Problema General	67
2.1.2.2 Problemas Específicos	68
2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación	68
2.2.1 Finalidad	68
2.2.2 Objetivos: General y Específicos	68
2.2.2.1 Objetivo General	68
2.2.2.2 Objetivos Específicos	69
2.2.3 Delimitación de la Investigación	69
2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	70

2.3 Hipótesis y variables	70
2.3.1 Supuestos Teóricos	70
2.3.1 Hipótesis Principal y Específicas	71
2.3.2.1 Hipótesis Principal	71
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	71
2.3.3 Las Variables e Indicadores	72
<b>Capítulo III: Método, técnica e instrumentos</b>	<b>73</b>
3.1 Población y Muestra	73
3.1.1 Población	73
3.1.2 Muestra	73
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	73
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	74
3.4 Procesamiento de datos.	74
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>75</b>
4.1 Presentación de resultados.	75
4.2 Contrastación de Hipótesis	107
4.3 Discusión de resultados	112
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>117</b>
5.1 Conclusiones	117
5.2 Recomendaciones	118
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>123</b>
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	124
Anexo N° 2.- Matriz de coherencia interna	125

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar la influencia de la mejora continua de procesos en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

Respecto a la metodología utilizada, el tipo de investigación fue aplicada, a nivel explicativo y el método utilizado fue el retrospectivo o Ex Post Facto.

La población estuvo representada por 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

Debido al pequeño tamaño de muestra, se consideró como tamaño de muestra a toda la población.

Se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de spearman, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la mejora continua de procesos influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

**Palabras Claves: Mejora, Mejora continua, Calidad, Calidad de servicio, Servicios contables.**

## **ABSTRACT**

The objective of this research work was to determine the influence of the continuous improvement of processes in the quality of service of the companies providing accounting services in Metropolitan Lima.

Regarding the methodology used, the type of research was applied, at an explanatory level and the retrospective method or Ex Post Facto.

The population was represented by 30 companies providing accounting services in Metropolitan Lima.

Due to the small sample size, the entire population was considered as sample size.

Hypothesis testing was performed, using the statistical test known as spearman correlation coefficient, because the study variables are qualitative.

Finally, it was determined that the continuous improvement of processes significantly influences the quality of service of the companies providing accounting services in Metropolitan Lima.

**Keywords: Improvement, Continuous improvement, Quality, Quality of service, Accounting services.**

## INTRODUCCIÓN

En los últimos 20 años, las organizaciones se vienen reinventando con la necesidad de ser más competitivas y ofrecer a los clientes, diferentes opciones de productos y servicios, sobre todo de la calidad en el servicio prestado.

Del mismo modo, las empresas están en un proceso de mejora continua, enfocados en los factores clave de éxito del negocio.

Las empresas prestadoras de servicios contables no son ajenas a esta realidad y también buscan la mejora continua de sus procesos, para ayudarse a mejorar la calidad del servicio a ofrecer al mercado.

El trabajo de investigación está estructurado en varios capítulos, en el primero se precisa los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, se titula el problema de la investigación, abarca la descripción de la realidad problemática, así como la delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y contrastar la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.



## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### **1.1 Marco histórico**

La tercerización de los servicios y/o outsourcing contable, data de los años noventa donde aparecen las primeras empresas prestadoras de servicios contables en el Perú, estos años representan los momentos más importantes en la historia de nuestro país debido a los cambios de política interna y externa, convirtiéndonos en un país atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros.

Esta situación originó la necesidad de que los empresarios busquen las oportunidades de negocio y la competitividad comercial de sus empresas, sin embargo, para cumplir con este objetivo era necesario invertir buscando eficacia profesional y eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.

Para ese entonces la principal inversión se orientó hacia la tecnología, mejora de procesos administrativos y contables con la finalidad de optimizar la calidad del servicio.

La gran mayoría de las empresas nacionales y extranjeras en nuestro país, contaban con tecnología anticuada y obsoleta y con procesos totalmente desactualizados para la época, para revertir esta situación los empresarios se acogieron al modelo internacional aplicado por las corporaciones internacionales, la contratación y/o tercerización de los servicios con las principales consultoras y auditoras de mayor prestigio a nivel internacional como son PricewaterhouseCoopers, Ernest & Young, Deloitte y BDO entre otras, las cuales cuentan con el personal profesional y los recursos tecnológicos para dar soporte al desarrollo comercial de las empresas.

Hoy las empresas prestadoras de servicios contables se encuentran en una disyuntiva de seguir contratando profesionales para afrontar los requerimientos del mercado y/o buscar la mejora continua de los procesos para mejorar la calidad del servicio que se presta a sus clientes, esto último

conlleva a la búsqueda de la creatividad e innovación, con el objetivo de estandarizar procesos, unificar criterios, definir funciones y documentar los procesos administrativos con el fin de ahorrar costos de horas hombre.

Otra situación que se presenta hoy en día en las empresas prestadoras de servicios administrativos y contables, es el aumento de los costos laborales debido a la pérdida significativa de horas hombre, primero por la alta rotación de personal profesional, y segundo por el costo que representa hacer una transferencia de funciones entre los profesionales que administran los servicios contables en los diferentes clientes, ambos casos se presentan debido a que los profesionales ingresan a la firma y ponen en práctica sus conocimientos y experiencias adquiridas en otras empresas que le fueron asignadas durante un determinado periodo de tiempo de 2 a 3 años aproximadamente.

Transcurrido este tiempo son rotados y/o trasladados a otras empresas de diferentes sectores económicos con la finalidad de ampliar sus conocimientos y experiencias, es ahí donde se encuentran las diferentes formas de organizar y administrar las empresas, considerando que en todo proceso existe funciones similares, sin embargo, ocurre lo contrario se convierte en una transferencia compleja demandando tiempos importantes en horas hombre.

Las empresas son tan buenas como sus procesos. Los distintos procesos que conforman una organización deben identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar la competitividad de las empresas.

Podemos definir a un proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas, para brindar un servicio, generar un producto o completar una tarea.

En ese sentido podemos también decir que el mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella.
- Reproceso.
- Actividades que no añaden valor.
- Esfuerzos perdidos.
- División del trabajo innecesaria.
- Inconsistencia.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización. Con base a la experiencia de trabajos realizados con organizaciones, se ha desarrollado el denominado “enfoque metodológico para el mejoramiento de procesos”.

Este enfoque permite a la empresa, recibir una transferencia tecnológica para generar la capacidad interna de poder identificar aquellos procesos vitales que generan valor y mejoran significativamente su eficacia y eficiencia.

Los pasos a seguir para la aplicación de la Metodología y el Mejoramientos de los Procesos son los siguientes:

- Capacitación sobre mapeo de procesos y documentación.
- Identificación de la cadena de valor de la empresa.
- Formación del comité guía y coordinador del proyecto.
- Efectuar el mapeo de los procesos.
- Análisis de los procesos e identificación de mejoras.
- Realizar las mejoras de los procesos
- Establecer indicadores de gestión de procesos.
- Diseñar políticas para auditorias de procesos.

Una de las grandes dudas de una organización, sobre todo cuando está en una etapa de redefinición es: ¿Debemos empezar a diseñar procesos nuevos o mejorar los procesos luego de tener un diagnóstico de ellos? La gran disyuntiva es si se puede rediseñar procesos sin haber verificado nuevamente si los procesos están completamente integrados a la misión de la organización. Una de las tendencias que he encontrado en algunos gerentes de organizaciones es pensar que "los procesos van por un lado y la estrategia va por otro".

En general podemos decir que cuando se trata de aislar los procesos de la estrategia, se fracasa en la propuesta de una gestión integral de toda la organización. Los operadores de los procesos se sienten ajenos a la organización y esperan que los "estrategas" opinen acerca de los cambios necesarios. Por el contrario, pienso que los principales "estrategas" son los operadores de los procesos y para esto ellos deberían siempre estar informados y tener canales de aporte a las estrategias de negocio.

Superado el impase del paradigma ("los procesos no tienen nada que ver con la estrategia"), una buena forma de demostrar que se está optando por una gestión integral es apostar por un alineamiento universal de todas las acciones y logros de una organización, tanto las acciones únicas como las acciones permanentes. Esto implica la necesidad de definir indicadores de éxito para los procesos. Estos indicadores deben tributar aporte a los indicadores de éxito del negocio, tanto como lo hacen los alcances de los proyectos.

Por eso, la recomendación en general sería, que las organizaciones no se embarquen en grandes transformaciones de procesos a menos que hayan asegurado (podría ser mediante indicadores de éxito o mediante un BSC) que todos sus procesos están alineados, y que tienen canales de aporte de los operadores de los procesos a las estrategias de negocio.

## **El Mejoramiento Continuo**

El mejoramiento de procesos se basa en los principios de mejoramiento continuo. En vez de proponer una reingeniería radical de los procesos y competencias existentes en la empresa, habitualmente de enorme costo y alto riesgo, se parte de la base que existe un interés genuino de los ingenieros y gerentes por crear procesos maduros, que permitan usar adecuadamente sus talentos y los recursos asignados. Ambos buscan minimizar los problemas evitables y fortalecer la prosperidad común que resulta del éxito de la empresa.

Para que el Sistema de Gestión de la Calidad sea un sistema eficaz, es necesario que exista un ciclo de Mejoramiento Continuo en la Organización. Una vez que se han diseñado los objetivos, el mapa de procesos y los indicadores necesarios para controlar el buen funcionamiento de la organización, se han de llevar a cabo las mediciones para conocer cuáles son los niveles de eficiencia que se alcanzan, tanto a través de la definición como de su ejecución.

Para conseguir un mejor rendimiento del sistema implantado la mejora tiene que ir implantada con la satisfacción del cliente y con la gestión por procesos, que son clave para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.

No basta que una organización se limite a controlar los procesos operativos o los productos defectuosos; si no hay una intención constante de mejorar no se aporta calidad en las actividades.

El beneficio más importante del sistema de gestión de la calidad es: dar un servicio consistente con lo esperado y prometido, cumplimiento de las especificaciones y garantía de la prestación del servicio.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas o preventivas y la revisión por la dirección.

Cuando se resuelve un problema hay que llegar a determinar y eliminar las causas que lo han provocado, para que no se repita. Es muy importante que en toda la organización haya una actitud proactiva de los empleados para realizar y aplicar propuestas de mejora en las actividades que desarrollan y que la organización de respuesta sobre su tratamiento.

Descubrir el origen de los problemas es más competitivo que solucionar los problemas sin conocer su verdadero origen. Además, cada error que se produce en la organización hay que convertirlo en un nuevo punto de aprendizaje para que no se repita.

Este aprendizaje no debe de ser individual, sino que tiene que ser compartido para que todos puedan aprender de las experiencias de los demás.

### **Calidad de servicio**

Calidad y servicio son dos conceptos indisolubles cuando se trata de la relación directa que establecen las organizaciones con los clientes, en algunos casos se le incluye dentro del genérico producto sin diferenciarlos de otras mercancías a las que acceden las personas.

**Vargas y Aldana (2011, 75)**, explican que los servicios y la calidad surgen en el sistema económico, porque los servicios satisfacen las necesidades de los clientes mejor de lo que harían ellos solos, ya sean individuos u organizaciones; y la segunda, porque busca la excelencia en las organizaciones.

La primera interpretación del servicio ha sido, entenderlo como un valor agregado al producto. Luego fue concebido como una utilidad en si misma que en oportunidades, requiere presentarse a través de bienes tangibles y en otras, por medio de la comunicación cliente – proveedor.

Hoy se estima, que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio; que es el elemento central de transferencia que se concreta en 2 formas: el servicio en sí mismo y el servicio añadido a un producto.

Las razones anteriores hacen que toda organización orientada hacia la calidad del servicio se debe construir con la concepción de incorporar valor durante su diseño, producción y entrega lo que implica atravesar ciertos procesos de manera horizontal en toda la institución.

Como es conocido, la administración efectiva no es la suma de las acciones, sino el producto de las interacciones de cada sistema, con el resto de los sistemas institucionales, con la certeza de que sus resultados se centraran en la satisfacción de los clientes internos y en el impacto que esta satisfacción dé a los clientes externos.

Es así como se debe pensar en la creación y administración de una cultura, entendiéndose por cultura, la construcción de un conjunto de presunciones y verdades, compartidas y validadas por un grupo de personas a partir de las experiencias exitosas en la solución de sus problemas, para su supervivencia, que mejoren los patrones existentes; que orienten a la vez el desarrollo del hombre, al permitírsele aportar ideas, generar conocimientos a partir de su participación y a la vez crear e innovar para la prestación de los servicios a los clientes.

En tercer lugar hay que tener en cuenta, que la clave para el logro de la calidad en el servicio, implica prestar atención a los procesos desde sus conceptualización hasta su aseguramiento y garantía, logrando que realmente satisfagan a los usuarios, no solo en sus necesidades sino en los deseos y expectativas que ellos tienen dentro del contexto de la eficacia, consiguiendo que los clientes no solamente sean leales a la organización sino también, comenten su satisfacción con las personas con las cuales se relacionan diariamente.

En la actualidad, a las empresas se le hace difícil de ofrecer desde el punto de vista técnico, mejores soluciones que sus competidores. Cada vez más en los sectores de negocios, lo que cuenta con los distintos tipos de servicios y elementos auxiliares de las empresas, es la oferta que puede hacer a sus clientes, siguiendo una clara orientación al mercado y a la competitividad.

Se proponen algunas definiciones relacionadas con la calidad del servicio para finalmente construir la más pertinente para el presente estudio.

**Domínguez (2006: 47)** “La calidad es la habilidad que posee un sistema para operar de manera fiable y sostenida en el tiempo, a un determinado nivel de desempeño; en una organización de servicios”.

**Vargas y Aldana (2011, 14)** “Definen la Calidad como todas las formas a través de las cuales, la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general”.

**Aguilar (2010:12)** "Los componentes de un buen servicio son la confiabilidad para ofrecer un servicio de una manera exacta, segura y consciente, respuesta para brindar un servicio puntual, conocimiento, cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad, empatía para brindar atención personalizada y cuidadosa a clientes.

En consecuencia, la calidad del servicio es un conjunto de elementos tangibles, fiabilidad, responsabilidad o capacidad de respuesta, seguridad y empatía, que perciben los clientes de las organizaciones en concordancia con el nivel de satisfacción que obtienen de todas sus expectativas.

Dada la cada vez más especializada literatura relacionada con ambas variables y la necesidad de su inclusión, gran parte de esta se ha incorporado considerando las citas respectivas comparándose con la opinión de diversos autores y entidades relacionadas al tema.

**Serrano y López (2001)** en su trabajo de Investigación Modelos de la Calidad de Servicio: Revisión y Propuesta de integración con la Estrategia Empresarial, señala la existencia de dos grandes escuelas o enfoques a la calidad en el ámbito de los servicios: La Escuela Nórdica y la Escuela Norteamericana.



**La Escuela Nórdica sobre Calidad del Servicio:** en la que se encuentran los trabajos de Grönroos (1982,1984), Gummesson (1978) o Lethinen y Lethinen (1991), y que sostienen que se puede distinguir dos dimensiones a la hora de hablar de calidad de servicio: calidad Técnica y Calidad Funcional, siendo la interrelación entre ambas un factor clave en la determinación de la imagen corporativa de la empresa en relación con la calidad.

**La Escuela Norteamericana sobre Calidad del Servicio:** Que gira en torno a las aportaciones de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988) y que se concretan en tres aspectos básicos: La definición del constructo de Calidad de servicio e identificación de las dimensiones que lo integran, la creación de una escala de medición del mismo la denominada escala SERVQUAL, revisada posteriormente por sus autores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991) y el desarrollo de un modelo de calidad de servicio basado en la existencia de gaps que explican las diferencias entre el servicio esperado y recibido. Los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991), especialmente los relacionados con los dos primeros aspectos mencionados ha sido objeto de amplia contrastación (Fick y Ritchie, 1991; Saleh y Ryan, 1992; Bojanovic y Rosen, 1993; Patton, Stevens y Knutson, 1994; Heung, Wong y Qu, 2000) pero también de un amplio debate científico, no cerrado todavía y como resultado del cual han surgido nuevas conceptualizaciones y escalas alternativas de medición de la calidad del servicio (Cronin y Taylor, 1992, 1994; Teas, 1993, 1994; Buttle, 1996; Smith, 1999; Dabholkar, Shepherd y Torpe, 2000; Brady, Cronin y Brand, 2002).

A continuación, se muestra la experiencia como auditor, que motivó a desarrollar la presente investigación:

El presente documento se desarrollará de 2020 a 1986:

### **BDO OUTSOURCING S.A.C. (En adelante BDO-O) (2007-2020)**

Empresa multinacional de servicios de Auditoría y consultoría profesional - 1,500 oficinas en 162 países.

En el Perú **BDO** ofrece servicios en auditoría, consultoría tributaria, consultoría de negocios, consultoría en tecnologías de la información, consultoría del talento humano y outsourcing de servicios contables y administrativos.

**Cargo actual: Contador-Consultor Senior**, responsable del área de Control de Calidad y eficiencia para Proyectos de gestión de la calidad, mejora continua y digitalización de procesos. Entre los principales proyectos desarrollados tenemos:

## **PROYECTOS REALIZADOS:**

### **1. Control de Calidad al Servicio Prestado a Nuestros Clientes (2020 en curso):**

Una vez desarrollado los procedimientos contables, tributarios y uso de sistemas, presente un nuevo proyecto, denominado “**Control de Calidad al Servicio que Prestamos a Nuestros Clientes**” el cual tiene como objetivo principal optar por un Sistema de Gestión de la Calidad y la Mejora Continua de nuestro servicio de Outsourcing Contable (administrar y llevar contabilidades) al cliente.

Los procedimientos contables aseguran la correcta administración y ordenamiento documentario de los procesos contables, los procedimientos tributarios evitan el riesgo de multas y los procedimientos de uso de sistemas garantizan la seguridad de la información y generan el aprovechamiento de nuestros sistemas contables y administrativos. Estos aplicándolos correctamente generan ahorro de costos a la compañía y tiempos de horas hombre.

En ese sentido se seleccionó cuatro (4) procedimientos tributarios que al aplicarse preventivamente se evita desorden administrativo y riesgo de multas, estos son:

- PT231 Declaración Jurada de Impuestos Mensuales.
- PT232 Declaración Jurada de Impuestos Anuales.
- PT251 Libros y registros vinculados a asuntos tributarios-Físicos.
- PT252 Libros y registros vinculados a asuntos tributarios-Electrónicos.

## Resultados obtenidos:

- Durante los años 2016, 2017, 2018 y 2019, se revisaron el cumplimiento de los cuatro (4) procedimientos mencionados líneas precedentes en 204 clientes y el riesgo detectado asciende a S/ 3,965,035 (importe considerando el 100% de la multa), se logró subsanar el 100% de observaciones detectadas.

Ejercicio	Clientes revisados	100% Riesgo detectado Soles
Nov-Dic 2016	4	276,710
2017	74	1,214,550
2018	44	1,711,975
2019	82	761,800
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>3,965,035</b>

- Principales observaciones:
  - No contar con el soporte documentario de los impuestos.
  - No imprimir libros físicos dentro de los plazos establecidos por la SUNAT.
  - Presentar fuera de plazo los libros y registros electrónicos.
- Todas las observaciones fueron subsanadas a tiempo, hoy la compañía no paga multas y las revisiones se realizan en forma permanente fomentando la responsabilidad en los contadores.

## 2. Digitalización del Proceso Contable de la Compañía BDO Outsourcing (2018 y 2019):

Parte del equipo que desarrolló e implementó exitosamente la digitalización en el proceso contable y administrativo de BDO Outsourcing (en adelante BDO-O) entre las principales tareas realizadas fueron:

- a) Elaboración de los flujos futuros del proceso contable y administrativos de BDO-O (base para la programación y diseño del nuevo proceso digitalizado).
- b) Se elaboraron los siguientes procedimientos:
  - ✓ Once (11) Procedimientos Administrativos.
  - ✓ Veintisiete (27) Procedimientos Operativos del proceso de digitalización para el uso de la Plataforma Web de BDO-O MyDocs (nube), sistema contable MyContsys y sistema administrativo MyGestwin.
- c) Se redujo el número de personal del proceso contable ahorrando costos y horas significativas de los procesos. Se logro mayor rentabilidad.

### **3. Implementación del Sistema de Gestión de Protección de datos Personales Ley 29733 (en adelante SGPDP)**

En Cumplimiento de la norma, realice la implementación del SGPDP para BDO Outsourcing S.A.C. La tarea demandó coordinar y trabajar en conjunto con los Encargados de las áreas de Legal, Gestión Humana, Administración, Procesamiento de Planillas, TIC y Contabilidad. Como resultado del trabajo realizado se recopilaron, actualizaron y elaboraron sesenta y un (61) documentos que garantizan el cumplimiento de la norma.

### **4. Implementación del Modelo de Prevención de la Corrupción y Línea Ética en BDO-O (2018-2019):**

En cumplimiento de la Ley N° 30424, “Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas”, se elaboró los siguientes documentos que sirvieron de base para establecer la Política Anticorrupción corporativa:

- a) Política Anticorrupción.
- b) Procedimientos para Identificar, Evaluar y Mitigar Riesgos de Actos de Corrupción.
- c) Procedimiento de Denuncias de Actos de Corrupción.
- d) Programa de Difusión y Capacitación del Modelo de Prevención.
- e) Programa de Evaluación y Monitoreo del Modelo de Prevención.

## **5. Implementación del Modelo de Prevención de la Corrupción y Línea ética en BDO Perú (Corporativo) (2018-2019):**

Como parte del cumplimiento de las normas legales, fui nombrado representante de la compañía para formar parte del equipo que participaría en la elaboración de los documentos oficiales del Proyecto Anticorrupción Corporativo, este equipo estuvo representado por las cuatro (b) divisiones de BDO Perú a ser Tax, BDO Consulting, BDO Auditoría y BDO Outsourcing. Como resultado del trabajo realizado se elaboraron los siguientes documentos corporativos:

- a) Código de Ética y Conducta BDO en Perú (actualizado a enero de 2019).
- b) Política Anticorrupción BDO en Perú.
- c) Manual de Funciones Modelo de Prevención de Delitos.
- d) Protocolo Para la Administración De BDO Línea Ética BDO en Perú.
- e) Matriz de Riesgos del Modelo de Prevención Corporativos de Soborno, Colusión, Tráfico de Influencias y Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.
- f) Acuerdo de Confidencialidad.

## **6. Eficiencia – Análisis de las Horas Reales y Horas declaradas en el Sistema Project Master y/o Sistema de Control de Horas del Personal Destacado en Clientes y en el área Centro de Servicios Compartidos (CSC) (2016-2017):**

### **Antecedentes:**

En el año de 2014, se creó el área de Centro de Servicios Compartidos cuya función principal era registrar las facturas de todos los clientes en el sistema contable MyContsys y concentrar esta operación en una sola área. En sus inicios constituyó una solución, sin embargo, en el transcurrir del primer año no tuvo los resultados esperados que era el ahorro de horas hombre en clientes y costos operacionales, ha esto se le añadió la gran cantidad de reclamos del personal debido a los constantes errores en el registro y tiempos del personal para reprocesar los errores correctamente.

En ese sentido, la gerencia general me pidió una alternativa de solución, para lo cual denominé **“PROYECTO EFICIENCIA”** el cual tendría la finalidad de efectuar un análisis para detectar las horas hombre reales trabajadas del personal de los equipos contables en clientes y las horas registradas en el Project Master y/o sistema de control de horas del personal que trabajaba en el área de Centro de Servicios Compartidos (CSC).

### **Trabajo realizado:**

- Se seleccionó dos (2) personas para el equipo de trabajo.
- Se seleccionó un total de 22 empresas que serán beneficiadas con este plan de trabajo.
- Se capacitó al equipo de trabajo en el sistema contable MyContsys, se revisó los contratos y se elaboró un plan y cronograma de trabajo.
- Se recopiló información de tiempos en cada proceso tanto en el cliente como en el área de CSC de las 22 empresas seleccionadas (100% del total de empresas seleccionadas).
- Se revisó las labores que realiza cada integrante del equipo.
- Reuniones con el personal del equipo contable a fin de comprender las labores que realiza y cruzar la información obtenida.
- Análisis y estimaciones de mejoras de los procesos que pueden implementarse sobre la base de nuestra experiencia.
- Revisión de los resultados con el Encargado del equipo contable.
- Además, siguiendo el plan de trabajo se realizó el

a) **Análisis de la situación del Cliente:** Este trabajo se realizó en la oficina de BDO-O y consiste en determinar lo siguiente:

- Información respecto al Cliente.
- Número de personas que conforman el equipo de BDO-O.
- Volumen de transacciones procesadas.

b) **Trabajo en la base de datos.** Este trabajo se realiza en la oficina de BDO-O y consiste principalmente en revisar las tablas de los sistemas (plan de cuentas, auxiliares, información registrada, etc.) con el fin de recomendar

correcciones de errores que originan ineficiencia durante el proceso contable.

- c) **Trabajo de análisis de la operatividad del personal de BDO-O.** Este trabajo se realiza mediante una entrevista al Contador del equipo contable. Se determina cómo llega la información contable al área, quienes intervienen, roles asignados y cómo se registra la información en los sistemas contables. Asimismo, se informa el resultado del análisis del punto anterior a fin de que el personal haga las correcciones del caso.

### **Principales observaciones:**

- El área de CSC no se ajusta a las necesidades del Cliente.
- El personal de CSC debe mejorar sus resultados. Exceso de personal.
- Los Sub Contadores realizan labores que corresponden a los Analistas / Asistentes (segregación de funciones).
- Los Gerentes/Socios deben revisar con los Contadores las horas de trabajo asignadas a los clientes en forma trimestral (Excesos de horas programadas). El resultado del trabajo del análisis del punto anterior se identificó las actividades.
- Falta de capacitación al personal en el sistema contable.
- Falta de seguimiento a las labores del personal.
- Los encargados no están comprometidos con el sistema de gestión de la calidad y mejora continua de los procesos.

### **Mejoras recomendadas:**

- Implementar reportes en el sistema contable que permitan controlar las cuentas contables de proveedores y clientes lo que permitirá disminuir 1 hora por cada 100 facturas en cada equipo contable.
- Uso del módulo de reportes para la emisión de Estados Financieros desde el Sistema Contable MyContsys.
- Sincerar las horas del personal a su cargo registrando las horas reales de trabajo en el sistema de control de horas Project Master y/o sistema de control de horas del personal.

- Capacitar al personal para el uso del sistema contable MyContsys.
- Establecer un cronograma de trabajo con fechas de entrega de la información al cliente.
- Revisar los tiempos de procesamiento de la información contable teniendo en cuenta el volumen de operaciones y/o transacciones que se debe registrar.

### Resultados de las mejoras implementadas:

Luego de implementar las mejoras recomendadas en los 22 clientes se obtuvo una rentabilidad de \$ 120,000 dólares anuales.

- Se mejoró significativamente el tiempo de procesamiento de las transacciones.
- El control de horas hombre mejoro y se eliminó las horas extras.
- Se optimizó el uso de los equipos (computadoras, impresoras etc.).
- Cuadro que muestra las horas hombre y los costos recuperados:

ÍTEM	CLIENTE	TRANSACC.	HORAS REPORTADAS		PROPUESTO EQUIPO EFICIENCIA		RESULTADOS	
			Horas	US\$	Horas	US\$	Horas Disponibles	No Facturado US\$
1	Arcelormittal Projects Perú SCRL	61	86	2,575	31	955	55	1,620
2	Identibio S.A.C.	143	87	2,145	56	1,655	31	490
3	Reverse Logistics Group Perú S.A.C.	186	58	1,125	47	760	11	365
4	Donaldson Perú S.A.C.	852	201	3,540	167	2,465	34	1,075
5	Novus Perú S.R.L.	286	113	2,725	83	1,885	30	840
6	IQOR Global Services Perú S.C.R.L.	121	78	2,025	62	1,280	16	745
7	Nielsen S.R.L.	326	102	2,880	83	2,345	19	535
8	Torres Unidas del Perú S.R.L.	2,728	911	16,935	819	15,247	92	1,688
9	America Potash Perú S.A.	481	213	3,164	196	2,797	17	367
10	Colegio Proeduca S.A.	7,345	289	4,505	242	4,000	47	505
11	Grupo IKSA:	2,816	548	11,668	435	8,550	113	3,118
12	CAE Aviation Training Perú S.A.	191	132	3,420	77	1,495	55	1,925
13	Grupo Atton:	7,892	919	19,971	869	19,221	50	750
14	Grupo PUMA:	1,231	1,129	27,895	1,129	24,455	-	3,440
15	General Motors Perú S.A.	9,746	269	6,385	107	1,075	162	5,310
16	Grupo Usil:	112,000	334	5,450	76	1,240	258	4,210
17	Assa Abloy Perú S.A.	580	132	3,765	132	3,765	-	-
18	HY Cite Perú S.R.L.	6,597	691	11,155	691	11,155	-	-
19	Weg Perú S.A.	1,119	391	10,026	369	9,464	22	562
20	Sumitomo Metal Mining Perú SA	849	201	4,458	201	4,138	-	320
21	MGF Sourcing Far East, Limited	152	117	3,060	102	2,835	15	225
22	GM Finacial del Perú S.A.C.	599	311	7,370	276	5,440	35	1,930
<b>TOTAL</b>		<b>156,301</b>	<b>7,312</b>	<b>156,242</b>	<b>6,250</b>	<b>126,222</b>	<b>1,062</b>	<b>30,020</b>



## **7. Manual de Procedimientos Contables, Tributarios y de Uso de Sistemas en Nuestros Clientes (2015-2016):**

Con la experiencia adquirida administrando contabilidades y equipos de trabajo en clientes, pude observar que todas las compañías (más de 90 aproximadamente) tenían tres (3) problemas generales con su proveedor de servicios u outsourcing contable que afectaba la operatividad de la compañía para la toma de decisiones, éstas se resumen en:

- Información financiera entregada fuera de fecha.
- Pago de multas por atraso en la presentación y pago de impuestos.
- Los sistemas utilizados no cumplen con la normativa legal tributaria.
- Desorden administrativo y contable.

### **Producto del análisis se determiné lo siguiente:**

- Las compañías de outsourcing contable cuentan con profesionales que provienen de diferente formación académica lo que hace que cada uno trabaje de acuerdo con su criterio y conocimiento adquirido durante su desarrollo profesional. La contabilidad cumple con lineamientos específicos por lo que el proceso puede ser estandarizado igual para todos los clientes salvo pequeñas diferencias de acuerdo con el sector económico al que pertenece.
- Para la presentación de la información financiera de forma oportuna, es necesario contar con un cronograma de actividades y nombrar responsables para que cada proceso cumpla las fechas establecidas en un cronograma.
- Los sistemas deben cumplir con la normativa legal tributaria, a fin de evitar errores de cálculo de impuestos.
- Elaborar procedimientos contables de cada proceso financiero.
- Elaborar procedimientos administrativos para el control operacional de cada proceso.
- Elaborar procedimientos para uniformizar criterios tributarios.

- Elaborar procedimientos de uso de sistemas y/o operativos de ágil lectura y entendimiento.
- Automatizar los procesos operativos manuales que demandan horas hombre y que no dan valor al proceso.

#### **Tarea realizada:**

- Se elaboraron 27 procedimientos contables, 20 Tributarios y 13 de uso de sistemas, que dan los lineamientos necesarios para que los profesionales de la Firma (250 contadores y administradores) se desenvuelvan en cualquiera de nuestros clientes, se estandarizó el proceso contable, se uniformizó criterios contables y se mejoró los procedimientos de uso de sistemas esto permitió que el personal rote en todos los sectores económicos al que pertenecen, dándole así valor agregado al expertis profesional.
- Se creó el área de Control de Calidad y Eficiencia que dentro de sus funciones está velar por la mejora continua de los procesos y procedimientos de tal forma que estos estén permanentemente actualizados.
- Se automatizaron y digitalizaron procesos comunes para reducir tiempos operacionales de trámite documentario.

Todas estas medidas ayudaron a simplificar tareas, estandarizar los procesos que intervienen en el servicio contable u outsourcing que se les presta a los clientes dándonos una ventaja competitiva en el mercado. Se obtuvo ahorro de tiempos y costes para el cliente y mayor rentabilidad para BDO-O. Hoy la compañía es el outsourcing más grande del Perú y Latinoamérica con más de 350 clientes en cartera considerando solo el procesamiento contable.

#### **8. Contador y Consultor Senior (2007-2015):**

**Contador Consultor Senior**, supervisor responsable de procesos contables, administrativos, reorganización y recuperación de procesos contables, módulos de contabilidad, así como implementación de sistemas ERP e instalación y organización de departamentos de contabilidad y administrativo.

Mis actividades en la Firma BDO Outsourcing S.A.C. se han desarrollado en dos (2) etapas la 1ra. como **Contador y Consultor Senior** de 2007-2015 y 2da como jefe **del Área de Control de Calidad y Eficiencia** del sistema de gestión de la calidad, innovación, tecnología y digitalización de procesos.

A continuación, detallo las actividades desarrolladas en las empresas que estuvieron bajo mi cargo (Resumen):

- **General Motors Perú S.A. (USA) -**

La Compañía es una empresa que se dedica al sector automotriz, en la venta de vehículos automotores y repuestos a sus concesionarios en el Perú.

**Responsable** de la implementación del área contable, tesorería y facturación con el sistema ERP-SAP, procesos involucrados, Contabilidad General, Bancos, Activos Fijos, Cuentas por Pagar, Inventarios, Ventas, Facturación y Libros y Registros Oficiales.

- **Grupo Zara: Iberotex S.A.C – Texnova S.A.C. – Iberohogar S.A.C. (España)**

Empresa situada en el sector de la moda que distribuye y comercializa prendas del grupo INDITEX dedicado a la fabricación de prendas de vestir de las marcas Zara, Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius y otras.

**Responsable** del modelamiento e implementación y migración a una nueva plataforma ERP-DYNAMICS-GP, procesos involucrados, Contabilidad, Bancos, Activos Fijos, Cuentas por Pagar, Inventarios, Ventas, Facturación y Libros y Registros Oficiales. Luego bajo la misma modalidad de modelamiento e implementación se migró al sistema ERP-SAP.

- **IQF del Perú S.A.**

Empresa dedicada al cultivo, procesamiento y comercialización de frutas y hortalizas (uva, palta, espárragos y alcachofa) congeladas, frescas y en conserva, destinadas al mercado internacional.

Responsable del modelamiento, implementación y migración a una nueva plataforma ERP-DYNAMYC-GP, procesos involucrados Presupuesto, Contabilidad, Activos Fijos, Costos, Tesorería, Planillas, Logística, Facturación, Ventas, Recursos Humanos y Administración.

- **Doka Perú S.A.C.** (Suecia)

Empresa internacional líder en el rubro de la construcción, alquiler y venta de soluciones de encofrados.

Responsable del modelamiento del sistema ERP-SAP-R/3, procesos involucrados, Contabilidad, Bancos, Activos Fijos, Compras, Ventas, Inventarios y Libros y Registros Oficiales.
  
- **Scania Services del Perú S.A.** (Suecia)

Compañía financiera que otorga préstamos para la adquisición de vehículos pesados.

Responsable del modelamiento en la implementación y migración a una nueva plataforma ERP-DYNAMICS-AX, procesos involucrados, Contabilidad, Bancos, Activos Fijos, Cuentas por Pagar e Inventarios.
  
- **Gavilón Perú S.R.L.**

Empresa importadora y distribuidora de fertilizantes en el Perú.

Responsable del modelamiento en la implementación y migración a una nueva plataforma ERP-SAP-BUSSINES-ONE, procesos involucrados, Contabilidad, Activos Fijos, Tesorería, Logística, Libros y Registros Oficiales.
  
- **Nielsen Perú S.R.L.** (Argentina)

Compañía líder en estudios de mercados que provee avanzadas herramientas de gestión de la información, sofisticados sistemas y metodologías de análisis, además de servicios profesionales.

Acompañamiento en la definición de los Libros y Registros Oficiales Electrónicos, vinculados a asuntos tributarios Resolución de Superintendencia N° 234-2006/SUNAT publicada el 30.12.2006 y adecuados al PCGE (ERP-SAP-R/3).
  
- **Ecopetrol del Perú S.A.** (Colombia)

Empresa Global Colombiana de energía y petroquímica con énfasis en petróleo, gas y combustibles alternativos.

Responsable del modelamiento contable del sistema ERP-SAP-R/3 juntamente con el equipo implementador de Ecopetrol S.A. en Colombia-Bogotá, se dio las pautas legales y tributarias para su funcionamiento y localización en el Perú.

Asesoramiento e implementación del Plan Contable General Revisado al nuevo Plan Contable General Empresarial – 2010, armonizado con las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF's Resolución CNC 041-2008-EF/94 y publicado el 25/10/2008. Se preparó y mapeo de acuerdo con las necesidades de la compañía.

Se preparó y adecuo los modelos de sus libros al formato de acuerdo con la nueva Resolución de Superintendencia N° 234-2006/SUNAT que establece las normas referidas a libros y registros vinculados asuntos tributarios.

- **Hunt Oil Company of Perú L.L.C. Perú (USA)**

Empresa privada Americana de energía participe en actividades de extracción, producción y traslado de gas natural líquido (GNL) en los lotes 56 y 88 en el Perú, elaboración e implementación del nuevo Plan Contable General Empresarial.

- **Hunt Oil Exploration Perú - Operador (USA)**

Empresa privada de energía dedicada a la exploración de petróleo, gas de los lotes 76 y 143, implicada en la start-up (inicio de operaciones) de gas natural líquido (GNL) proyectos en el Perú.

Identificar las oportunidades de mejora en la aplicación de buenas prácticas, tecnología de la información soporte a los procesos de negocio y sinergias en la operación, con énfasis en la parte Administrativa y Contable.

Supervisor del proyecto de mejoras para el módulo contable Mycontsys y módulo administrativo MyGestwin sistema de información estándar (software-SQL), elaboración e implementación del nuevo Plan Contable General Empresarial.

- **CEPSA Perú S. A. (España)**

Responsable del proceso Contable, Compañía subsidiaria de energía dedicada a la exploración de petróleo cuya casa matriz se encuentra ubicada en España. Actualmente tiene como objetivo la exploración de hidrocarburos.

- **Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado de Formación Bancaria (IFB)**

Instituto de educación sin fines de lucro que tiene como misión elevar la cultura financiera de los jóvenes, del sector privado, público y empresarial.

Responsable del modelamiento, implementación y migración a una nueva plataforma ERP-EDUTIVA, procesos involucrados Presupuesto, Contabilidad, Activos Fijos, Tesorería, Planillas, Logística, Recursos Humanos, Administración, Sistemas y Servicios Académicos.

Se propuso cambios sustanciales en la organización y modernización estructural del instituto, organigrama, políticas, procesos, y procedimientos para el mejor aprovechamiento y optimización de los recursos con que cuenta.

- **Perú Forus S.A. (Chile)**

Compañía representante de las marcas Hush Puppies, Nine West y Rookford; actualmente cuenta con 145 tiendas en Chile, Perú y Colombia.

Responsable de la instalación y organización del nuevo departamento de contabilidad, implementación de los módulos contables MyContsys y administrativo MyGestwin para el costeo de importaciones.

## **9. ERNST & YOUNG (2006–2007) - 700 oficinas en más de 150 países.**

Empresa multinacional de servicios de Auditoría y consultoría profesional.

**Contador y Consultor Independiente para estabilizar el PROYECTO ERP-GFIS** (siglas: Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales-Global Financial Information System o Sistema de información financiera global).

Siendo una compañía que presta servicios de Auditoría y Finanzas, Consultoría, Estrategia y Transacciones, en permanente crecimiento operacional, necesitaba contar con un sistema que le permita satisfacer las necesidades de todas los stakeholders (partes interesadas).

La implementación fue encargada a un equipo conformada por personal de la compañía, sin embargo, al no tener la experiencia necesaria se perdió el control de las operaciones financieras de la compañía. En ese sentido, fui contratado para la recuperación y reimplementación del ERP-GFIS.

## **Tareas realizadas:**

### **1. Diagnóstico general:**

- La dirección de la compañía no estaba involucrada en la implementación.
- La participación del personal era limitada, debido a que no estaban capacitados en el nuevo sistema ERP-GFIS.
- No se contaba con procedimientos administrativos ni manuales operativos del sistema, no existía segregación de funciones.
- El sistema ERP-GFIS no cumplía con las normas legales y tributarias locales.

### **2. Acciones tomadas:**

- Involucrar a la dirección general de la compañía en el desarrollo y avance del proyecto.
- Planificar las actividades relacionadas con cada proceso.
- Elaborar manuales operativos del sistema para cada proceso Tesorería, Contabilidad, Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar etc.
- Capacitar a un total de treinta y dos (32) personas.
- Coordinar con los implementadores (ingenieros) la estandarización y/o localización Perú considerando las normas legales y tributarias.
- Se identificó las responsabilidades para evitar duplicidad de funciones.
- Por primera vez se reportó directamente a las Gerencias de Contabilidad, Finanzas, Contraloría y Dirección Financiera de la Compañía los avances del proyecto.

### **3. Verificación y seguimiento:**

- Se elaboró un cronograma de actividades y cumplimiento con fechas de cierre y entrega de la información financiera a la gerencia general.

- Se nombró responsables en cada proceso encargados del cumplimiento.
- Se verificó que la funcionalidad y reportes del sistema cumplan con los requerimientos locales.
- Se realizó acompañamiento en el registro de las operaciones al personal.

#### **4. Resultados: Se logró**

- Recuperar el control y estabilidad de las operaciones financieras.
- Integrar todos los procesos financieros.
- Obtener reportes con información solvente para la toma de decisiones de la dirección general de la compañía.
- Segregar funciones al personal de acuerdo con cada proceso.
- Entregar los manuales operativos y administrativos de fácil lectura al personal.
- Inculcar en la dirección de la compañía una mentalidad de gestión de la calidad y mejora continua para el mantenimiento del proceso financiero.

### **10. UNILEVER Andina Perú S.A. (2003–2006) – Presente en 190 países**

#### **Supervisor de Finanzas y Proyectos de Reingeniería**

Administrador y responsable del proyecto para la migración del sistema ERP-Oracle al sistema ERP-SAP para los procesos que conforman las áreas de finanzas tesorería, contabilidad cuentas por pagar y cobrar y costos.

Fui parte del equipo de la región sudamericana que lidero la migración al sistema ERP-SAP, la compañía comprometida con la mejora continua de sus procesos adquirió el sistema para administrar correctamente las diferentes acciones de la empresa como la logística, el inventario los envíos y las finanzas.

#### **Se logró:**

- Superar la auditoría corporativa, Sarbanes Oxley (UK).
- Recuperar ventas por S/. 800,000.00 mediante la distribución oportuna a nivel nacional de las notas de crédito por diferencia de precios a nuestros clientes.



- Aumentar el volumen de las cobranzas en S/. 500,00.00 mensuales, creando un sistema de control de plazos de cobranzas a nuestros socios comerciales.
- Simplificar la carga operativa en 40% en la emisión de notas de crédito por diferencia de precios, se reordenaron los precios. Se redujo el 100% de horas extras.
- Migrar exitosamente el área de Cuentas por Cobrar a la filial de Chile. Se reestructuró el 100%.
- Elaborar manuales de procesos operativos del sistema para usuarios y procedimientos administrativos. Se capacitó personal de Perú, Chile y Colombia en los módulos de finanzas.
- Implementar en forma conjunta el módulo de control de facturación de nuestros socios comerciales E. Wong S.A., Hipermercados Metro S.A. y registrar el ingreso y aprobación en línea de nuestra facturación.

## **11. INDUSTRIAS PACOCHA S.A. (1986 – 2003) - Empresa multinacional**

### **Supervisor de Finanzas y Proyectos de Reingeniería y automatización de Procesos:**

Administrador y responsable del proyecto para la migración del sistema AS-400 al sistema Oracle de los procesos que conforman las áreas de finanzas tesorería, contabilidad cuentas por pagar y cobrar, costos, logística (compras), almacenes, distribución y veintiún (21) oficinas regionales y marketing.

La implementación fue encargada a un equipo que se organizó con treinta y cinco (35) empleados de la compañía, estas determinaron realizar un paralelo usando los dos sistemas a la vez AS-400 y Oracle, esto trajo como consecuencia descontrol operacional de los procesos financieros debido al alto volumen de operaciones y tiempo suficiente para realizar la misma tarea en ambos sistemas, el caos financiero nos colocó en situación de fuera de control a nivel mundial y el último en reportar los resultados financieros a la casa matriz de los ciento noventa (190) países donde la compañía tiene negocios.

La Gerencia General a cargo de Paul Stevens (inglés) y la Gerencia Financiera a cargo de José Luis Campos (español), apostaron por una nueva oportunidad al personal de la compañía, que después de una evaluación fui nombrado para liderar el proyecto.

El reto fue enorme, seleccioné solo dos (2) personas con las que trabajé en el diagnóstico, planificación y acciones a seguir para estabilizar la compañía.

El proyecto lo denominé “Lázaro”, aprobado por la Gerencia General y Financiera de la compañía.

#### **Acciones realizadas:**

- Elaborar un diagnóstico identificando los principales errores del equipo anterior.
- Planificar las acciones a seguir:
  - Elaborar procedimientos operativos de fácil lectura del sistema Oracle.
  - Capacitar aproximadamente ciento veinte (120) empleados.
- Cerrar el sistema AS-400, obligar al personal a registrar en el ERP Oracle.
- Hacer el seguimiento personalizado al personal para el registro de operaciones.

#### **Resultados alcanzados:**

- Reportar a la casa matriz en el puesto 105 de 190 países al mes de iniciado el proyecto de recuperación.
- Reportar a la casa matriz en primer lugar de 190 países al tercer mes de iniciado el proyecto de recuperación.
- Recuperar la confianza operacional de la compañía a nivel mundial.
- Estabilizar el módulo financiero Oracle Financial y el sistema contable corporativo, se recuperó la imagen y situación organizacional y financiera dentro del grupo corporativo Unilever.

- Implementar los módulos Paylink y Wordlink del Banco Citibank para el pago vía transferencia bancaria a nuestros proveedores nacionales y extranjeros respectivamente.
- Crear un depósito histórico-contable de archivos planos TXT, de información en línea proveniente de diferentes aplicaciones de sistemas de las empresas fusionadas.
- Implementar el módulo contable AP-Oracle cuentas por pagar, simplificando procesos, procedimientos y reportes a nivel compañía.
- Realizar pruebas satisfactorias al 100 % en el Proyecto Y2K cambios para el año 2000.
- Optimizar el proceso contable en interfaces entre los sistemas de la compañía.
- Ahorrar de S/. 600,000.00 reorganizando el sistema de fletes por el transporte de materias primas, materiales de empaque y repuestos.
- Recuperar \$ 10,000.00 en el área de Tesorería, detectando pagos dobles.
- Reducir del 100% de la carga operativa automatizando las conciliaciones bancarias y cuentas por cobrar, se reestructuró en 100%.
- Migrar las operaciones contables del área de Cuentas por Pagar, Bancos y Contabilidad a nuestra filial en Chile. Se reestructuró 100%.
- Crear manuales de autorización, procesos y procedimientos, capacitando en forma personalizada a 40 personas (secretarías).
- Crear un procedimiento para el control del coste de las ofertas y acoplados reportando a la Gerencia de Finanzas.
- Implementar el 1er. registro de compras automático.
- Reducir el 60% del trabajo operativo contable en las áreas de Costos, Existencias, Bancos y Oficinas Regionales; mediante la sistematización de las operaciones.
- Ahorro tributario en el análisis y cálculo de los impuestos, se dejó de pagar multas.

## 1.2 Marco teórico

### 1.2.1 Mejora de procesos

La mejora continua es el proceso mediante el cual se pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización a través de una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilidad de las diferentes áreas, a través de la detección de errores y oportunidades de mejora buscando que estandarizar procesos, uniformizar criterios, definir funciones y documentar los principales procesos.

Con la estandarización de los procesos se puede lograr que todas las oficinas, donde estén ubicadas los negocios de la compañía puedan realizar las mismas actividades, esto permite mejorar la eficacia en el desempeño de las actividades que realiza el personal y eficiencia en la utilización de los mismos recursos, esta situación permite ahorrar costos, sin embargo estos deben estar contenidos en procedimientos debidamente documentados a fin de que todo personal nuevo logre integrarse rápidamente a la estructura organizacional de la compañía.

Las empresas prestadoras de servicios contables tienen dos objetivos principales, que son el ahorro de costos y horas hombre, estos dos objetivos son los que generan la mayor rentabilidad y son los objetivos de las empresas prestadoras de servicios contables, del negocio en la actualidad, esto genera calidad en el servicio que se presta a los clientes, y esto se refleja en la entrega del producto final representada por la calidad de la información financiera que se entrega, siendo esta la información financiera con la que deben contar los empresarios para la toma de decisiones oportunas.

Según **Mitzberg, Quinn y Voyer (1997)**, en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una

organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

**William Edwards Deming (1982)**, también conocido como círculo PDCA (del inglés plan-do-check-act, esto es, planificar-hacer-verificar-actuar) o espiral de mejora continua, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. Es muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y los sistemas de gestión de la seguridad de la información (SGSI).

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

**Walter Andrew Shewhart (1967)**, trágicamente cultivaba estas fuentes y obtenía de ellos información que ponía en práctica. Por ello, recibió varios reconocimientos a lo largo de su vida, uno de ellos, muy significativo para él, fue el publicado en Industrial Quality Control en agosto de 1967.

**Según Johnson y Scholes (2001)**, estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

Las empresas son tan buenas como sus procesos. Los distintos procesos que conforman una organización deben identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar la competitividad de las empresas.

## **Definición de Procesos**

Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman entradas en salidas, para brindar un servicio, generar un producto o completar una tarea.

### **¿Qué es el mejoramiento de procesos?**

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella.
- Reprocesos.
- Actividades que no añaden valor.
- Esfuerzos perdidos.
- División del trabajo innecesaria.
- Inconsistencia.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

Con base a la experiencia de trabajos realizados con organizaciones, se ha desarrollado el denominado “enfoque metodológico para el mejoramiento de procesos”.

Este enfoque permite a la empresa, recibir una transferencia tecnológica para generar la capacidad interna de poder identificar aquellos procesos vitales que generan valor y mejoran significativamente su eficacia y eficiencia.

Los pasos que debe seguir para la aplicación de la Metodología para el Mejoramiento de los Procesos son los siguientes:

- Capacitación sobre mapeo de procesos y documentación.
- Identificación de cadena de valor de la empresa.
- Formación de comité guía y coordinador del proyecto.
- Efectuar el mapeo de los procesos.
- Análisis de procesos e identificación de mejoras.
- Realizar las mejoras de los procesos.
- Establecer indicadores de gestión de procesos.
- Diseñar políticas para auditorías de procesos.

Una de las grandes dudas de una organización, sobre todo cuando está en una etapa de redefinición es: ¿Debemos empezar a diseñar procesos nuevos o mejorar los procesos luego de tener un diagnóstico de ellos? La gran disyuntiva es si se puede rediseñar procesos sin haber verificado nuevamente si los procesos están completamente integrados a la misión de la organización. Una de las tendencias que he encontrado en algunos gerentes de organizaciones es pensar que "los procesos van por un lado y la estrategia va por otro".

En general podemos decir que cuando se trata de aislar los procesos de la estrategia, se fracasa en la propuesta de una gestión integral de toda la organización. Los operadores de los procesos se sienten ajenos a la organización y esperan que los "estrategas" opinen acerca de los cambios necesarios. Por el contrario, pienso que los principales "estrategas" son los operadores de los procesos y para esto ellos deberían siempre estar informados y tener canales de aporte a las estrategias de negocio.

Superado el impasse del paradigma ("los procesos no tienen nada que ver con la estrategia"), una buena forma de demostrar que se está

optando por una gestión integral es apostar por un alineamiento universal de todas las acciones y logros de una organización, tanto las acciones únicas como las acciones permanentes. Esto implica la necesidad de definir indicadores de éxito para los procesos. Estos indicadores deben tributar aporte a los indicadores de éxito del negocio, tanto como lo hacen los alcances de proyectos.

Por eso, la recomendación en general sería, que las organizaciones no se embarquen en grandes transformaciones de procesos a menos que hayan asegurado (podría ser mediante indicadores de éxito o mediante un BSC) que todos sus procesos están alineados, y que tienen canales de aporte de los operadores de los procesos a las estrategias de negocio.

### **El Mejoramiento Continuo**

El mejoramiento de procesos se basa en los principios de mejoramiento continuo. En vez de proponer una reingeniería radical de los procesos y competencias existentes en la empresa, habitualmente de enorme costo y alto riesgo, se parte de la base que existe un interés genuino de los ingenieros y gerentes por crear procesos maduros, que permitan usar adecuadamente sus talentos y los recursos asignados. Ambos buscan minimizar los problemas evitables y fortalecer la prosperidad común que resulta del éxito de la empresa.

### **¿En qué consiste la Mejora Continua?**

Para que el Sistema de Gestión de la Calidad sea un sistema eficaz, es necesario que exista un ciclo de Mejoramiento Continuo en la Organización. Una vez que se han diseñado los objetivos, el mapa de procesos y los indicadores necesarios para controlar el buen funcionamiento de la organización, se han de llevar a cabo las mediciones para conocer cuáles son los niveles de eficiencia que se alcanzan, tanto a través de la definición como de su ejecución.



Para conseguir un mejor rendimiento del sistema implantado la mejora tiene que ir implantada con la satisfacción del cliente y con la gestión por procesos, que son clave para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.

No basta que una organización se limite a controlar los procesos operativos o los productos defectuosos; si no hay una intención constante de mejorar no se aporta calidad en las actividades.

### **La mejora continua en la nueva norma**

El más importante beneficio del sistema de gestión de la calidad es: dar un servicio consistente con lo esperado y prometido, cumplimiento de las especificaciones y garantía de la prestación del servicio.

El punto 8.5.1 de la norma ISO 9001 dice: la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas o preventivas y la revisión por la dirección.

Cuando se resuelve un problema hay que llegar a determinar y eliminar las causas que lo han provocado, para que no se repita. Es muy importante que en toda la organización haya una actitud proactiva de los empleados para realizar y aplicar propuestas de mejora en las actividades que desarrollan y que la organización de respuesta sobre su tratamiento.

Descubrir el origen de los problemas es más competitivo que solucionar los problemas sin conocer su verdadero origen. Además, cada error que se produce en la organización hay que convertirlo en un nuevo punto de aprendizaje para que no se repita.

Este aprendizaje no debe de ser individual, sino que tiene que ser compartido para que todos puedan aprender de las experiencias de los demás.

### **El ciclo de la mejora (Ciclo de Deming)**

La gestión de la calidad de cualquier organización debe seguir el ciclo de mejora (Ciclo de Deming)

**Planificar:** Planificar las acciones, una vez recogida y tratada la información necesaria.

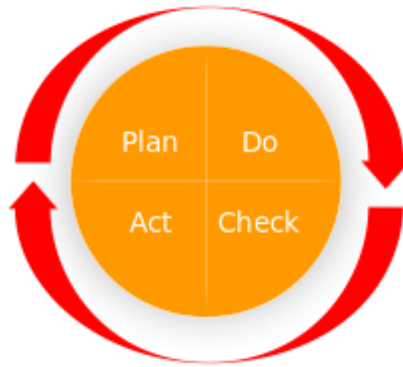
**Hacer:** Implantar las acciones.

**Verificar:** Realizar el seguimiento de los planes previstos para llevar a cabo las acciones de mejora e información sobre los resultados.

**Actuar:** En función de los resultados planificar nuevas acciones: para continuar mejorando o corregir desviaciones.

El ciclo PDCA es una importante herramienta de gestión aplicable a cualquier actividad, que nos conduce a la mejora continua de la misma. Es un concepto muy básico en su explicación, pero muy amplio en cuanto a su contenido.

Ahora que tan de moda están las siglas, les quiero presentar el ciclo PDCA, o ciclo de mejora continua propuesto por Walter Shewhart. Es la abreviatura de las iniciales en inglés de cada una de las 4 fases que lo componen: PLAN – DO – CHECK – ACT, o lo que es lo mismo en castellano: PLANIFICAR – HACER – VERIFICAR – ACTUAR. Se trata de un proceso metodológico básico para realizar actividades de mejora y mantener lo que se ha mejorado. Aplicando este ciclo de mejora a todas las actividades que se desarrollan en una organización, mejorarán los resultados en poco tiempo.



### **Ciclo PDCA de mejora continua**

Como bien expresa su nombre se trata de un ciclo, lo que implica que, una vez iniciado el proceso, debe ser continuado con carácter cíclico pasando por cada una de sus 4 fases consecutivamente. Por otro lado, es un ciclo de mejora, es decir, su aplicación encamina a la organización hacia la mejora de las actividades sobre las que se aplique, buscando las oportunidades de mejora existentes, llevándolas a cabo y comprobando su eficacia. Y por último es un ciclo de mejora continua, es decir, cuando se completa la última fase, se inicia de nuevo el proceso y así sucesivamente, es como una espiral de la que no se consigue salir, porque cada una de las fases desemboca inevitablemente en la siguiente no encontrando el final, porque casi siempre es posible encontrar un nuevo aspecto que mejorar.

Hoy en día, tanto las normas ISO 9001 e ISO 14001, como el estándar OHSAS 18001, basan sus requisitos en este ciclo de mejora, y establecen que los Sistemas de gestión se organicen siguiendo estos 4 pilares. Así, cualquier Sistema de gestión comienza con la fase PLAN (PLANIFICAR) en la que se establecen las labores a llevar a cabo para implantar dicho sistema indicando sus responsables y los plazos, entre las cuales se encuentran entre otras cosas establecer la Política de gestión y los objetivos.

La siguiente etapa pasa por la fase DO (HACER) donde está el meollo de la cuestión, en esta fase se llevan a cabo las acciones planificadas anteriormente, entre otras cosas, se incluyen la formación, la

comunicación, la documentación, los procesos productivos, el mantenimiento, etc. Esta fase es la que siempre existe en una organización aún incluso sin haber decidido implantar un sistema de gestión, porque es la actividad productiva de la organización en sí.

Una vez que las actividades planificadas se han puesto en marcha y estamos funcionando, llegamos a la tercera fase del ciclo o al CHECK (VERIFICAR), es decir, nos planteamos la duda de si lo que hemos planificado lo hemos realizado correctamente y si realmente estamos consiguiendo lo que queríamos conseguir con la planificación realizada inicialmente.

A esta fase pertenecen entre otras las actividades de seguimiento y medición, los controles establecidos en los procesos, la gestión de No Conformidad, el establecimiento de Acciones Correctivas y Preventivas y las auditorías internas. Una vez implantado un Sistema de gestión, la realización de una auditoría interna nos permite conocer los fallos de nuestro Sistema y establecer en la siguiente fase las Acciones Correctivas necesarias para solucionarlos, con lo que ya estamos llevando a cabo la idea de la mejora.

La última de las fases, la fase ACT (ACTUAR), es quizás la más importante, porque una vez llegados a este punto, habiendo planificado cosas, habiéndolas llevado a cabo y habiendo comprobado su eficacia, ¿qué hacemos?, ¿nos cruzamos de brazos?, o ¿decidimos que ya está o que podemos ir más allá e ir puliendo nuestro sistema de gestión realizando actividades de mejora? En esta fase se encuentra la Revisión por la Dirección, donde ésta hace una evaluación de todo el proceso revisando desde el comienzo del ciclo, pasando por todas las fases y estableciendo las acciones necesarias para mejorarlo, dando comienzo de nuevo a la fase de PLAN (PLANIFICAR).

Este ciclo de mejora continua es de aplicación universal puesto que puede ser aplicado a cualquier actividad incluso las cotidianas. Cualquier persona lo aplica al día en varias ocasiones sin a veces darse cuenta por

total desconocimiento del mismo. Por poner un ejemplo muy simple, “me gusta comer un trozo de pan en cada comida”.

Para ello, necesito ir a comprarlo, para lo cual planifico bajar a la panadería, yo escojo a cuál ir y decido el momento en el que lo hago (PLAN), una vez allí, realizo el proceso de compra de la barra de pan elegida (DO), me la llevo a casa, como el pan y compruebo si me gusta o no lo que he adquirido (CHECK), y si no es así, seguramente la próxima vez no volveré a esa panadería, elegiré otro producto o se lo haré saber al vendedor mediante la pertinente reclamación oral (ACT).

Hemos pasado por todas las fases del ciclo sin apenas advertirlo porque cada fase nos lleva a la siguiente de manera irremediable teniendo que tomar en este caso decisiones muy básicas. Para la implantación de un Sistema de gestión en una organización se trata de lo mismo, pero con un poco más de papeleo y burocracia.

En resumen, el ciclo PDCA es una importante herramienta de gestión para llevar a cabo en cualquier actividad cotidiana o profesional, que nos conduce a la mejora continua de la misma y que implica un concepto muy básico en su explicación, pero muy amplio en cuanto a su contenido, porque todas las actividades desarrolladas en una organización pueden localizarse en alguna de sus fases.

### **Mejora de procesos estratégicos**

BPM (Business Process Management) es una disciplina que trata los procesos de negocio como un activo de la empresa con el fin de mejorar sus capacidades y actuación frente al mercado. Gartner la describe como “una aproximación estructurada a los procesos que incluye métodos, políticas, métricas y software para optimizar de forma continua las actividades de la empresa”.

Un proceso de negocio consiste en una agrupación de actividades y decisiones coordinadas que nos llevan a alcanzar un objetivo. En la

empresa, y en la vida, los procesos están presentes en todas las rutinas diarias; representan el ADN de la empresa; y normalmente son multifuncionales y multipersonales, ya que en ellos intervienen diferentes departamentos y responsabilidades, sin los cuales sería imposible conseguir el resultado deseado.

Así pues, el proceso de venta requiere del vendedor, del análisis de disponibilidad de producto, de la preparación de la mercancía, etc. De poco serviría controlar exclusivamente una de sus partes para asegurar el buen servicio final percibido por el cliente y, por otra parte, la desincronización de alguno de sus componentes hará que, independientemente de que otra o varias de sus actividades sean deficientes, y el resultado final no cumpla con su objetivo.

En el día a día existen cientos de procesos, desde los más simples a los más complejos. Es vital, más en estos tiempos, que se ejecuten orquestada, ágil y eficientemente. Su mejora continua, de la mano de las mejores prácticas en el mercado o de investigación interna, hará a nuestra empresa más competitiva reduciendo costos e ineficacias, y mejorando el resultado final: menos tiempo, más calidad, más y mejores ventas, etc.

En los procesos se integran flujos de actividades con información, documentación (desde otros sistemas o desde el propio proceso), toma de decisiones a través de reglas de negocios y coordinación de personas para conseguir un objetivo. Las necesidades cambiantes del mercado y de los elementos que se combinan en los procesos de negocio, hacen que tengan vida propia y que puedan diseñarse, automatizarse parcialmente y revisarse para su mejora de forma continua ya que el entorno requiere de ajustes periódicos para optimizar nuestra competitividad.

En un entorno de alto crecimiento de mercado, las ineficiencias en la ejecución de los procesos pueden pasar desapercibidas, enmascaradas

por los buenos resultados comerciales, pero en épocas de crisis se convierten en la clave para la supervivencia.

Las empresas líderes de cada sector lo son gracias a la calidad de sus procesos de negocio, donde el cliente interno y externo resultan beneficiados en su perfecta ejecución, diferenciándose de la competencia: entregas rápidas, menores costos de producción, etc.

En una empresa los expertos en organización y procesos se encargan de inventariar y establecer periodos de revisión y mejora continua de los mismos. Las soluciones BPM, y su capacidad para efectuar una rápida y directa automatización, han hecho que surjan importantes oportunidades para avanzar en el rendimiento de la organización.

Por ello, y por el estado de competitividad actual, muchas empresas revisan su forma de trabajar para reducir costos y mejorar su eficiencia. Estos sistemas que apoyan a esa rápida revisión y mejora se han convertido en prioritarios. Según Gartner, las 10 primeras prioridades en las empresas en 2009, según las necesidades de optimización de recursos sin perder capacidad competitiva, fueron:

1. Mejora de procesos de negocio.
2. Reducción de costos.
3. Mejorar el rendimiento de la organización.
4. Atraer y retener a nuevos clientes.
5. Incrementar el análisis y uso de la información.
6. Crear nuevos productos y servicios.
7. Mejora de eficiencia en campañas.
8. Manejo eficiente de iniciativas para el cambio.
9. Expandir la relación actual con los clientes.

## 10. Expandir a nuevos mercados/geografías.

Los trabajos de diseño, documentación y seguimiento continuo de los procesos incluyen un ciclo de vida basado en la identificación del proceso necesario, su documentación y modelización, la ejecución, seguimiento y análisis, y finalmente permitir una optimización y mejora continua.

En la actualidad las empresas más agresivas abordan proyectos de automatización y gestión que apoyan a su ejecución en el día a día, de la mano del equipo tecnológico y de sistemas, así como la automatización parcial o total, que permite sistematizar y asegurar el cumplimiento de un flujo de negocio a través de aplicaciones específicas desarrolladas a tal efecto. Todo ello enmarcado en un entorno dinámico como el de los negocios y competencia, requieren de ajustes continuos (cambio de reglas de negocio, etc.), y se convierten en muchos casos en un dolor de cabeza para TI (Tecnologías de Información) ya que requieren de revisiones constantes para su adaptación a los nuevos requerimientos de mercado o a la estructura cambiante de la empresa.

Cada vez más las necesidades de velocidad y adaptación flexible son la clave para mejorar la competitividad empresarial, y TI y su aproximación a soluciones “personalizadas y de desarrollos especiales” puede tener problemas en facilitar la evolución necesaria y al costo adecuado. Es ahí donde los sistemas BPM de nueva generación pueden ayudar decisivamente a la competitividad, aportando rapidez, flexibilidad y capacidad de respuesta a nuevas necesidades, hasta ahora no disponibles en el mercado.

A nivel estratégico, las empresas deberían animar a la revisión continua de nuevas formas de trabajo y flujos de negocio, a la automatización de las tareas que permitan mejorar su rendimiento, y a la coordinación efectiva de los elementos y personas involucradas en las diferentes tareas que hacen posible su presencia en el mercado.



Esto era complejo sin contar con herramientas apropiadas de diseño, automatización y seguimiento, hasta ahora. ¿Cuántas empresas pueden determinar, en tiempo real, su eficacia en producción, entregas o gestión de pedidos, hace una hora, ayer, hoy? ¿Cuánto tiempo precisa su organización para cambiar un proceso de negocio si han detectado una posible ineficiencia? ¿Cuántos conocen los costos reales/actualizados y tiempo de ejecución real de sus procesos? ¿Cuántos se atreverían a efectuar un cambio en la forma de trabajar frente al cliente de un día para otro?

Las soluciones BPM podrían ofrecer respuestas eficaces a las preguntas anteriores. También servirían para realizar mejoras de forma inmediata, análisis y pruebas casi en tiempo real en los procesos de negocio de la empresa. La primera gran ventaja de las herramientas de BPM es inherente a las funciones de diseño e implantación de los procesos, que ahora recaerán en los responsables directos de los mismos y no en departamentos de TI o de organización.

Estas herramientas permitirían que TI sólo tenga que apoyar a las implantaciones a través de la conectividad con los diferentes sistemas de gestión e información actuales y en preparar la plataforma tecnológica del nuevo sistema BPM, de forma que diseño, implantación, monitorización y mejora continua serán ahora responsabilidad de los propietarios del proceso. Es muy relevante el cambio que libera a TI de su involucración directa en la comprensión de las necesidades de los usuarios, en la puesta en marcha y mantenimiento de las soluciones implantadas. El área de organización se convierte en “coach” de los responsables del proceso en cuestión.

Las últimas soluciones BPM manejan un entorno sencillo y enfocado a usuarios no técnicos, pero si expertos en sus necesidades, y soportan todos aquellos aspectos que son precisos para el diseño, documentación, prueba, ejecución y seguimiento de los procesos de negocio. Si cambia una tarea, un responsable o una regla de negocio, solo serán precisos unos minutos para que el nuevo proceso, con los cambios necesarios, funcione a pleno rendimiento.

Los beneficios se centran en la flexibilización del diseño y mantenimiento de los procesos, en la posibilidad de dinamizar los cambios y de permitir las pruebas necesarias para su optimización continua, asegurando la disponibilidad del 100% de elementos (información, reglas de negocio, etc.) en cada toma de decisiones.

También mejora la interacción y diálogo entre los diferentes intervinientes del proceso, control dinámico del rendimiento de nuestra organización y, como consecuencia final, la mejor eficiencia (costo/ingresos) en cada uno de ellos.

### **Calidad de servicio**

**ILPES-CEPAL (2005).** La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios.

Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios.

Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.

**Horovitz, (1990.7).** Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

**Peel (1993. 24).** Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad.

**Gaither (1983. 123).** El servicio al cliente es una gama de actividades en conjunto, originan una relación”.

**Lovelock, (1990. 491).** “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.

### **Características:**

Estos elementos descansan en las características fundamentales de los servicios: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo.

### **La intangibilidad**

**Lovelock (1983).** La mayoría de los servicios son intangibles No son objetos, más bien son resultados. Esto significa que muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se pueden dar las especificaciones uniformes de calidad propias de los bienes.

**Zeithaml. (1981).** Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta.

### **La heterogeneidad**

Los servicios especialmente los de alto contenido de trabajo son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella.

## **La inseparabilidad**

En muchos servicios, la producción y el consumo son indisolubles **Grönroos, (1978)**. En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicios. Esto afecta considerablemente la calidad y su evaluación.

Según **Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)**, estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:

La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.

La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de los bienes.

La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.

Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

Una tendencia en el estudio del proceso de servicio es lo que **Albretch (1992)** llama los ciclos de servicio, fundamentados en los momentos de verdad. Este planteamiento, se enfoca más como una ayuda para el productor, en este caso, el prestador de servicios.

El concepto de ciclo de servicio ayuda a los miembros de las organizaciones a ofrecer asistencia a los clientes, permitiéndoles organizar las imágenes mentales de lo que ocurre.

La construcción básica del servicio ya no solo es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en lo que Albretch llama “un momento de verdad” (representado por los puntos controlados por cada empleado y/o sistema que tenga contacto con el cliente).

Un momento de verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio (definida por Grönroos como elementos del process of service delivery. El empleado ya no presta un servicio, sino que es parte del mismo.

La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se define como el resultado de los momentos de verdad que el consumidor y/o cliente ha experimentado.

El conocimiento del ciclo del servicio y sus momentos de verdad ayudan al personal de servicio a conocer el punto de vista del cliente y a considerar a los clientes como los clientes los consideran a ellos. Este proceso podría ser parte del modelo del ciclo del servicio, sin embargo, propone que el proceso de servicio implica el estudio de dos elementos principales: el montaje del servicio (PSA) como el elemento técnico, y la entrega del servicio (PSD) como elemento funcional.

Adicionalmente establecen unos filtros perceptuales del consumidor (CPPS, por sus siglas en inglés), que modifican su evaluación de la experiencia en términos de los procesos anteriores: técnico y funcional. Se advierten los elementos descriptores de las decisiones administrativas recogidos en el PSA, a través de los cuales se configura el servicio en términos de sus características previas.

Por otro lado, se encuentran los descriptores de la variabilidad del desarrollo del servicio, es decir, el proceso de entrega del servicio (PSD), referido a las características de la entrega del servicio (momento de la interacción con los clientes).

Estos dos grupos de características (PSA y PSD) interactúan y se ven influenciados por los filtros perceptuales (CPPS). Dicha interacción, con las modificaciones ocasionadas por los filtros perceptuales, genera la percepción de satisfacción y, por ende, el encuentro de la calidad siguiendo la corriente teórica que plantea la satisfacción como antecesora de la calidad.

## **Concepto de calidad del servicio**

La medición de la calidad del servicio ha suscitado algunas diferencias de criterio. La principal hace referencia a qué es lo que realmente se está midiendo. En general se encuentran tres tendencias de constructos que se usan para evaluar la calidad del servicio: calidad, satisfacción y valor.

**Grönroos (2001)** La investigación en el área se ha centrado básicamente en calidad y satisfacción; el valor es el concepto con más bajo nivel de estudio hasta el momento. Reconoce que la línea que separa las evaluaciones de la calidad de las otras tendencias de evaluación de experiencias de servicio no está muy bien definida. Para los propósitos de este trabajo se tomará únicamente el concepto de calidad.

**Deming (1989).** Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.

**Juran, (1990)** La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos:

- La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
- Calidad consiste en libertad después de las deficiencias. De manera sintética, calidad significa calidad del producto.

**Ishikawa (1986)** Más específicamente, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.

**Crosby, (1988)**, Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad.

**Imai, (1998)**, la calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

**Drucker, (1990)**, la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar.

**Zeithaml y Berry (1988)**, en este sentido, la calidad percibida es subjetiva, supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional.

Finalmente, la calidad percibida se valora (alta o baja) en el marco de una comparación, respecto de la excelencia o superioridad relativas de los bienes y/o servicios que el consumidor ve como sustitutos.

Estos son los argumentos de los principales exponentes del concepto de calidad percibida del servicio, para señalar que, en un contexto de mercado de servicios, la calidad merece un tratamiento y una conceptualización distinta a la asignada a la calidad de los bienes tangibles.

**Parasuraman (1988)**. A diferencia de la calidad en los productos, que puede ser medida objetivamente a través de indicadores tales como duración o número de defectos, la calidad en los servicios es algo fugaz que puede ser difícil de medir.

**Grönroos (1994).** La propia intangibilidad de los servicios origina que éstos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva.

Dada esta diferenciación, Lewis y Booms (1983) fueron quizá los primeros en plantear el concepto de calidad del servicio como el ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas. Los consumidores sobre el servicio recibido.

Otro planteamiento en la misma dirección es que la calidad de servicio percibida depende de la comparación.

**Según Rust y Oliver (1994),** los juicios de satisfacción son el resultado de la diferencia percibida por el consumidor entre sus expectativas y la percepción del resultado.

**Bou, (1997)** El proceso de medición de la calidad del servicio implica que dadas sus características se establezcan diferentes dimensiones de evaluación que permitan un juicio global de ella. Estas dimensiones son elementos de comparación que utilizan los sujetos para evaluar los distintos objetos con el fin de incorporar diferentes perspectivas, **Garvin (1984)** resalta ocho dimensiones de la calidad como un marco de referencia para el análisis de la planificación estratégica:

- Desempeño.
- Características.
- Confiabilidad: Probabilidad de un mal funcionamiento.
- Apego: Habilidad de cumplir con las especificaciones.
- Durabilidad.
- Aspectos del servicio: Rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas.
- Estética.



- Calidad percibida.

**Lovelock (1996)** afirma que tiene valor generalizable para los servicios, pero requiere un enfoque diferente para medir la calidad del servicio debido a su naturaleza distintiva.

Desde una perspectiva pragmática, **Drucker (1990)** establece cinco niveles de evaluación del desempeño de una organización de acuerdo con la satisfacción obtenida (comparación de las expectativas). La mayoría de los clientes utilizan, según Drucker, cinco dimensiones:

**Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentran incluidos todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de la organización, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

**Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía en que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad.

Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que la organización debe demostrar también su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

**Capacidad de respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también hacen parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como lo accesible que resulte la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con ella y la factibilidad de lograrlo.

**Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y sus requerimientos específicos.

**Intangibilidad:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de dicha intangibilidad: los servicios no pueden ser mantenidos en inventario; si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.

#### **Importancia de la calidad:**

La calidad afecta a la empresa de 4 maneras:

- 1) **Costos y participación:** las mejoras en calidad llevan una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
- 2) **Prestigio de las organizaciones:** la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y las relaciones con los proveedores.
- 3) **Responsabilidad por los productos:** las organizaciones que diseñan y elaboran productos y diseños defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten del uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.
- 4) **Implicaciones internacionales:** la calidad es un asunto internacional tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio.

Es la calidad la que hará la diferencia entre un buen producto y un producto malo en el mercado, las grandes marcas en el mundo se han caracterizado por ello, la calidad de su producto es la diferencia entre marcas, es la característica de un producto y el cliente lo sabe.

**El desarrollo organizacional:** ayuda a mejorar la calidad, la enseñanza de nuevos métodos de trabajo a empleados con experiencia o con la capacidad de que los trabajadores se desempeñen mejor en sus empleos. También los gerentes necesitan mejorar estas áreas para poder dirigir con mayor responsabilidad y tendrán que enseñar a sus subordinados.

### 1.3 Investigaciones

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero.

A continuación, se detallan algunos trabajos de investigación, con sus respectivas conclusiones:

**Molero Farfán, Rosa Amelia (2017)**, en su tesis: Propuesta de plan de mejora continua para la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash, 2017, tuvo como objetivo general: determinar el nivel de calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash, 2017. Sus principales conclusiones son:

Se ha llegado a determinar el nivel de la calidad de servicio al usuario que acude a la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se describe de manera contundente que el nivel bajo en la atención al usuario obtiene un rotundo 100%, el nivel medio obtiene un 0% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión fiabilidad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, se muestra de la

siguiente manera; la fiabilidad que tienen los trabajadores es un nivel bajo con el 87%, el nivel medio obtiene el 13% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión capacidad de respuesta de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se muestra de la siguiente manera; la capacidad de respuesta de los trabajadores tiene un nivel bajo con el 72%, el nivel medio obtiene el 28% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión seguridad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se muestra de la siguiente manera; la seguridad que muestra la UGEL Santa tiene un nivel bajo con un 83%, el nivel medio obtiene el 17% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión empatía de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se muestra de la siguiente manera; la empatía que tienen los colaboradores de la UGEL Santa tiene un nivel bajo obteniendo un 85%, el nivel medio obtiene el 15% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

**Prado, A. (2011).** Con su tesis doctoral “Calidad de servicio, calidad de relación e intención de comportamiento en el entorno on-line”, la investigación tuvo como instrumento al cuestionario, que fue aplicado a una muestra de 575 usuarios a través de una página on-line.

La investigación concluyo que la mayoría de los consumidores que adquieran servicios turísticos on-line se caracterizarán por ser mujeres (53.5%), y consumidores masculinos es un (46.5%). Además, respecto a la edad, los consumidores que adquieren servicios son menores de 30 años, 37.4%, y entre los 30 y los 44 años, 41.4%.

Es así como, la fiabilidad, es cumplir con del servicio prometido, el bajo nivel de errores durante el servicio. La empatía entendida como la importancia al cuidado de las relaciones que se mantienen con los transitorios. La calidad de

servicio son los componentes físicos y los mecanismos destinados para la ejecución (p.372).

**Tumino, M. (2013).** Presento su tesis de maestría “Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estudiantes y docentes: caso de estudio”, el estudio tuvo como instrumento al cuestionario que fue aplicado a 454 estudiantes.

El estudio concluyo por su parte, las distintas diferencias señaladas entre las percepciones de los estudiantes de las instituciones académicas que participaron en el estudio reflejan que los esfuerzos y recursos invertidos por las facultades, tanto en la capacitación docente como en el equipamiento ofrecido en las prácticas de aprendizaje, son claramente valoradas por los estudiantes (p.81).

**Armada, E. (2015).** Con su tesis doctoral “La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el servicio municipal de deportes. Percepción, análisis y evolución”, para el estudio se utilizó una muestra de 552 usuarios y se les administro un cuestionario como instrumento, fue un estudio longitudinal, el objetivo fue: Determinar el grado de satisfacción actual del usuario con los servicios deportivos municipales.

El estudio concluye que los valores medios de satisfacción percibida por los usuarios de las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Cartagena son altos. Apreciándose pequeñas diferencias a favor de los usuarios en el año 2015 (p.229). A nivel nacionales Arrué, J. (2014).

Mostró en su tesis de maestría “Análisis de la calidad del servicio de atención en la oficina desconcentrada de Osiptel Loreto desde la percepción del usuario período junio a setiembre de 2014”, la investigación tuvo como instrumento al cuestionario aplicado a 196 usuarios de Osiptel Loreto, el estudio concluye que la percepción se encuentra en el rango de satisfacción baja (62%), siendo una escala de calificación que podría considerarse como adecuado para el usuario pero no suficiente respecto al servicio recibido en todo el proceso en la oficina desconcentrada del OSIPTEL Loreto (p.64).

**Suarez, R. (2015).** Evidencio en su tesis de maestría “El nivel de calidad de servicio de un centro de idiomas aplicando el modelo Servqual caso: centro de idiomas de la universidad nacional del callao periodo 2011 - 2012”. Fue de tipo descriptivo con una muestra de 374 alumnos que se les aplico un cuestionario como instrumento.

El objetivo fue: Medir el nivel de calidad del servicio mediante el modelo SERVQUAL en el Centro de Idiomas. El estudio concluyó que el modelo SERVQUAL muestra el nivel de calidad del servicio del Centro de Idiomas durante el periodo 2011 – 2012, en un promedio ponderado de 3.39 respecto a la tabla de expectativas y percepciones (p. 95).

**Chuque, G. (2016).** Demostró en su tesis de maestría “Calidad de servicios educativos según los padres de familia y el logro de aprendizajes en niños del Jardín del I.E.S.P. Público Emilia Barcia Boniffatti 2012”, tuvo al cuestionario que fue aplicada a una muestra de 63 padres de familia, el estudio concluyo que la investigación reporta la existencia de una relación media entre la calidad de los servicios educativos, según la percepción de los padres de familia y el logro de aprendizaje en el área de Matemática ( $r = 0,574$ ) en los niños y niñas, esto indica que el buen logro de aprendizaje que adquieren los niños y niñas está en directa relación con la calidad (p. 122).

## **1.4 Marco Conceptual**

### **Calidad del servicio**

Es un conjunto de elementos tangibles, fiabilidad, responsabilidad o capacidad de respuesta, seguridad y empatía, que perciben los clientes de las organizaciones en concordancia con el nivel de satisfacción que obtienen de todas sus expectativas.

### **Capacidad de Respuesta**

Prontitud de ayudar a los clientes y la capacidad de proveer un servicio rápido.

## **Control**

Acción de medir o contrastar un hecho con determinados parámetros. Dos elementos son significativos en la acción de controlar: la comparación o contrastación de hechos, situaciones u omisiones contra una referencia preexistente. Su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

## **Dirección**

Esta función es la tercera función de la tarea de administración, mediante esta tarea se propicia la realización de acciones dirigidas a la secuencia de los objetivos de la organización, a través del ejercicio del mando, del liderazgo, de la motivación y comunicación adecuada. Esta es la más compleja de las funciones administrativas por el hecho de influenciar a los subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así alcanzar los objetivos de la organización. La dirección tiene tres niveles: global, departamental y operacional.

## **Directivas**

Directrices de carácter interno o institucional para establecer pautas, líneas de coordinación, alcance y responsabilidades en el desarrollo de las actividades institucionales, de acuerdo con la misión de la Entidad. Estas directivas guardan relación con las normas vigentes.

## **Elementos Tangibles**

Según Ávila (2011), la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación, que todos ellos transmiten.

## **Empatía**

Atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes.

## **Entorno interno**

Clima organizacional de la entidad. Está compuesto por su personal, sus activos, la actitud de la organización, es decir el conjunto de recursos que identifican de forma particular a la empresa.

## **Entorno externo**

Factores externos a la entidad. La organización está en permanente contacto con su medio ambiente o sector, por lo que se hace necesario estudiar las condiciones externas en donde desarrolla sus actividades; estas actividades generalmente son cambiantes, por lo que la incertidumbre siempre estará presente en la dirección de la entidad. El nivel de incertidumbre depende de las siguientes variables: Grado de estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad.

Cuanto mayor sea el nivel del grado de estas variables, mayor será la incertidumbre que tiene que enfrentar la dirección de la entidad.

## **Estabilidad**

Seguridad laboral, dependiendo del régimen laboral al que se sujeta el personal. También referido al desempeño de un determinado cargo.

## **Fiabilidad**

Capacidad de desarrollar el servicio prometido de forma segura y con precisión.

## **Funciones**

Tareas asignadas al cargo de acuerdo con el organigrama, para el logro de los objetivos de la entidad. Se establecen funciones generales y específicas.

## **Gestión**

Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

**Norma:** Regla, disposición o criterio que establece una autoridad para regular acciones de los distintos agentes económicos; se traduce en un enunciado técnico que a través de parámetros cuantitativos y/o cualitativos sirve de guía para la acción.



**Organización:** expresa la complejidad de las actividades productivas modernas y la necesidad de complementar diversas capacidades y tareas de modo de aumentar la eficiencia de la empresa como un todo.

**Plan:** Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.

**Planeación:** Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

**Política:** Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### **2.1 Planteamiento del problema**

##### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática**

La tercerización de los servicios y/o Outsourcing contable, data de los años noventa donde aparecen las primeras empresas prestadoras de servicios contables en el Perú, estos años representan los momentos más importantes en la historia de nuestro país debido a los cambios de política interna y externa, convirtiéndonos en un país atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros.

Esta situación originó la necesidad de que los empresarios busquen las oportunidades de negocio y la competitividad comercial de sus empresas, sin embargo, para cumplir con este objetivo era necesario invertir buscando eficacia profesional y eficiencia en el aprovechamiento de los recursos. Para ese entonces la principal inversión se orientó hacia la tecnología, mejora de procesos administrativos y contables con la finalidad de optimizar la calidad del servicio.

La gran mayoría de las empresas nacionales y extranjeras en nuestro país, contaban con tecnología anticuada y obsoleta y con procesos totalmente desactualizados para la época, para revertir esta situación los empresarios se acogieron al modelo internacional aplicado por las corporaciones internacionales, la contratación y/o tercerización de los servicios con las principales consultoras y auditoras de mayor prestigio a nivel internacional como son PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, Deloitte, y BDO entre otras, las cuales cuentan con el personal profesionales y los recursos tecnológicos para dar soporte al desarrollo comercial de las empresas.

Hoy las empresas prestadoras de servicios contables se encuentran en una disyuntiva de seguir contratando profesionales para afrontar los

requerimientos del mercado y/o buscar la mejora continua de los procesos para mejorar la calidad del servicio que se presta a sus clientes, esto último conlleva a la búsqueda de la creatividad e innovación, con el objetivo de estandarizar procesos, unificar criterios, definir funciones y documentar los procesos administrativos con el fin de ahorrar costos de horas hombre.

Otra situación que se presenta hoy en día en las empresas prestadoras de servicios administrativos y contables, es el aumento de los costos laborales debido a la pérdida significativa de horas hombre, primero por la alta rotación de personal profesional, y segundo por el costo que representa hacer una transferencia de funciones entre los profesionales que administran los servicios contables en los diferentes clientes, ambos casos se presentan debido a que los profesionales ingresan a la firma y ponen en práctica sus conocimientos y experiencias adquiridas en otras empresas que le fueron asignadas durante un determinado periodo de tiempo de 2 a 3 años aproximadamente.

Transcurrido este tiempo son rotados y/o trasladados a otras empresas de diferentes sectores económicos con la finalidad de ampliar sus conocimientos y experiencias, es ahí donde se encuentran las diferentes formas de organizar y administrar las empresas, considerando que en todo proceso existe funciones similares, sin embargo, ocurre lo contrario se convierte en una transferencia compleja demandando tiempos importantes en horas hombre.

En base al contexto anterior, se hace necesario determinar la influencia de la mejora continua de procesos en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

## **2.1.2 Definición del Problema Principal y Específicos**

### **2.1.2.1 Problema General**

¿En qué medida la mejora continua de procesos influye en la calidad de los servicios de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana?

### **2.1.2.2 Problemas Específicos**

- a) ¿En qué medida el nivel de estandarización de procesos influye en la calidad de los servicios de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana?
- b) ¿En qué medida el nivel de uniformización de criterios influye en la calidad de los servicios de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana?
- c) ¿En qué medida el nivel de definición de funciones influye en la calidad de los servicios de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana?
- d) ¿En qué medida el nivel de documentación de los procesos influye en la calidad de los servicios de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana?

## **2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la influencia de la mejora continua de procesos en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

Conociendo la relación de estas variables, medidas a través de sus respectivos indicadores, se procederá a realizar las recomendaciones necesarias para mejorar la gestión de las empresas prestadoras de servicios contables.

### **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

#### **2.2.2.1 Objetivo General:**

Determinar la influencia de la mejora continua de procesos en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar la influencia del nivel de la estandarización de procesos en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.
- b) Determinar la influencia del nivel de la uniformización de criterios en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.
- c) Determinar la influencia del nivel de la definición de funciones en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.
- d) Determinar la influencia del nivel de la documentación de los procesos en la calidad del servicio ayuda a las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

### **2.2.3 Delimitación de la investigación**

La presente investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

#### **a. Delimitación Espacial**

La investigación se desarrolló en las oficinas de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

#### **b. Delimitación Temporal**

El periodo que abarcó el presente estudio será de octubre 2018 a mayo del 2019.

#### **c. Delimitación Social**

Se trabajó a nivel de los gerentes de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

## **2.2.4 Justificación e Importancia del estudio**

### **2.2.4.1 Justificación**

La importancia de este trabajo de investigación radica en la necesidad y reconocimiento de la activa participación de los actores principales dentro de la gestión contable, quienes tienen la responsabilidad de ofrecer una adecuada calidad de servicio, no sólo a sus clientes externos o usuarios, sino también a sus clientes internos, sus colaboradores.

Se espera que cuando la investigación se encuentre culminada, brinde aportes importantes que permitan adoptar políticas y/o acciones encaminadas a mejorar la gestión de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

Para Domínguez (2006) "la calidad es la habilidad que posee un sistema para operar de manera fiable y sostenida en el tiempo, a un determinado nivel de desempeño; en una organización de servicios".

Para Gonzales y Brea (2011), define la Calidad, como todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general".

Para Serrano y López (2001). En su trabajo de Investigación Modelos de la Calidad de Servicio: Revisión y Propuesta de integración con la Estrategia Empresarial señala la existencia de dos grandes escuelas o enfoques a la calidad en el ámbito de los servicios:

**La Escuela Nórdica:** en la que se encuentran los trabajos de Grönroos (1982,1984), Gummesson (1978) o Lethinen y Lethinen (1991), y que sostiene que se puede distinguir dos dimensiones a la hora de hablar de calidad de servicio: calidad Técnica y Calidad Funcional, siendo la

interrelación entre ambas un factor clave en la determinación de la imagen corporativa de la empresa en relación con la calidad.

**La Escuela Norteamericana:** Que gira en torno a las aportaciones de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988) y que se concretan en tres aspectos básicos: La definición del constructo de Calidad de servicio e identificación de las dimensiones que lo integran, la creación de una escala de medición del mismo la denominada escala SERVQUAL, revisada posteriormente por sus autores (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1991) y el desarrollo de un modelo de calidad de servicio basado en la existencia de gaps que explican las diferencias entre el servicio esperado y recibido. Por tal motivo, se ha planteado las siguientes hipótesis que se muestran a continuación:

## **2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas**

### **2.3.2.1 Hipótesis General**

La mejora continua de procesos influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a) El nivel de estandarización de procesos influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.
- b) El nivel de la uniformización de criterios influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.
- c) El nivel de la definición de funciones influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.
- d) El nivel de la documentación de los procesos influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

### 2.3.3 Variables e Indicadores

#### Clasificación de variables

- a. Mejora continua de procesos (variable independiente)
- b. Calidad de servicio (variable dependiente)

#### 2.4.3.2 Definición operacional

A continuación, se definen las dimensiones y los indicadores:

Ver Cuadro N° 1,

**Cuadro N°1**  
**Variables e Indicadores**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Mejora continua de procesos (variable independiente)</b>	Procesos	Nivel de estandarización de procesos
	Criterios	Nivel de uniformización de criterios
	Funciones	Nivel de definición de funciones
	Documentación	Nivel de documentación de los procesos

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Calidad de servicio (variable dependiente)</b>	Consultoría contable	Liderazgo en costos. Liderazgo gerencial. Liderazgo personal.
	Consultoría tributaria	Diferenciación de productos. Diferenciación en la calidad del servicio. Buen servicio al cliente Tiempo adecuado de atención
	Administración de sistemas	Productos y servicios personalizados. Excelencia operacional. Satisfacción del cliente.



## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### **3.1 Población y Muestra**

3.1.1 **Población:** La población objeto de estudio, estará conformada por 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

3.1.2 **Muestra:** Debido al pequeño tamaño de la población la muestra será de 30 empresas.

#### **3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación**

##### **3.2.1 Tipo**

El tipo fue el aplicado porque se utilizó instrumentos para recolectar datos y comprobar las hipótesis de estudio.

##### **3.2.2 Nivel**

El nivel de la investigación fue el Explicativo.

##### **3.2.3 Método y Diseño**

###### **3.2.3.1 Método**

El método utilizado fue el Ex Post Facto.

###### **3.2.3.2 Diseño**

Se tomó una muestra en la cual:

$$M = Oy (f) Ox_1$$

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

X<sub>1</sub> = Mejora continua de procesos.

y = Calidad de servicio.

f = En función de.

### 3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

#### Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomarán a la muestra señalada.

### 3.4 Procesamiento de Datos

Se crearon tablas, gráficos con interpretación de frecuencias, porcentajes, entre otros. Luego, se procederá a realizar la estadística inferencial, utilizando el software estadístico SPSS.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como coeficiente de correlación de spearman.

#### Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a las 30 empresas prestadoras de servicios contables es alta, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,802$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005).

El cuadro N°2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°2**  
**Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	30	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	30	100,0

#### Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,802	24

## CAPÍTULO IV:

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 Presentación y resultados

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas realizadas a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - octubre 2019, la misma tiene por finalidad determinar la influencia de la mejora continua de procesos en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

**Tabla N°1**

EL NIVEL DE ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS ES ADECUADO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	23.33%
De acuerdo	5	16.67%
Indeciso	8	26.67%
En desacuerdo	10	33.33%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°1**

EL NIVEL DE ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS ES ADECUADO



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana



Como se aprecia en la tabla N° 1, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de estandarización de los procesos; 10 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 33.33%, 8 empresas que están indecisos, lo que representa el 26.67%, 7 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 23.33% y 5 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 16.67%. Es decir, el 40.00% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de estandarización de los procesos.

**Tabla N°2**

<b>EL NIVEL DE ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS SE PUEDE MEJORAR</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	12	40.00%
De acuerdo	9	30.00%
Indeciso	6	20.00%
En desacuerdo	3	10.00%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

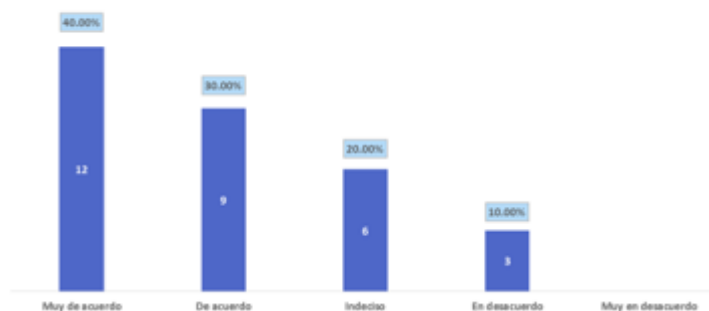
## Gráfico N°2

NIVEL DE ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS SE PUEDE MEJORAR



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana

EL NIVEL DE ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS SE PUEDE MEJORAR



Como se aprecia en la tabla N° 2, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de estandarización de los procesos; 12 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 40.00%, 9 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 6 empresas que están indecisos, lo que representa el 20.00% y 3 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 70.00% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de estandarización de los procesos.

**Tabla N°3**

UNIFORMIZACIÓN DE CRITERIOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	13.33%
De acuerdo	6	20.00%
Indeciso	7	23.33%
En desacuerdo	11	36.67%
Muy en desacuerdo	2	6.67%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°3**



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana



Como se aprecia en la tabla N° 3, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de uniformización de criterios; 11 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 36.67%, 7 empresas que están indecisos, lo que representa el 23.33%, 6 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 20.00%, 4 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 13.33% y 2 empresas que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 6.67%. Es decir, el 43.34% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de uniformización de criterios.

**Tabla N°4**

SE PUEDE MEJORAR LA UNIFORMIZACIÓN DE CRITERIOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	40.00%
De acuerdo	9	30.00%
Indeciso	5	16.67%
En desacuerdo	4	13.33%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

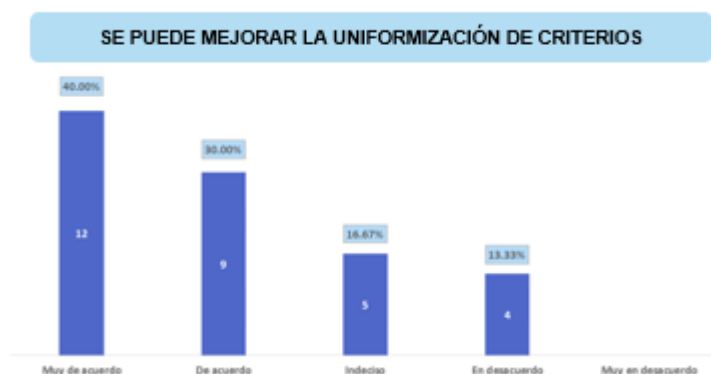
Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°4**

SE PUEDE MEJORAR LA UNIFORMIZACIÓN DE CRITERIOS



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana



Como se aprecia en la tabla N° 4, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de uniformización de criterios; 12 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 40.00%, 9 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 5 empresas que están indecisos, lo que representa el 16.67% y 4 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 13.33%. Es decir, el 70.00% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de uniformización de criterios.

**Tabla N°5**

<b>DEFINICIÓN DE FUNCIONES</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	7	23.33%
De acuerdo	5	16.67%
Indeciso	8	26.67%
En desacuerdo	10	33.33%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°5**

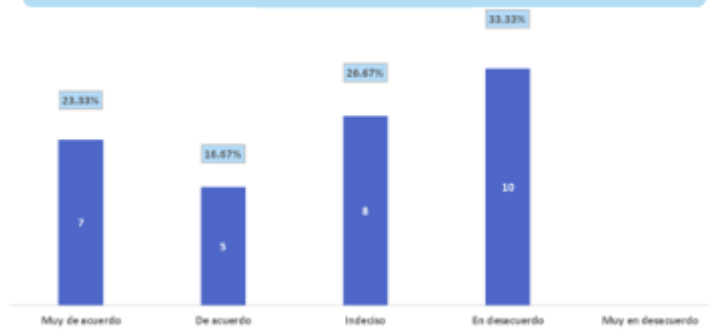


DEFINICIÓN DE FUNCIONES



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana

DEFINICIÓN DE FUNCIONES



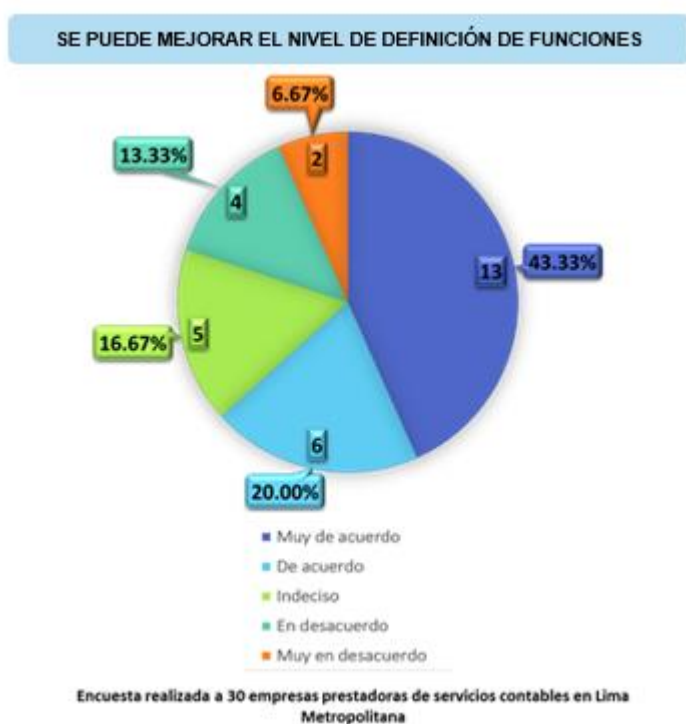
Como se aprecia en la tabla N° 5, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de definición de funciones; 10 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 33.33%, 8 empresas que están indecisos, lo que representa el 26.67%, 7 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 23.33% y 5 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 16.67%. Es decir, el 40.00% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de definición de funciones.

**Tabla N°6**

SE PUEDE MEJORA EL NIVEL DE DEFINICIÓN DE FUNCIONES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	13	43.33%
De acuerdo	6	20.00%
Indeciso	5	16.67%
En desacuerdo	4	13.33%
Muy en desacuerdo	2	6.67%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°6**



Como se aprecia en la tabla N° 6, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de definición de funciones; 13 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 43.33%, 6 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 20.00%, 5 empresas que están indecisos, lo que representa el 16.67%, 4 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 13.33% y 2 empresas que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 6.67%. Es decir, el 63.33% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de definición de funciones.

**Tabla N°7**

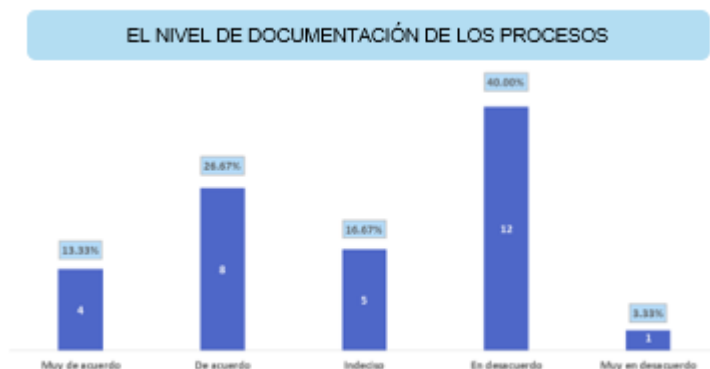
EL NIVEL DE DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	13.33%
De acuerdo	8	26.67%
Indeciso	5	16.67%
En desacuerdo	12	40.00%
Muy en desacuerdo	1	3.33%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°7**



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana



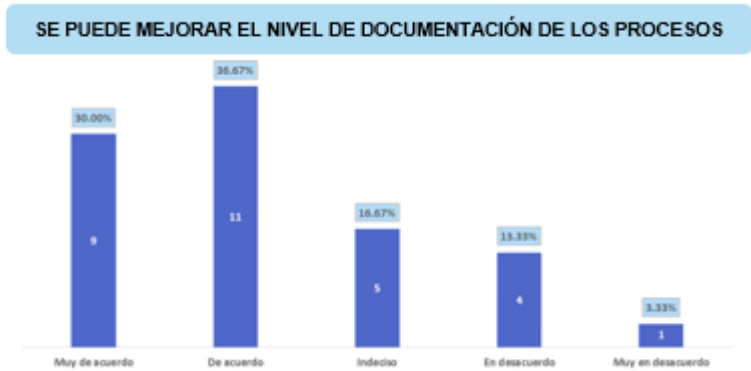
Como se aprecia en la tabla N° 7, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de documentación de los procesos; 12 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 40.00%, 8 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 26.67%, 5 empresas que están indecisos, lo que representa el 16.67%, 4 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 13.33% y 1 empresas que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 3.33%. Es decir, el 43.33% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de documentación de los procesos.

**Tabla N°8**

<b>SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	9	30.00%
De acuerdo	11	36.67%
Indeciso	5	16.67%
En desacuerdo	4	13.33%
Muy en desacuerdo	1	3.33%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en  
Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°8**



Como se aprecia en la tabla N° 8, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de documentación de los procesos; 11 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 36.67%, 9 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 5 empresas que están indecisos, lo que representa el 16.67%, 4 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 13.33% y 1 empresas que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 3.33%. Es decir, el 66.67% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de documentación de los procesos.

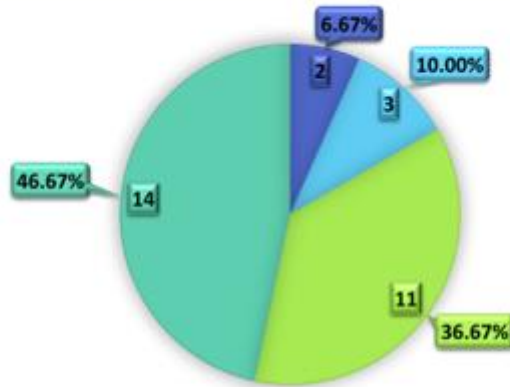
**Tabla N°9**

ES ADECUADO EL NIVEL DE LIDERAZGO EN COSTOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6.67%
De acuerdo	3	10.00%
Indeciso	11	36.67%
En desacuerdo	14	46.66%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°9**

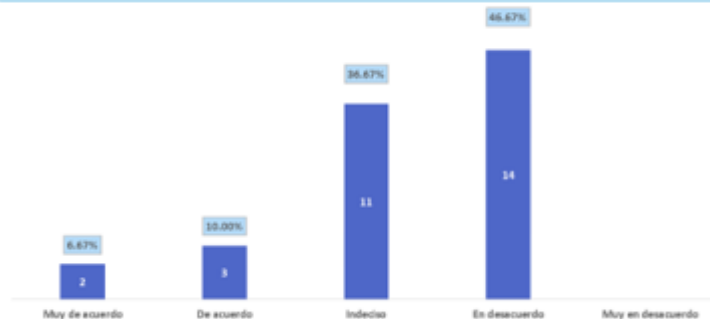
ES ADECUADO EL NIVEL DE LIDERAZGO EN COSTOS



- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana

ES ADECUADO EL NIVEL DE LIDERAZGO EN COSTOS



Como se aprecia en la tabla N° 9, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de lasos empresas encuestadas manifiestan

respecto a si considera adecuado el nivel de liderazgo en costos; 14 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 46.67%, 11 empresas que están indecisos, lo que representa el 36.67%, 3 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 10.00% y 2 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 6.67%. Es decir, el 46.66% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de liderazgo en costos.

**Tabla N°10**

SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE LIDERAZGO EN COSTOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	40.00%
De acuerdo	9	30.00%
Indeciso	4	13.33%
En desacuerdo	5	16.67%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°10**

SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE LIDERAZGO EN COSTOS



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana



Como se aprecia en la tabla N° 10, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de liderazgo en costos; 12 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 40.00%, 9 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 5 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 16.67% y 4 empresas que están indecisos, lo que representa el 13.33%. Es decir, el 70.00% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de liderazgo en costos.

**Tabla N°11**

<b>EL NIVEL DE LIDERAZGO GERENCIAL</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	3	10.00%
De acuerdo	6	20.00%
Indeciso	8	26.67%
En desacuerdo	13	43.33%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en  
Lima Metropolitana - Octubre 2019



**Gráfico N°11**



Como se aprecia en la tabla N° 11, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de liderazgo gerencial; 13 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 43.33%, 8 empresas que están indecisos, lo que representa el 26.67%, 6 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 20.00% y 3 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 43.33% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de liderazgo gerencial.

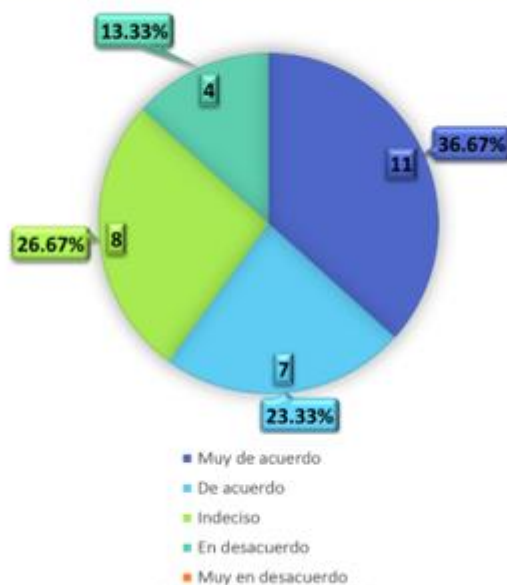
**Tabla N°12**

SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE LIDERAZGO GERENCIAL		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	11	36.67%
De acuerdo	7	23.33%
Indeciso	8	26.67%
En desacuerdo	4	13.33%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°12**

SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE LIDERAZGO GERENCIAL



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana

SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE LIDERAZGO GERENCIAL



Como se aprecia en la tabla N° 12, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de liderazgo gerencial; 11 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 36.67%, 8 empresas que están indecisos, lo que representa el 26.67%, 7 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 23.33% y 4 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 13.33%. Es decir, el 60.00% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de liderazgo gerencial.

**Tabla N°13**

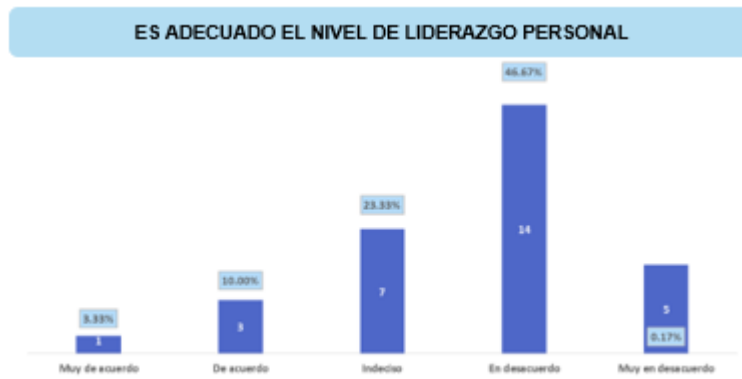
ES ADECUADO EL NIVEL DE LIDERAZGO PERSONAL		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	3.33%
De acuerdo	3	10.00%
Indeciso	7	23.33%
En desacuerdo	14	46.67%
Muy en desacuerdo	5	16.67%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°13**



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana



Como se aprecia en la tabla N° 13, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de liderazgo personal; 14 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 46.67%, 7 empresas que están indecisos, lo que representa el 23.33%, 5 empresas que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 16.67, 3 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 10.00% y 1 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 3.33%. Es decir, el 63.34% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de liderazgo personal.

**Tabla N°14**

<b>SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE LIDERAZGO PERSONAL</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	8	26.67%
De acuerdo	11	36.67%
Indeciso	4	13.33%
En desacuerdo	7	23.33%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en  
Lima Metropolitana - Octubre 2019

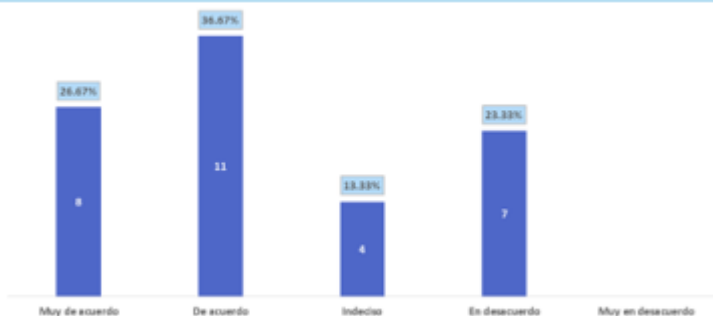
### Gráfico N°14

#### SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE LIDERAZGO PERSONAL



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana

#### SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE LIDERAZGO PERSONAL



Como se aprecia en la tabla N° 14, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de liderazgo personal; 11 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 36.67%, 8 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 26.67%, 7 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 23.33% y 4 empresas que están indecisos, lo que representa el 13.33%. Es decir, el 63.34% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de liderazgo personal.

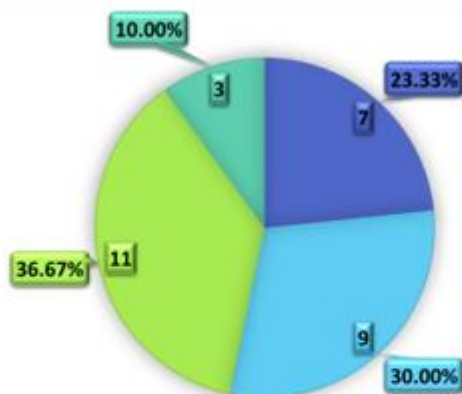
**Tabla N°15**

ES ADECUADO EL NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	23.33%
De acuerdo	9	30.00%
Indeciso	11	36.67%
En desacuerdo	3	10.00%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°15**

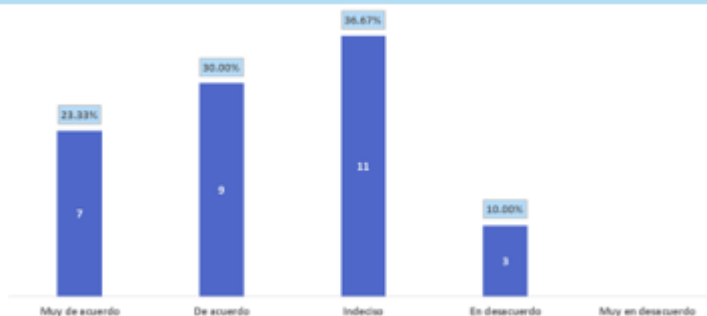
ES ADECUADO EL NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS



- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana

ES ADECUADO EL NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS



Como se aprecia en la tabla N° 15, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima

Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de diferenciación de productos; 11 empresas que están indecisos, lo que representa el 36.67%, 9 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 7 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 23.33% y 3 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 53.33% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de diferenciación de productos.

**Tabla N°16**

SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	40.00%
De acuerdo	8	26.67%
Indeciso	4	13.33%
En desacuerdo	6	20.00%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°16**





Como se aprecia en la tabla N° 16, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de diferenciación de productos; 12 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 40.00%, 8 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 26.67%, 6 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 20.00% y 4 empresas que están indecisos, lo que representa el 13.33%. Es decir, el 66.67% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de diferenciación de productos.

**Tabla N°17**

<b>ES ADECUADO EL NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	4	13.33%
De acuerdo	7	23.33%
Indeciso	6	20.00%
En desacuerdo	13	43.34%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en  
Lima Metropolitana - Octubre 2019



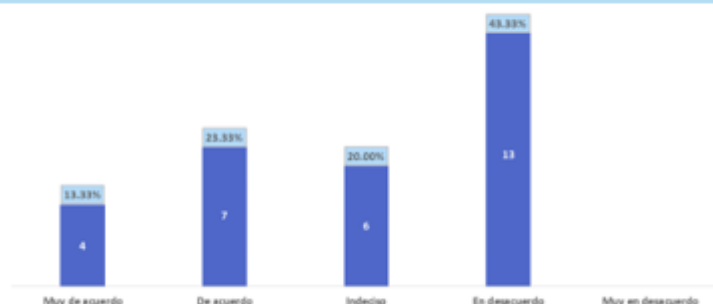
### Gráfico N°17

ES ADECUADO EL NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana

ES ADECUADO EL NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO



Como se aprecia en la tabla N° 17, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de diferenciación de la calidad de servicio; 13 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 43.33%, 7 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 23.33%, 6 empresas que están indecisos, lo que representa el 20.00% y 4 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 13.33%. Es decir, el 43.34% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de diferenciación de la calidad de servicio.

**Tabla N°18**

SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	40.00%
De acuerdo	13	43.33%
Indeciso	3	10.00%
En desacuerdo	2	6.67%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

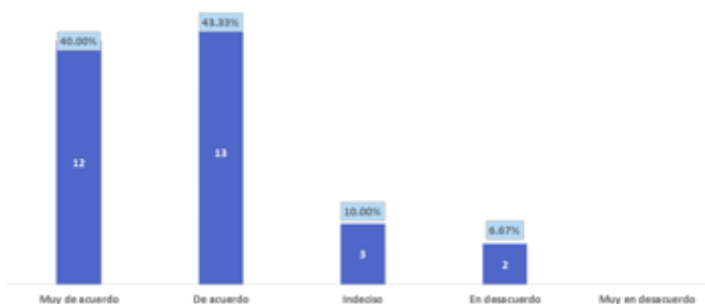
**Gráfico N°18**

SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana

SE PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO



Como se aprecia en la tabla N° 18, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima

Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que se puede mejorar el nivel diferenciación de la calidad de servicio; 13 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 43.33%, 12 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 40.00%, 3 empresas que están indecisos, lo que representa el 10.00% y 2 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 6.67%. Es decir, el 83.33% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel diferenciación de la calidad de servicio.

**Tabla N°19**

SE BRINDA ADECUADO SERVICIO AL CLIENTE		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	13.33%
De acuerdo	6	20.00%
Indeciso	7	23.33%
En desacuerdo	12	40.00%
Muy en desacuerdo	1	3.34%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°19**



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana



Como se aprecia en la tabla N° 19, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que se brinda adecuado servicio al cliente; 12 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 40.00%, 7 empresas que están indecisos, lo que representa el 23.33%, 6 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 20.00%, 4 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 13.33% y 1 empresas que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 3.33%. Es decir, el 43.33% está en desacuerdo respecto a si considera que se brinda adecuado servicio al cliente.

**Tabla N°20**

<b>EL TIEMPO DE ATENCIÓN ES ADECUADO</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	2	6.67%
De acuerdo	5	16.67%
Indeciso	6	20.00%
En desacuerdo	14	46.66%
Muy en desacuerdo	3	10.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en  
Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°20**



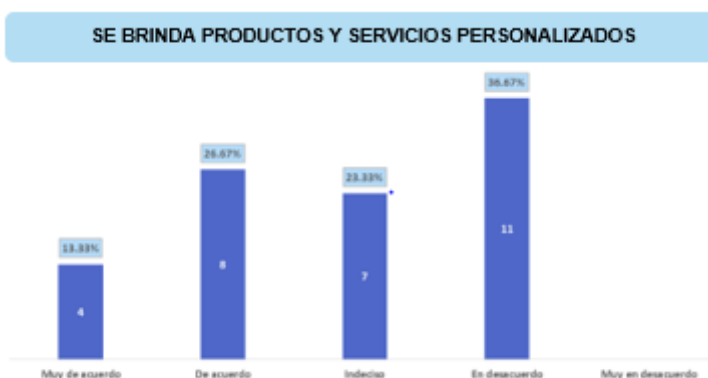
Como se aprecia en la tabla N° 20, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que el tiempo de atención es adecuado; 14 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 46.67%, 6 empresas que están indecisos, lo que representa el 20.00%, 5 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 16.67%, 3 empresas que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 10.00% y 2 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 6.67%. Es decir, el 56.66% está en desacuerdo respecto a si considera que el tiempo de atención es adecuado.

**Tabla N°21**

SE BRINDA PRODUCTOS Y SERVICIOS PERSONALIZADOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	13.33%
De acuerdo	8	26.67%
Indeciso	7	23.33%
En desacuerdo	11	36.67%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°21**



Como se aprecia en la tabla N° 21, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima

Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que se brinda productos y servicios personalizados; 11 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 36.67%, 8 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 26.67%, 7 empresas que están indecisos, lo que representa el 23.33% y 4 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 13.33%. Es decir, el 40.00% está de acuerdo respecto a si considera que se brinda productos y servicios personalizados.

**Tabla N°22**

TRABAJA CON EXCELENCIA OPERACIONAL		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	6.67%
De acuerdo	4	13.33%
Indeciso	9	30.00%
En desacuerdo	13	43.33%
Muy en desacuerdo	2	6.67%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°22**



Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana



Como se aprecia en la tabla N° 22, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que se trabaja con excelencia operacional; 13 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 43.33%, 9 empresas que están indecisos, lo que representa el 30.00%, 4 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 13.33%, 2 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 6.67% y 2 empresas que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 6.67%. Es decir, el 50.00% está en desacuerdo respecto a si considera que se trabaja con excelencia operacional.

**Tabla N°23**

<b>EL NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE ES EL ADECUADO</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy de acuerdo	2	6.67%
De acuerdo	5	16.67%
Indeciso	9	30.00%
En desacuerdo	13	43.33%
Muy en desacuerdo	1	3.33%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019



**Gráfico N°23**



Como se aprecia en la tabla N° 23, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan respecto a si considera que el nivel de satisfacción al cliente es adecuado; 13 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 43.33%, 9 empresas que están indecisos, lo que representa el 30.00%, 5 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 16.67%, 2 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 6.67% y 1 empresas que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 3.33%. Es decir, el 46.66% está en desacuerdo respecto a si considera que el nivel de satisfacción al cliente es adecuado.

**Tabla N°24**

PUEDE MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	11	36.67%
De acuerdo	7	23.33%
Indeciso	8	26.67%
En desacuerdo	4	13.33%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019

**Gráfico N°24**



Como se aprecia en la tabla N° 24, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana - Octubre 2019, de las empresas encuestadas manifiestan

respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de satisfacción al cliente; 11 empresas que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 36.67%, 8 empresas que están indecisos, lo que representa el 26.67%, 7 empresas que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 23.33% y 4 empresas refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 13.33%. Es decir, el 60.00% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de satisfacción al cliente.

## 4.2 Contrastación de Hipótesis

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de  $\rho$  permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas.

El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### 1.- HIPÓTESIS 1:

H<sub>1</sub>: El nivel de estandarización de procesos influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

H<sub>0</sub>: El nivel de estandarización de procesos NO influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Nivel de estandarización de procesos	Calidad de servicio
Spearman's rho	Nivel de estandarización de procesos	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000  30	,811  30
	Calidad de servicio	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,811  30	1,000  30

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de estandarización de procesos influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

### 1.- HIPÓTESIS 2:

H<sub>2</sub>: El nivel de la uniformización de criterios influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

H<sub>0</sub>: El nivel de la uniformización de criterios NO influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Nivel de uniformización de criterios	Calidad de servicio
Spearman's rho	Nivel de uniformización de criterios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000  30	,799  30
	Calidad de servicio	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,799  30	1,000  30

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de uniformización de criterios influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

### 1.- HIPÓTESIS 3:

H<sub>3</sub>: El nivel de la definición de funciones influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

H<sub>0</sub>: El nivel de la definición de funciones NO influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

		Nivel de la definición de funciones	Calidad de servicio
Spearman's rho	Nivel de la definición de funciones	1,000	,787
	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N		,000 30
	Calidad de servicio	,787	1,000
	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,000 30	

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de la definición de funciones influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

#### 1.- HIPÓTESIS 4:

H<sub>4</sub>: El nivel de la documentación de los procesos influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

H<sub>0</sub>: El nivel de la documentación de los procesos NO influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

		Nivel de la documentación de los procesos	Calidad de servicio
Spearman's rho	Nivel de la documentación de los procesos	1,000	,823
	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N		,000 30
	Calidad de servicio	,823	1,000
	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,000 30	

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de documentación de los procesos influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

Luego de haber comprobado las cuatro hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La mejora continua de procesos influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

### 4.3 Discusión de resultados

Luego de analizar las encuestas aplicadas a las 30 empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana, se pudo demostrar que existen evidencias para comprobar las hipótesis planteadas en el estudio.

A continuación, los principales hallazgos:

- 1) El 40.00% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de estandarización de los procesos.
- 2) El 70.00% está de acuerdo que se puede mejorar el nivel de estandarización de los procesos.
- 3) El 43.34% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de uniformización de criterios.
- 4) El 70.00% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de uniformización de criterios.
- 5) El 40.00% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de definición de funciones.
- 6) El 63.33% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de definición de funciones.
- 7) El 43.33% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de documentación de los procesos.
- 8) El 66.67% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de documentación de los procesos.
- 9) El 46.67% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de liderazgo en costos.
- 10) El 70.00% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de liderazgo en costos.
- 11) El 43.33% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de liderazgo gerencial.
- 12) El 60.00% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de liderazgo gerencial.
- 13) El 63.34% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de liderazgo personal.



- 14) El 63.34% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de liderazgo personal.
- 15) El 53.33% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de diferenciación de productos.
- 16) El 66.67% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de diferenciación de productos.
- 17) El 43.34% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de diferenciación de la calidad de servicio.
- 18) El 83.33% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel diferenciación de la calidad de servicio.
- 19) El 43.34% está en desacuerdo respecto a si considera que se brinda adecuado servicio al cliente.
- 20) El 56.66% está en desacuerdo respecto a si considera que el tiempo de atención es adecuado.
- 21) El 40.00% está de acuerdo respecto a si considera que se brinda productos y servicios personalizados.
- 22) El 50.00% está en desacuerdo respecto a si considera que se trabaja con excelencia operacional.
- 23) El 46.66% está en desacuerdo respecto a si considera que el nivel de satisfacción al cliente es adecuado.
- 24) El 60.00% está de acuerdo respecto a si considera que se puede mejorar el nivel de satisfacción al cliente.

Luego de comparar los hallazgos encontrados con otros estudios, se determinaron algunas coincidencias con las siguientes investigaciones:

Molero Farfán, Rosa Amelia (2017), en su tesis: Propuesta de plan de mejora continua para la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash, 2017, tuvo como objetivo general: determinar el nivel de calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash, 2017. Sus principales conclusiones son:

Se ha llegado a determinar el nivel de la calidad de servicio al usuario que acude a la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se describe de manera contundente que el nivel bajo en la atención al usuario

obtiene un rotundo 100%, el nivel medio obtiene un 0% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión fiabilidad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, se muestra de la siguiente manera; la fiabilidad que tienen los trabajadores es un nivel bajo con el 87%, el nivel medio obtiene el 13% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión capacidad de respuesta de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se muestra de la siguiente manera; la capacidad de respuesta de los trabajadores tiene un nivel de bajo con el 72%, el nivel medio obtiene el 28% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión seguridad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se muestra de la siguiente manera; la seguridad que muestra la UGEL Santa tiene un nivel bajo con un 83%, el nivel medio obtiene el 17% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión empatía de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se muestra de la siguiente manera; la empatía que tienen los colaboradores de la UGEL Santa tiene un nivel bajo obteniendo un 85%, el nivel medio obtiene el 15% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Prado, A. (2011). Con su tesis doctoral "Calidad de servicio, calidad de relación e intención de comportamiento en el entorno on-line", la investigación tuvo como instrumento al cuestionario, que fue aplicado a una muestra de 575 usuarios a través de una página on-line.

La investigación concluyó que la mayoría de los consumidores que adquieran servicios turísticos on-line se caracterizarán por ser mujeres (53.5%), y consumidores masculinos es un (46.5%). Además, respecto a la edad, los

consumidores que adquieren servicios son menores de 30 años, 37.4%, y entre los 30 y los 44 años, 41.4%.

Es así como, la fiabilidad, es cumplir con del servicio prometido, el bajo nivel de errores durante el servicio. La empatía entendida como la importancia al cuidado de las relaciones que se mantienen con los transitorios. La calidad de servicio son los componentes físicos y los mecanismos destinados para la ejecución (p.372).

Tumino, M. (2013). Presento su tesis de maestría “Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estudiantes y docentes: caso de estudio”, el estudio tuvo como instrumento al cuestionario que fue aplicado a 454 estudiantes.

El estudio concluyo por su parte, las distintas diferencias señaladas entre las percepciones de los estudiantes de las instituciones académicas que participaron en el estudio reflejan que los esfuerzos y recursos invertidos por las facultades, tanto en la capacitación docente como en el equipamiento ofrecido en las prácticas de aprendizaje, son claramente valoradas por los estudiantes (p.81).

Armada, E. (2015). Con su tesis doctoral “La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el servicio municipal de deportes. Percepción, análisis y evolución”, para el estudio se utilizó una muestra de 552 usuarios y se les administro un cuestionario como instrumento, fue un estudio longitudinal, el objetivo fue: Determinar el grado de satisfacción actual del usuario con los servicios deportivos municipales.

El estudio concluye que los valores medios de satisfacción percibida por los usuarios de las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Cartagena son altos. Apreciándose pequeñas diferencias a favor de los usuarios en el año 2015 (p.229). A nivel nacionales Arrué, J. (2014).

Mostró en su tesis de maestría “Análisis de la calidad del servicio de atención en la oficina desconcentrada de Osiptel Loreto desde la percepción del

usuario período junio a setiembre de 2014”, la investigación tuvo como instrumento al cuestionario aplicado a 196 usuarios de Osiptel Loreto, el estudio concluye que la percepción se encuentra en el rango de satisfacción baja (62%), siendo una escala de calificación que podría considerarse como adecuado para el usuario pero no suficiente respecto al servicio recibido en todo el proceso en la oficina desconcentrada del OSIPTEL Loreto (p.64).

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **5.1 Conclusiones**

- 1) Existe evidencia que el nivel de estandarización de procesos influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.
  
- 2) Se determinó que el nivel de la uniformización de criterios influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.
  
- 3) Se determinó que el nivel de la definición de funciones influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.
  
- 4) Se determinó que el nivel de la documentación de los procesos influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

## 5.2 Recomendaciones

- 1) Estandarizar los procesos y las operaciones de las empresas prestadoras de servicios contables. Estandarizando procesos se obtiene orden y control en sus negocios. El sistema de operación del negocio debe ser igual o similar en todos sus clientes. Estandarizar procesos les permite entender el comportamiento del negocio y como está trabajando el personal. Tener procesos estandarizados es una herramienta que da ventajas competitivas a las empresas, y permite conocer a fondo el negocio estableciendo indicadores que guían sus actividades.
  
- 2) Unificar los criterios en compañías del mismo sector comercial para efectos de atender consultoría en aspectos contables y tributarios. Sin embargo, en sectores complejos se recomienda elaborar procedimientos específicos e independientes que una vez desarrollados pueden ser aplicados en nuevos clientes del mismo sector. Es importante Identificar la forma de operar de cada sector comercial para que los procedimientos estén de acuerdo con las normas contables y tributarias del país, y así proponer métodos más estandarizados y optimizados en su práctica.
  
- 3) Definir las funciones del personal encargado de administrar procesos contables, estas deben estar establecidas en un Manual de Organización y Funciones (MOF); contemplando las funciones generales y específicas del puesto que desempeña. Este manual debe estar diseñado para dar cumplimiento efectivo a los compromisos establecidos en los contratos de los clientes.
  
- 4) Documentar los procesos a través de procedimientos permitirá a las compañías prestadoras de servicios contables, reducir costos de aprendizaje, y de horas hombre en las transferencias de funciones entre los diferentes clientes del mismo sector comerciales. Se recomienda también revisarlos por lo menos una vez al año.

5) Crear un área de control interno cuya función principal sea velar por el control de calidad de los servicios prestados a los clientes, asimismo, buscar la eficacia y la eficiencia de los equipos de trabajo optimizando recursos y horas hombre a través de la mejora continua de los procesos a través de la digitalización de los procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. E. (2010). Ensayo: Servicio al cliente, recuperado de [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/servicio\\_al\\_cliente.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/servicio_al_cliente.pdf). 26.04.2014.
- Alarcón, Reynaldo (2008) Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento Segunda Edición. Lima. Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria.
- Bernal, César Augusto (2006) Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Bunge, Mario (2009) Estrategias de la Investigación Científica Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Cibertec. (2007). Servicio al cliente. Lima, Perú: Autor.
- Chang, R. (1996). Mejora continua de procesos. Barcelona, Gránica. España.
- Chiavenato, Idalberto (2003) Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores. Primera Edición. México. pp.546.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. (1ª ed.). México, D.F: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. (9ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- Deulifeu, J. (2012). *Gestión de Calidad Total en el Retail con la implicación de personas y la satisfacción del cliente y la sociedad*. Madrid: Edit. Ediciones Pirámide.
- Domínguez, C. H. (2006). *El servicio invisible fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá: Edit. ECOE ediciones.
- Feshbach, N. (1984). Empathy, empathy training and the regulation of aggression in elementary school children. The Hague, Netherlands: Martinus Nijhoff Publishers, 192-208.
- Harrington, H. J. (2000). Mejora de los procesos en las organizaciones. México, Mc Graw Hill.



- Gonzales, G. & Brea, I. (2011). *La Nueva ISO 9001:2008*. Madrid: Edit. Fundación Confemental.
- Groonros, C. (1994). *Marketing de Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gummesson, E. (1978). *Toward a Theory of Professional Services Marketing*", *Industrial Marketing Management*, 7(2), 89-95.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio, Pilar (1998) *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Bogotá. Editorial MC. Graw Hill.
- Juran, J. M. y Gryna, F. (1995) *Análisis y Planeación de la Calidad - 3a. Ed.* USA, McGraw Hill.
- Kast, Fremont; y Rosenzweig, James, (1988) *Administración en las Organizaciones*. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., México. pp 754.
- Larocca, Héctor; Fainstein Héctor; Barcos, Santiago; Franco, Jorge; Narvaes, Jorge; Núñez, Graciela (2001) *¿Qué es Administración?* Editorial Machi. Segunda Edición. Buenos Aires-Argentina. pp. 535.
- Lethinen, U. y Lethinen, J. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3).
- López Chacón Froilán Fausto (2005). *El proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro s.a.* Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry L. L. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67, 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pizam, A. & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11(7), 326-339.
- RAE. (2001). *Diccionario: Libro ilustrado de la lengua española*. Madrid: Colección Diccionarios ESPASA.
- Reyes Ponce, Agustín (1995) *Administración de Personal*. Quinta Edición,

Editorial LIMUSA, Wiley S.A. México. 242 pp.

- Robbins, S., Stephen, P. y Timothy, A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., Stephen, P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª. Ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2000) *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. Editorial Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. Tercera Edición. México.
- Schneider, B., Wheeler, J. & Cox, J. (1992): "A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes". *Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 705-16.
- Schiffman, León & Lazar. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. (7a ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Serrano, A. M. & López, M. C. (2001). *Modelos de Gestión de la Calidad de Servicio: Revisión y Propuesta de Integración con la estrategia Empresarial*. dialnet-Modelos de Gestion de la Calidad de Servicio - 2480844(1). Extraído el 10 de marzo del 2014.
- Vargas, M. & Aldana, L. (2011). *Calidad y Servicio: Concepto y Herramientas*. Bogotá: 2da. Edición, Ecoe Ediciones: Universidad de la Sabana.
- Velazco, J. (2011). *Gestión de la Calidad Mejora Continua y Sistemas de Gestión Teoría y Práctica (2ª ed.)*. España: Editorial Pirámide.
- Zeithaml, V. (1988) Consumer perceptions of Price, Quality, and value: a means – end. Model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52, 2-22. Disponible en la Word Wide: [http:// coneau.gob.pe/files/CONEAU\\_PRESENTACION\\_CR 12.02.2014](http:// coneau.gob.pe/files/CONEAU_PRESENTACION_CR 12.02.2014).
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. Jo (2002). *Marketing de Servicios*. México: Segunda Edición. Mc Graw Hill.

## **ANEXOS**

**ANEXO N°1: Instrumento de Recolección de Datos**

**ANEXO N°2: Matriz de coherencia interna**

## ANEXO N°1

**Objetivo:** Determinar la influencia de la mejora continua de procesos en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.

PREGUNTAS	MA	A	I	D	MD
1. Considera adecuado el nivel de estandarización de los procesos.					
2. Considera que se puede mejorar el nivel de estandarización de los procesos.					
3. Considera adecuado el nivel de uniformización de criterios.					
4. Considera que se puede mejorar el nivel de uniformización de criterios					
5. Considera adecuado el nivel de definición de funciones.					
6. Considera que se puede mejorar el nivel de definición de funciones					
7. Considera adecuado el nivel de documentación de los procesos.					
8. Considera que se puede mejorar el nivel de documentación de los procesos.					
9. Considera adecuado el nivel de liderazgo en costos.					
10. Considera que se puede mejorar el nivel de liderazgo en costos.					
11. Considera adecuado el nivel de liderazgo gerencial.					
12. Considera que se puede mejorar el nivel de liderazgo gerencial.					
13. Considera adecuado el nivel de liderazgo personal.					
14. Considera que se puede mejorar el nivel de liderazgo personal.					
15. Considera adecuado el nivel de diferenciación de productos.					
16. Considera que se puede mejorar el nivel de diferenciación de productos.					
17. Considera adecuado el nivel de diferenciación de la calidad de servicio.					
18. Considera que se puede mejorar el nivel diferenciación de la calidad de servicio.					
19. Considera que se brinda adecuado servicio al cliente.					
20. Considera que el tiempo de atención es adecuado.					
21. Considera que se brinda productos y servicios personalizados.					
22. Considera que se trabaja con excelencia operacional.					
23. Considera que el nivel de satisfacción al cliente es adecuado.					
24. Considera que se puede mejorar el nivel de satisfacción al cliente.					

Anexo N°2 Matriz de Coherencia Interna

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Definición Operacional	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica e Instrumento	
LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS CONTABLES EN LIMA METROPOLITANA	Problema General	Objetivo General:	Hipótesis Principal:	VARIABLES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel de estandarización de procesos.</li> <li>➤ Nivel de uniformización de criterios.</li> <li>➤ Nivel de definición de funciones.</li> <li>➤ Nivel de documentación de los procesos.</li> <li>➤ Consultoría contable.</li> <li>➤ Consultoría tributaria.</li> <li>➤ Administración de sistemas.</li> </ul>	Tipo:	Población: 30 empresas  Muestra: 30 empresas  Muestreo Se utilizó el muestreo probabilístico de tipo no intencional.	Técnica La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.  Instrumento Cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.	
	¿En qué medida la mejora continua de procesos influye en la calidad de los servicios de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana?	Determinar la influencia de la mejora continua de procesos en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.	La mejora continua de procesos influye significativamente en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.	a) Mejora continua		Aplicado.			Nivel:
	Problemas Específicos	Objetivos Específicos:	Hipótesis Específicas:	b) Calidad del Servicio		Explicativo.			Método:
	¿En qué medida el nivel de estandarización de procesos influye en la calidad de los servicios de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana?	Determinar la influencia del nivel de la estandarización de procesos en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.	El nivel de estandarización de procesos influye significativamente en la estandarización de procesos de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.			En la presente investigación se utilizó el método Ex Post Facto.			Diseño:
¿En qué medida el nivel de uniformización de criterios influye en la calidad de los servicios de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana?	Determinar la influencia del nivel de la uniformización de criterios en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.	El nivel de la uniformización de criterios influye significativamente en la uniformización de criterios de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.	Su diseño es no experimental y se representa así:						
¿En qué medida el nivel de definición de funciones influye en la calidad de los servicios de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana?	Determinar la influencia del nivel de la definición de funciones en la calidad del servicio de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.	El nivel de la definición de funciones influye significativamente en la definición de funciones de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.		M = Oy (f) Ox <sub>1</sub>					
¿En qué medida el nivel de documentación de los procesos influye en la calidad de los servicios de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana?	Determinar la influencia del nivel de la documentación de los procesos en la calidad del servicio ayuda a las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.	El nivel de la documentación de los procesos influye significativamente al documentar los principales procesos de las empresas prestadoras de servicios contables en Lima Metropolitana.							