



Noviembre 2019 - ISSN: 1696-8352

## **MANUAL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA., EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL 2019**

**María Belén Arboleda Jaramillo**

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil  
Av. de las Américas, Apartado Postal 11 – 33, Guayaquil, Ecuador  
belenaj@hotmail.com

**PhD. Franklin Antonio Gallegos Erazo**

Facultad de Administración: Carrera de Ingeniería Comercial  
Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil  
Av. de las Américas, Apartado Postal 11 – 33, Guayaquil, Ecuador  
fgallegose@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María Belén Arboleda Jaramillo y Franklin Antonio Gallegos Erazo (2019): “Manual de procesos de servicio al cliente de la empresa SCTX, auditores independientes CIA. LTDA., en la ciudad de Guayaquil 2019”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (noviembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/servicio-cliente-sctx.html>

### **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación se realizó en la empresa SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA., constituida en la ciudad de Guayaquil y su actividad económica es la prestación de servicios contables, tributarios y financieros, dado a las falencias que existen en la empresa con la atención brindada a sus clientes se elaboró un manual de procesos de servicio al cliente de la empresa ya mencionada. Para este fin se hace necesaria la estandarización de todas las actividades relacionadas con el servicio al cliente con herramientas de gestión como son los manuales de procesos, manuales de procedimientos, que se utilizan para cumplir con los objetivos de satisfacción al cliente. Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda., es una empresa que busca servir con calidad a sus clientes, sin embargo no cuenta con un manual de proceso adecuado; para ello la presente investigación también busca identificar la interacción de los procesos internos y posteriormente establecer una metodología para la correcta elaboración de dicho documento. El tipo de investigación fue descriptiva y las técnicas aplicadas al proyecto fueron entrevistas al gerente general de la empresa, análisis documental, y elaboración de fichas de observación. Para

la correcta elaboración de los procesos se utilizaron las herramientas de flujo gramas de procesos que permita entender con claridad cada una de las actividades.

**Palabras claves:** Procesos – Atención al cliente – Flujo grama.

The present research project was carried out in the company SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA., Incorporated in the city of Guayaquil and its economic activity is the provision of accounting, tax and financial services, due to the shortcomings that exist in the company with the attention given to its customers, a manual of service processes was elaborated to the customer of the aforementioned company. For this purpose, the standardization of all activities related to customer service is required with management tools such as process manuals, procedures manuals, which can meet the objectives of customer satisfaction. Sctx, Independent Auditors Cía. Ltda. It is a company that seeks to serve its customers with quality, however, not with an adequate process manual; so that the present investigation also identifies the interaction of the internal processes and later the correct one. The type of research was descriptive and the techniques applied, the project, the interviews, the general manager of the company, the documentary analysis and the preparation of observation cards. For the correct elaboration of the processes, the process flow tools are used, which allow to clearly understand each of the activities.

**Key words:** Processes - Customer service - Flow grama.

## 1.- INTRODUCCIÓN

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

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

Este proyecto de investigación se basa en la elaboración de un Manual de Procesos el cual está orientado a recopilar la posible información que facilite al personal de la empresa en el cumplimiento de sus actividades y la manera de cómo deben ser desarrolladas con la finalidad de otorgar un buen servicio al cliente. Cabe

recalcar que un manual de procesos es de utilidad para las compañías por su eficacia de ser un utensilio que permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución y capacitación del personal en virtud de que describen en forma detallada las actividades por puesto.

## **2. Problema en la empresa**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Tabla 1. Detalle de ingresos en los 4 últimos años de Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda.**

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

**Fuente:** Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.

**Elaborado por:** El Autor (2018)

Otra problemática, que se presentan en la empresa, es que el personal operativo no está completamente entrenado para dar un mejor servicio al cliente.

## **2.1 Formulación del problema**

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

## **2.2 Sistematización del problema**

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

### **2.1.1 Objetivo General**

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

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

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

## **3. Justificación de la investigación**

### **3.1 Justificación Práctica**

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

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

### **3.2 Justificación Metodológica**

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

### **3.3 Justificación Económica**

El hecho de no existir una planificación de las actividades con los clientes esto afecta económicamente a la empresa generando gastos de logística y movilización innecesario, pagos de horas extras no siempre justificadas, costos de tiempo improductivos por esperar horas prolongadas en establecimiento de los clientes. Por este motivo se hace necesaria la puesta en práctica de procedimientos documentados que ayuden a organizar de mejor manera el tiempo de los colaboradores.

### 3.4 Justificación Personal

Este proyecto de investigación se lo realiza para poder contribuir con la empresa Sctx, Auditores Independiente Cía. Ltda. Generando una mejoría en el ambiente laboral, que no genere incomodidades como son desplazamientos innecesarios, tiempo de espera exagerados o cruce de tareas que no haya sido previamente asignadas.

## 4. Intencionalidad de la investigación

### 4.1 Delimitación o alcance la investigación

**Empresa:** SCTX, AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.

#### Delimitación geográfica

- Provincia: Guayas
- Ciudad: Guayaquil

**Campo:** Gestión documental

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

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

**Figura 1. Localización de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.**



**Fuente:** Google Maps (2019).

**Área Operativa de asesorías de Sctx, Auditores Independientes Cía. Ltda.**

### 4.2 Limitación de la investigación

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

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

### 4.3 Idea a defender

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

## 5. Fundamentación Teórica

### 5.1 Cliente

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

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

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

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

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

### 5.2 Servicio al cliente

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



**Figura 3.** Ciclo del servicio

**Fuente:** (González K. 2016)

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

### 5.3 Procesos

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



Figura 4. Modelo de proceso ISO9000

Fuente: (calidad y gestion, 2018)

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

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

La importancia de los procesos dentro de la empresa radica en los múltiples beneficios que nos proporciona. En primer lugar, una de las ventajas más importantes es que nos permite poder globalizar todos los sectores que forman parte de la empresa. Esto lleva a la creación de un departamento único sin que haya



que trabajar de manera independiente en sus diferentes divisiones. De esta manera vamos a conseguir que el trabajo que se lleve a cabo sea mucho más fluido, mejorando la comunicación entre los empleados.

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

## **6. Enfoque metodológico de la investigación**

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

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

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

## **7. Tipo de Investigación**

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

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

### **7.1 Investigación Descriptiva**

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

### **7.2 Investigación de campo**

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

### **7.3 Investigación Documental**

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

## **8. Instrumentos y técnicas de investigación**

Los instrumentos y técnicas que se utilizarán el presente proyecto son: observación, entrevista e investigación documental

### **8.1 Técnicas de Investigación**

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

### **8.2 Identificación y técnicas de investigación**

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

Para poder recolectar datos en los procesos del área de planificación, atención al cliente, Información y desarrollo del trabajo y reclamo del cliente se aplicara la técnica de observación para poder visualizar la manera en que los trabajadores cumplen con sus funciones esto con lleva a visitar el área donde se realizan

dichos procesos en la empresa Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda.; siendo esta técnica la más eficaz para la elaboración de este proyecto de investigación.

<b><u>Procesos del área</u></b>	<b><u>Cargos</u></b>	<b><u>Actividades por procesos</u></b>	<b><u>Técnica de Investigación aplicable</u></b>
<b>Requerimiento de cliente</b>	<i>Representante Legal</i>	<i>Reuniones y Firmas de contrato con clientes</i>	<i>Entrevista</i>
	<i>Asesor Senior</i>	<i>Elaboración de proformas u otras tareas encomendadas por el Representante Legal</i>	
<b>Planificación</b>	<i>Asesor Senior</i>	<i>distribución de trabajos a los Asesores Jr.</i>	<i>Observación</i>
<b>Atención al cliente</b>	<i>Asesor Senior</i>	<i>Solicitud de información a cliente para atender el requerimiento</i>	
<b>Información y Desarrollo del trabajo</b>	<i>Asesor Senior</i>	<i>Recepción y Revisión Final del trabajo</i>	
	<i>Asesor Senior</i>	<i>Supervisión en el transcurso del trabajo</i>	
	<i>Asesor Jr. 1</i>	<i>Desarrollador y terminación del trabajo</i>	
	<i>Asesor. Jr. 2</i>	<i>Apoyo 1 y cumplimiento de taras básicas</i>	
	<i>Asesor Jr. 3</i>	<i>Apoyo 2 y cumplimiento de taras básicas</i>	
<b>Reclamo del cliente</b>	<i>Asesor Senior</i>	<i>Atención del reclamo</i>	
		<i>Ejecuta un plan de acción junto con los Asesores Jr.</i>	

### 8.3 Desarrollo de la Investigación Documental

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

1.-**Título y alcance:** Es una especie de preámbulo del documento. En esta parte se presenta el trabajo y se relaciona con la norma que se toma como referencia.

2.-**Tabla de Contenido:** En ella se indican las secciones que integran el documento en su totalidad y todo lo que la empresa considere necesario.

3.- **Documentos:** Para que el texto tenga validez

4.- **Política y objetivos:** En esta parte del documento deben mencionarse, aunque sin proporcionar demasiados detalles

**5.- Referencias:** El documento debe establecer relación con otros textos o fuentes de información que sirvan de marco para definir un manual.

**6. Descripción del manual:** Es la parte central del manual. Lo ideal es puntualizar cada elemento y no dejar cabos sueltos.

**7.- Anexos:** Finalmente, los redactores del manual pueden incluir en esta sección cualquier texto, informe, valoración, diagrama que sirva de apoyo al tema central.

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

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

## **9. Entrevista (Anexo 2)**

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana.

Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998:277).

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

### **Objetivo de la entrevista**

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

### **Proceso de entrevista**

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

### **Resultado de la entrevista**

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

## **Análisis de la entrevista**

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

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

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

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

## **10. ficha de observación**

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

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

De acuerdo a los procesos actuales que se realizan en la empresa Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda. Proceso de Solicitud del Servicio:

1. Cliente cotiza el servicio por vía telefónica, correo o en persona.
2. Uno de los Asesores Jr. receipta el requerimiento del cliente.

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

#### **Proceso de planificación**

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

#### **Proceso de atención al cliente**

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

#### **Proceso de Información**

1. Reclutamiento de poca información en el cliente por visitas esporádicas.

2. Elaboración de informe preliminar por el asesor Jr.
3. Envío de informe preliminar para revisión al asesor Senior.
4. Cliente llama para preguntar sobre su informe y en ese momento aún no se le da una fecha para entrega del trabajo.
5. Revisión del informe por Asesor Senior con correcciones
6. Generación de Informe Final
7. Entrega de Informe al cliente.

### **Proceso de Reclamo**

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

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

### **Conclusión:**

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

### **Análisis Documental**

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

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

#### Análisis Entrevista:

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

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

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

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

#### Análisis de la observación:

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

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

#### Conclusión

Terminada la triangulación la investigadora concluye:

1. El no contar con un manual de procesos los empleados de la empresa se verán afectados al momento de realizar sus labores ya que esto genera que con tantos requerimientos que llegan de clientes recurrentes y no recurrentes se podría acumular el trabajo y no llegan a cumplir con el tiempo que se les indica a los clientes para la entrega del trabajo.
2. Cuando los empleados no están capacitados y/o actualizados con los temas de asesorías contables y tributarios al momento que uno de los usuarios necesite una asesoría por vía telefónica y no sepan



responder este ocasiona que el cliente se queje por el mal servicio que se les puede estar brindado o en peores casos que sea mal asesorado.

3. Al no tener una persona que se encargue de facturar y de gestionar el cobro del servicio brindado puede ocasionar que los pagos se den a largo plazo y la cartera de cuentas por cobrar clientes aumente y la empresa empieza a tener pérdidas.

### **11. Análisis Costo Beneficio**

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

#### **Costos:**

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

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

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

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

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

#### **Beneficios:**

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

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

## **12. Propuesta**

### **12.1 Nombre de la propuesta**

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

### **12.2 Objetivos Generales**

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

### **12.3 Objetivos Específicos**

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

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

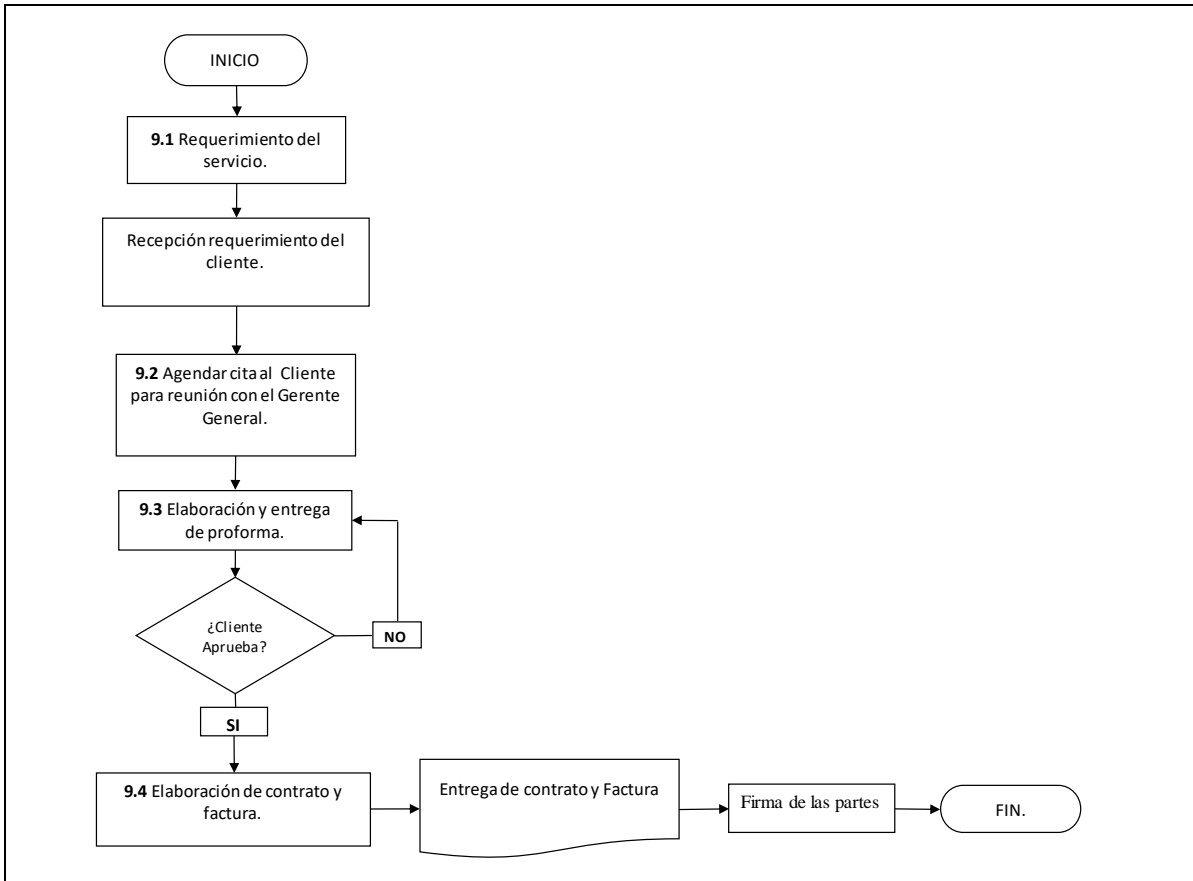
Establecer los controles de cada proceso a través de indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento al desempeño de los mismos.

### **12.4 POLÍTICA**

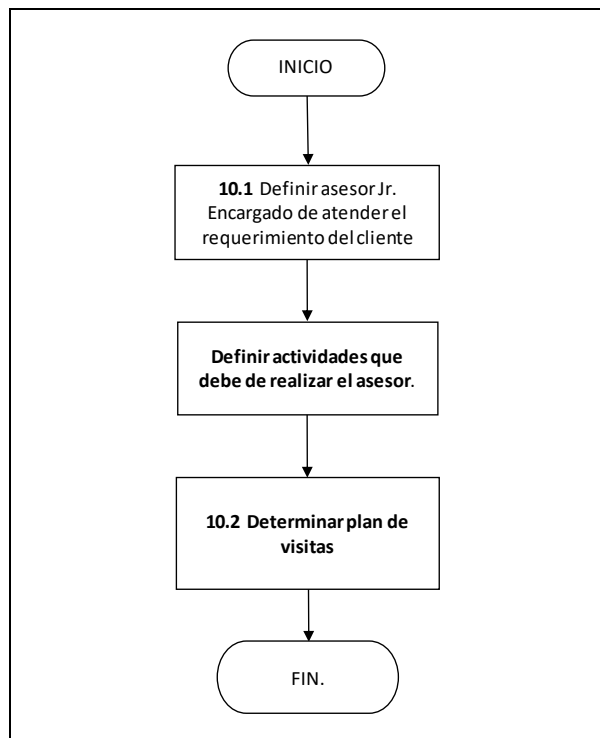
Las actividades establecidas en este documento serán aplicadas de forma obligatoria en los procesos del servicio al cliente dentro de la empresa Sctx. Auditores Independientes Cía. Ltda.

### **12.5 Procesos que constan en el Manual**

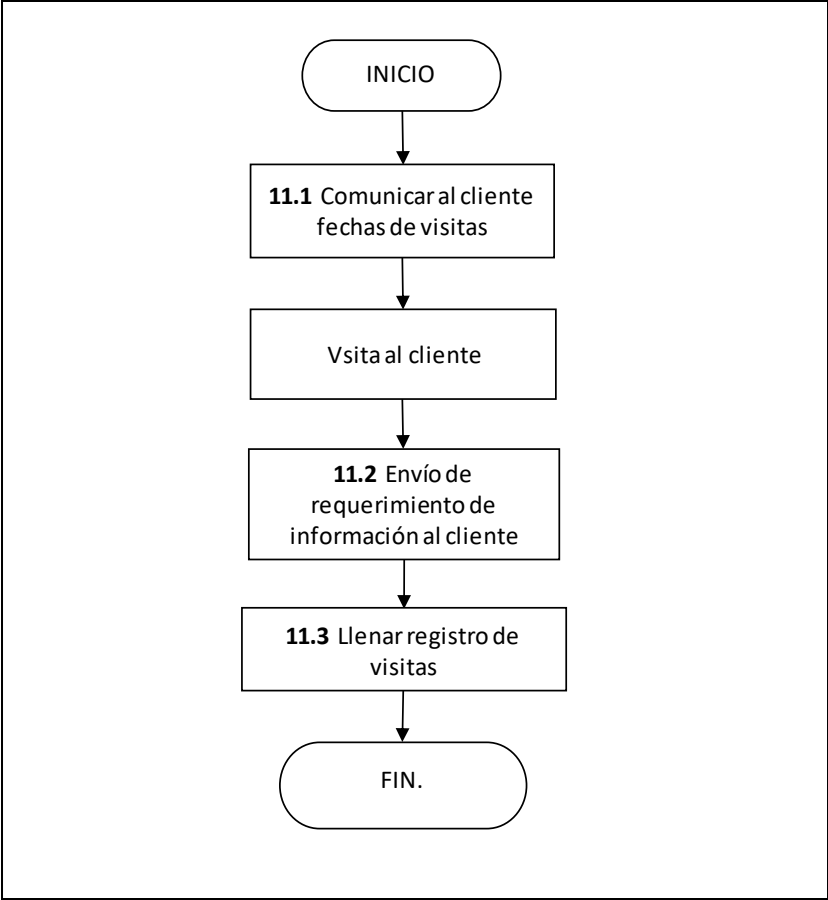
### 12.5.1 Requerimiento del cliente



### 12.5.2 Proceso de Planificación

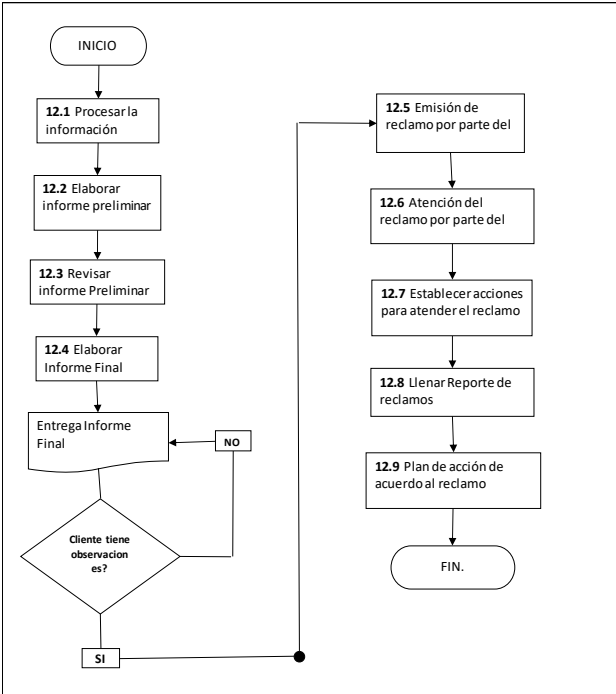


**12.5.3 Proceso de servicio al cliente**



**12.5.4 Reclamo**

**Proceso de información y**



## **CONCLUSIONES**

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

## **RECOMENDACIONES**

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

## BIBLIOGRAFIA

Arias Valencia, M. M. (2000). La triangulación Metodológica: Sus principios, Alcances y Limitaciones. *UDEA*, 1-13.

Cordova, C. H. (10 de Abril de 2018). <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com>.  
Obtenido de <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/3-3-Macroprocesos>

Hénandez, J. C. (2015). *VALOR DEL CLIENTE Y PREDICCIÓN DEL ABANDONO EN EMPRESAS DE SERVICIOS CON PRODUCTOS CONTRACTUALES*.

ampieri, Fernandez, Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Hernandez Sampieri , R. (1997). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de [josetavarez.net](https://josetavarez.net): <https://josetavarez.net/Compendio-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>