

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El Mejoramiento de Procesos y la
Satisfacción de los Clientes en Herdoíza, Callejas &
Asociados Abogados consultores de la ciudad de
Ambato”.**

Autora: Zulay Vanessa Pérez Orozco

Tutor: Abogada Cristina Elizabeth Pinto R.

**AMBATO – ECUADOR
Julio 2013**

Abogada. Cristina Elizabeth Pinto R.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo que autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, julio del 2013.

Ab. Cristina E. Pinto R.

PROFESORA TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Zulay Vanessa Pérez Orozco, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

***Srta.* Zulay Vanessa Pérez Orozco**

C.I 180365185-8

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ab. Alexandra León

f).....

Ing. M.B.A. Raúl Villalba M.

Ambato, julio del 2013.

DERECHOS DE AUTOR

iv

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para la lectura, consultas y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Srta. Zulay Vanessa Pérez Orozco

C.I 180365185-8

AUTORA

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación en primer lugar a Dios quien ha sido mi poder supremo para llenarme de sabiduría y me ha permitido llegar a este momento de mi formación profesional.

A mis padres: Vicente y Patricia quienes a pesar de toda circunstancia han creído en mí y el orgullo que les inspiro a pesar de los errores que he cometido fue sin duda el impulso más importante para poder llegar hasta el final, ustedes han sido mi gran ejemplo de humildad, esfuerzo, constancia y superación.

A mi hermana Pao por estar siempre presente demostrándome que a pesar de su edad la vida le ha convertido en una excelente mujer, madre, hermana y sobre todo una amiga incondicional; a mi sobrino Danny quien desde el primer día ha sido y será una motivación para ser mejor, llenando mi vida cada minuto de mucha paz y felicidad.

Quisiera nombrar a todos los integrantes de mi familia, amigos, profesores, compañeros de universidad ya que los tengo presente y este trabajo también va dedicado para ustedes pero en realidad mil palabras no bastarían para agradecer el granito de arena que cada uno ha puesto en mí para ser quien soy. Diosito bendiga sus vidas y les permita seguir compartiendo a mi lado muchos años más.

Zuliy

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo agradezco a mi Dios por bendecirme y ayudarme a cumplir uno de mis sueños.

A mis padres, familia y amigos quienes han sido un apoyo fundamental durante mis estudios universitarios.

Debo agradecer de manera especial a la Universidad Técnica de Ambato, a todos quienes conforman la Facultad de Ciencias Administrativas, Docentes, Profesora Tutora, Profesores Calificadores y Personal Administrativo por darme la oportunidad y el privilegio de poder desarrollarme en el ámbito estudiantil, por las enseñanzas implantadas pero sobre todo por brindarme su amistad.

Por último agradezco mis compañeros de trabajo y jefes quienes han sido parte fundamental de mi desarrollo profesional.

Son a todos ustedes quien agradezco su amistad, consejos, apoyo ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunos están conmigo y otros en mis recuerdos, sin importar el lugar en donde estén Diosito retribuya todo lo que me han dado desinteresadamente y conceda los deseos de su corazón.

Zuliy

vii

ÍNDICE

CAPITULO I-----	2
EL PROBLEMA -----	2
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN -----	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	2
1.2.1. Contextualización-----	3
• Contexto macro -----	3
• Contexto meso -----	3
• Contexto micro -----	4
1.2.2. Análisis crítico -----	5
1.2.3. Prognosis -----	6
1.2.4. Formulación del problema-----	6
1.2.5. Preguntas directrices -----	7
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación-----	7
1.3 JUSTIFICACIÓN-----	8
1.4. OBJETIVOS-----	9
1.4.1. General -----	9
1.4.2. Específicos -----	9
CAPITULO II -----	10

MARCO TEÓRICO-----	10
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS -----	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN -----	13
2.2.1. Fundamentación filosófica -----	13
2.2.2. Fundamentación Legal-----	14
2.3. CATEGORIZACIÓN-----	15
2.3.1. Superordinación de variables -----	15
2.3.2. Subordinación de variables -----	16
2.3.3. Conceptualización-----	16
2.4. HIPÓTESIS-----	44
2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES-----	44
CAPÍTULO III-----	45
METODOLOGÍA-----	45
3.1. ENFOQUE-----	45
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN -----	46
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN -----	46
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA-----	47
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES -----	49
3.5.1. Variable Dependiente – Satisfacción de los clientes -----	49
3.5.2. Variable Independiente- Mejoramiento de procesos -----	50
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN -----	51

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	51
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	52
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	52
4.1.1. Estructura de la población investigada.....	52
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS	53
4.2.1. Encuesta - Clientes Externos.....	53
4.3 Verificación de hipótesis	76
4.3.2. Nivel de Significación	76
4.3.3. Elección de la prueba estadística	76
4.3.4. Grados de libertad.....	77
4.3.5. Análisis de frecuencias observadas con esperados.....	78
4.3.6. Gráfico de la verificación de la hipótesis	79
4.3.7. Conclusión	79
CAPÍTULO V	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
5.1. CONCLUSIONES.....	80
5.2. RECOMENDACIONES.....	81
PROPUESTA.....	83
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	83
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	84
6.3. JUSTIFICACIÓN	85

6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA -----	85
6.4.1. Objetivo General -----	85
6.4.2. Objetivos Específicos -----	86
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD -----	86
6.6. FUNDAMENTACIÓN -----	87
6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO -----	103
6.7.1. Plan de Mejoramiento de Procesos -----	103
6.7.1.1 INTRODUCCIÓN. -----	103
6.7.1.2 HERRAMIENTAS. -----	103
6.7.1.2.1 Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas, Usuarios. (PEPSU) -----	107
6.7.1.2.2 HOJA DE TRABAJO Y DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS. -----	111
DIAGRAMA DE FLUJOS -----	121
6.7.1.2.3 DIAGRAMA DE PARETO -----	126
6.7.1.2.4 5W'S +H -----	131
6.7.1.2.5 DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO -----	133
6.7.1.2.6 PROCESO DEBER SER -----	135
HOJAS DE PROCESOS -----	137
6.7.1.2.6 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA -----	145
6.8. ADMINISTRACIÓN -----	146
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN -----	147
6.10. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA -----	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de problemas	5
Gráfico 2. Superordinación de variables	15
Gráfico 3. Tiempo utilizado en los servicios	54
Gráfico 4. Relación a la competencia	55
Gráfico 5. Satisfacción a las necesidades.....	56
Gráfico 6. Importancia de los beneficios	57
Gráfico 7. Conocimiento de los beneficios	59
Gráfico 8. Información del trámite	60
Gráfico 9. Recomendación del servicio.....	61
Gráfico 10. Requerimiento de servicio	62
Gráfico 11. Solicitud de información	63
Gráfico 12. Calificación del servicio	65
Gráfico 13. Solución de conflictos.....	66
Gráfico 14. Conocimiento y experiencia.....	67
Gráfico 15. Periodicidad de charlas, talleres, seminarios.....	68
Gráfico 16. Importancia de las expectativas del cliente.....	70
Gráfico 17. Tiempo de auditoría de procesos	71
Gráfico 18. Manejo de procesos	72
Gráfico 19. Calidad de servicio	73
Gráfico 20. Implementación del sistema informático	74
Gráfico 21. Manejo de proceso	75
Gráfico 22. Gráfico de la verificación de la hipótesis.....	79
Gráfico 23. Gestión de las relaciones con clientes.....	95
Gráfico 24. Beneficios del CRM para la empresa	96
Gráfico 25. Número de usuarios y funcionalidad.....	98
Gráfico 26. Facturación 2012 Pareto	107

Gráfico 27. Pareto legalización de contratos.....	127
Gráfico 28. Pareto legalización de contratos.....	129
Gráfico 29. Pareto compra venta de un bien.....	130
Gráfico 30. Espina de pescado	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población y muestra	48
Tabla 2. Operacionalización variable dependiente.....	49
Tabla 3. Operacionalización variable independiente.....	50
Tabla 4. Recolección de información	51
Tabla 5. Tiempo utilizado en los servicios.....	53
Tabla 6. Relación a la competencia	55
Tabla 7. Satisfacción a las necesidades	56
Tabla 8. Importancia de los beneficios.....	57
Tabla 9. Conocimiento de los beneficios.....	58
Tabla 10. Información del trámite.....	60
Tabla 11. Recomendación del servicio	61
Tabla 12. Requerimiento de servicio.....	62
Tabla 13. Solicitud de información	63
Tabla 14. Calificación del servicio.....	65
Tabla 15. Solución de conflictos	66
Tabla 16. Conocimiento y experiencia	67
Tabla 17. Periodicidad de charlas, talleres, seminarios	68
Tabla 18. Importancia de las expectativas del cliente	69
Tabla 19. Tiempo de auditoría de procesos	70
Tabla 20. Manejo de procesos.....	72
Tabla 21. Calidad de servicio.....	73
Tabla 22. Implementación del sistema informático	74
Tabla 23. Manejo de proceso	75
Tabla 24. Frecuencias observadas	77
Tabla 25. Frecuencias esperadas.....	78
Tabla 26. Análisis de frecuencias observadas con esperados	78
Tabla 27. Facturación año 2012	104
Tabla 28. Facturación 2012 Pareto.....	106
Tabla 29. Legalización de contratos	109

Tabla 30. Constitución de Compañías	110
Tabla 31. Compra-Venta de un bien.	110
Tabla 32. Hoja de procesos legalización de contratos	113
Tabla 33. Hoja de procesos constitución de compañías	115
Tabla 34. Hoja de procesos compra venta de un bien	118
Tabla 35. Diagrama de flujos legalización de contratos	121
Tabla 36. Diagrama de flujos constitución de compañías	122
Tabla 37. Diagrama de flujos compra venta de un bien	124
Tabla 38. Pareto legalización de contratos	127
Tabla 39. Pareto constitución de compañías	128
Tabla 40. Pareto compra venta de un bien	130
Tabla 41. Hoja de procesos legalización de contratos	137
Tabla 42. Hoja de procesos constitución de compañías	138
Tabla 43. Hoja de procesos compra venta de un bien	140
Tabla 44. Comparativo de proceso legalización de contratos	144
Tabla 45. Comparativo de proceso constitución de compañías	144
Tabla 46. Comparativo de proceso compra de un bien	145
Tabla 47. Presupuesto de la propuesta	146
Tabla 48. Previsión de la evaluación	147
Tabla 49. Plan de acción	148

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. ENCUESTA (CLIENTE EXTERNO).....	153
Anexo 2. ENCUESTA (CLIENTE INTERNO).....	155
Anexo 3. CUADRO PEPSU.....	157
Anexo 4. HOJA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS (SER Y DEBER SER).....	158
Anexo 5. FLUJOGRAMA PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS (SER Y DEBER SER).....	159
Anexo 6. CUADRO 5W'S +H.....	160
Anexo 7. DIAGRAMA DE PARETO.....	161
Anexo 8. DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO.....	161
Anexo 9. RUC HC&A.....	162

RESUMEN EJECUTIVO

Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores de la ciudad de Ambato se dedica a la venta de productos intangibles (servicios) dentro del campo jurídico desde el año 2011, tiempo en el cual ha venido experimentando varios cambios al momento de prestar un servicio a los diferentes clientes y que ellos a su vez se sientan satisfechos por el cumplimiento de sus expectativas, es por ello tomar acciones correctivas para mejorar los procesos internos que se realizan al momento de prestar servicios.

Es por este motivo que el presente trabajo investigativo está orientado a la aplicación de un sistema informático que permita mejorar los procesos internos de modo que cumpla con las expectativas del cliente satisfaciendo en su totalidad las mismas.

En primer lugar se realizó un diagnóstico de las diferentes causas que impiden mejorar la calidad del servicio por lo que se concluye en el problema central: El inexistente mejoramiento de procesos afecta directamente a la satisfacción de los clientes.

Tomando en cuenta este aspecto se plantea la opción de aplicar un Software CRM mismo que será gratuito para tratar de disminuir tiempo al momento de prestar un servicio ya que mediante ayuda tecnológica se mantendrá contacto directo y rápido con clientes para mantener informados diariamente sobre los estados de sus trámites así como se podrá trabajar de manera directa con los proveedores de los diferentes servicios que se requieren.

El éxito de esta mejora en los procesos que se realizara al momento de prestar un servicio dependerá de la capacidad de aceptación y sin duda lo bien que asimilen la aplicación de este programa quienes colaboran en la organización, de esta manera la empresa tendrá un crecimiento organizacional notable diferenciándose de otros abogados y consorcios jurídicos existente en la ciudad de Ambato acaparando sin dudad al más clientes que a la final se sentirán satisfechos con el servicio adquirido.

INTRODUCCIÓN

En un entorno competitivo, es necesario que las empresas que recién están abriendo campo en el ámbito jurídico como Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores de la ciudad de Ambato empleen herramientas tecnológicas que les permitan mejorar los procesos al momento de prestar un servicio para poder satisfacer completamente a los clientes.

Actualmente todas las empresa están sufriendo cambios en su estructura funcionamiento e imagen debido al mundo globalizado en el que se vive, por lo que ofrecer productos y/o servicios de calidad tomando en cuenta las exigencias de los clientes debe ser una de las prioridades de toda organización.

El objetivo del presente trabajo consiste en Implementar un sistema informático mediante la aplicación de un Software CRM para mejorar la satisfacción de los clientes en Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores de la ciudad de Ambato.

Esta investigación desarrollada en la provincia de Tungurahua específicamente en el cantón Ambato se toma como referencia el campo jurídico, mismo que servirá para analizar el nivel de satisfacción de las personas que solicitan el servicio. La información que se ha recopilado para esta tesis ha sido obtenida directamente de la empresa con la ayuda directa de todos los colaboradores y su Gerente el Sr. Santiago Hernán Proaño Alarcón con quien se evidencio la problemática existente.

Por lo que este trabajo está realizado como contribución para Herdoíza, Callejas & Asociados, con el fin de mantener al cliente satisfecho, de modo que sigan solicitando los servicios y por ende puedan recomendar el trabajo que se realiza a otras personas y/o empresas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El mejoramiento de procesos y la satisfacción de los clientes en Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados Consultores de la ciudad de Ambato”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como influye la inexistencia de mejoramiento de procesos en la satisfacción de los clientes en Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados Consultores de la ciudad de Ambato.

1.2.1. Contextualización

- **Contexto macro**

En Ecuador la satisfacción integral de los clientes y calidad en los servicios se ha considerado como uno de los asuntos más importantes en las a nivel nacional, el objetivo principal es cumplir los requerimientos de los clientes y cerciorarse que todos los procesos de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades. Si los clientes están satisfechos con el servicio brindado y la calidad, retornarán al mismo proveedor una y otra vez.

Cada día son más las organizaciones ecuatorianas que deciden mejorar la calidad de sus servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes. Sin duda, ello no es una tarea fácil. La competencia es cada vez mayor y los clientes se vuelven más exigentes. En la empresa, es necesario el desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, el mejoramiento de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo, la creatividad. Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y la mejora de los procesos no es opcional, es imprescindible. Incluso podríamos decir que hoy, procesos eficaces y eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero, por el contrario el no tenerlos es una gran desventaja.

- **Contexto meso**

En la provincia de Tungurahua se han realizado diversos esfuerzos para recuperar el terreno perdido en lo que se refiere a una cultura de calidad en el servicio. Es notorio observar como algunas empresas están realizando acciones encaminadas a mostrarles a sus usuarios su cambio de actitud y su nueva disposición hacia la genuina satisfacción

de las necesidades de los mismos.

El reto de las empresas y organizaciones Tungurahueses es brindarles servicios de alta calidad, si el servicio encierra un beneficio preciso para el cliente, una buena calidad no hará sino incrementarlo, si el beneficio no se acredita, la calidad no logrará crearlo por muy bueno que sea el servicio. Actualmente la calidad es una característica muy apreciada por el consumidor, Éste busca rapidez, confiabilidad, eficiencia y garantía como algunas cualidades esperadas en la adquisición de un bien o servicio.

Frecuentemente no se cuenta con una estructura específica y suficiente para dedicar al análisis y la mejora de los procesos siendo clave la optimización de los recursos al máximo, para ello es fundamental trabajar de manera sistemática, organizada

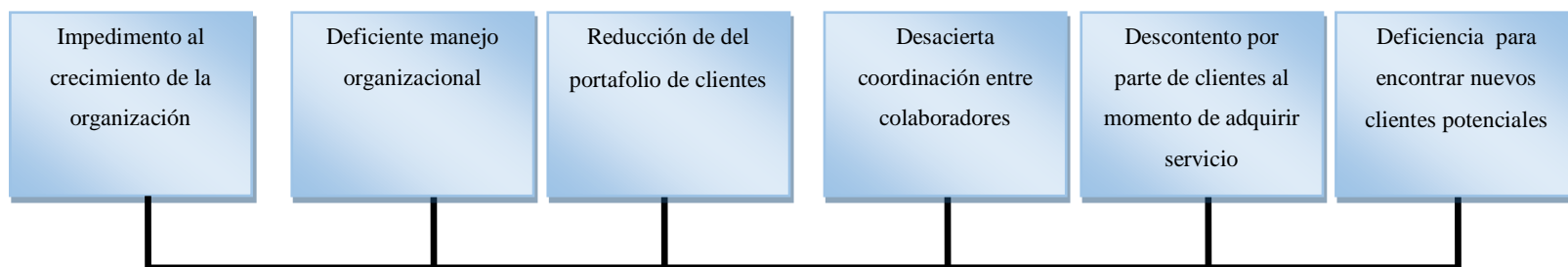
- **Contexto micro**

En la ciudad de Ambato la competitividad entre las empresas y la evaluación actual en cuanto a satisfacción al cliente en el campo jurídico es realmente bajo sin tomar en cuenta que las expectativas del cliente es todo lo contrario, cada vez las opciones para los usuarios están aumentando, esto ha obligado a las empresas a establecer estrategias para proporcionar un servicio más rápido y eficiente, **HERDOÍZA, CALLEJAS Y ASOCIADOS Abogados Consultores** ubicada en Ambato ha logrado introducirse en la ciudad teniendo gran aceptación, siendo uno de los consorcios jurídicos más grandes, es por esta razón que se instituye la necesidad de realizar una investigación que recolecte y analice las percepciones y expectativas de los clientes cuyos resultados establezcan un punto de apoyo para la gerencia de la empresa y que sea de utilidad para la toma de decisiones y diseño de estrategias que originen una mejora de procesos del servicio al cliente.

1.2.2. Análisis crítico

Gráfico 1. Árbol de problemas

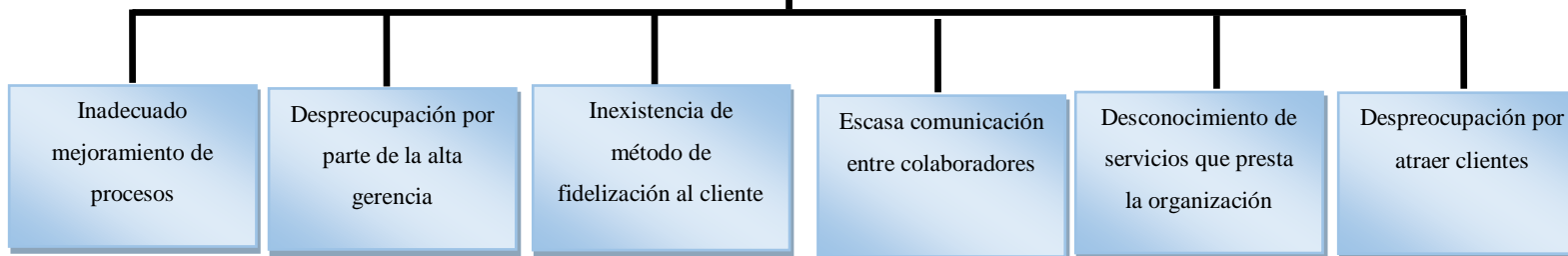
EFFECTOS



PROBLEMA



CAUSAS



Elaborado por: La Investigadora

- **Relación causa efecto**

El grafico anterior nos ayuda a conocer la percepción del cliente en cuanto al servicio que brinda HERDOIZA, CALLEJAS Y ASOCIADOS Abogados Consultores, y como el mejoramiento de procesos influyen en la medición de la satisfacción de los clientes, considerando que no existe ningún procedimiento que se encargue y asegure el bienestar del cliente, desconociendo en su gran mayoría el criterio por nuestro servicio, los grados de percepción ya sean positivos o negativos que tengan los mismos sin dejar de mencionar el beneficio que sería para nosotros como empresa mejorar este proceso tanto para mantener nuestros fieles clientes como para captar más de ellos.

1.2.3. Prognosis

HERDOIZA, CALLEJAS Y ASOCIADOS Abogados Consultores, se ve afectado por el inadecuado mejoramiento de los procesos dentro de la organización y por ende la insatisfacción por parte de los clientes esto generara el descontento de las personas al momento de adquirir los servicios y terminara afectando a la organización notablemente ya que se reducirá el portafolio de los mismos, e incluso podría ocasionar una notable deficiencia al momento de encontrar nuevos clientes potenciales todos estos elementos en un periodo determinado contribuirán al desprestigio de la empresa, pudiendo ocasionar la desaparición de la organización.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera incide el mejoramiento de procesos en la satisfacción del cliente en Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Qué tipo de procesos deben mejorar para lograr la satisfacción del cliente en Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores?

¿De qué manera podemos crear métodos para lograr la fidelización del cliente en Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores?

¿Qué mecanismos de acción debemos tomar para que nuestros clientes conozcan con exactitud los servicios que brinda Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores?

¿Cómo afectara la despreocupación por atraer nuevos clientes en Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Límite de contenido

Campo: Administrativo

Área: Mejoramiento de procesos

Aspectos: Satisfacción al Cliente

Limite Espacial: La empresa HERDOIZA, CALLEJAS & ASOCIADOS Abogados Consultores está ubicada en la calle Rocafuerte s/n y Pasaje

José Soto RUC: 1891743986001 Telf.: 032422006

Límite temporal: El año del problema corresponde al año 2012. El tiempo de investigación transcurre desde Enero hasta Julio del 2012.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de gran utilidad para todas las personas que conforman la organización con el fin de mejorar los procesos en los cuales existan falencias para ello se debe tomar en cuenta que en la actualidad el país está siendo participe de un gran cambio en el poder Judicial es por ello que se ve la imperiosa necesidad de utilizar nuevas tecnologías de información que nos permitan obtener información clara, veraz y oportuna en tiempo real para lograr la satisfacción y fidelización de los clientes. Actualmente en el Ecuador la profesión de ejercer leyes se ha hecho muy popular entre los profesionales es por ello que la aparición de empresas en el mercado es bastante notorio, la competencia en este campo es bastante fuerte siendo necesario brindar una diferencia en dar un buen servicio al cliente para crear una ventaja competitiva y que sea una empresa líder en el mercado, por lo tanto se destaca la importancia de este estudio, para atender a sus clientes con calidad y sometimiento estricto a la ética profesional , dando como resultado una buena relación con los clientes ya sean nuevos o permanentes misma que se mantendrá en la línea del tiempo. El mejoramiento de procesos permitirá a la organización mantener el control oportuno, así como también mejorar su imagen corporativa.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General

- Implementar un sistema informático mediante la aplicación de un Software CRM para mejorar la satisfacción de los clientes en Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores de la ciudad de Ambato.

1.4.2. Específicos

- Analizar los factores que inciden en la calidad del servicio.
- Identificar los programas informáticos más adecuados para mejorar los procedimientos y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Proponer un Software CRM compatible para mejorar los procesos de la organización consiguiendo la satisfacción total del cliente.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

TACO. C (2008) “Mejoramiento de procesos e incidencia en los costos de producción de gases líquidos aplicado en la empresa British Oxigen Company - boc Bases - Venezuela”

Dentro de las organizaciones el recurso humano es de vital importancia en este caso las personas que laboran en la organización no cumplían con los requerimientos de los clientes y a su vez no asimilaban positivamente los procesos de cambio; los sistemas de

información no eran utilizados en su capacidad, se trabajaba de forma manual en su gran mayoría por lo que en los procesos productivos no se veía el beneficio que la empresa requería.

Al presentarse estos inconvenientes lo que se optó fue por el análisis del costo de la generación de valor en el proceso, en función de la percepción del cliente, siempre que la percepción de valor recibido supere el costo del desarrollo se generará ganancia, aquí sin duda se considera que la satisfacción percibida generará ganancia, siempre que el valor que el cliente esté dispuesto a pagar exceda al costo de desarrollar dicho producto; lo que da lugar a que el recurso humano de la organización deberá participar de los procesos que se realicen en la empresa de tal manera puedan aportar con su experiencia y ciertos tips que mejoren progresivamente la rentabilidad en cuanto a los costos que incurren al momento de producir un bien.

Vásquez. (2010) “Manual de procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en la dirección comercial de EMELNORTE”

Cada área dentro de la organización requiere de una secuencia de pasos que intervienen en las actividades de la empresa de tal manera que se pueda medir la eficiencia y efectividad con la que desarrollan cada proceso, los colaboradores deben organizarse y tener claramente cuáles son las actividades y funciones que debe desempeñar esto sin duda mejorará la atención al cliente, la productividad y todas las demás áreas dentro de la organización.

Lo que EMELNORTE necesita es un manual de procesos mismo que será estructurado en coordinación con el personal de cada una de las áreas de estudio ya que el designar actividades a cada persona facilita tiempo de respuesta y mejora resultados a corto plazo, al ser el servicio eléctrico un servicio público, las Leyes y Reglamentos por los que se rige Emelnorte también rigen a otras empresas y entidades que entregan servicios públicos, por lo que la investigación realizada y la propuesta planteada pueden adaptarse a otras instituciones.

Yáñez. M (2010) “Mejoramiento de los procesos de la gestión Administrativa con énfasis en el área logística de Roche Ecuador s.a. (división diagnóstica)”

La empresa Roche es una compañía líder en su campo, en el área logística presenta falencias en cuanto a la entrega de productos a sus clientes, de acuerdo al análisis realizado en cuanto a los procesos que se realiza para cumplir con la actividad antes mencionada se pudo priorizar la satisfacción de los clientes y el mejoramiento de costos y tiempos, con la finalidad de evidenciar estrategias para la resolución a los problemas planteados.

Después de analizar estos factores lo que se define es la mejora de procesos al momento de solicitar información a los clientes sobre requerimientos puntuales, licitaciones, direcciones contactos y otros que nos ayuden a la localización con mayor facilidad, adicional el aplicar la herramienta tecnológica como es BPM (Business Process Management), sería una excelente opción, la misma que permitirá obtener un control y monitoreo automático del desempeño de los procesos evaluando los tiempos de respuesta de cada interviniente, de esta manera se tendrá el insumo necesario para generar planes de acción enfocados a garantizar la eficiente gestión de los procesos dentro del área logística así como optimizar los recursos de la empresa.

Según Jim Clemmer (2012). Artículo “Equilibrar los Procesos de Cambio de arriba hacia abajo y de abajo arriba”.

Organización y planificación del cambio mejora exige sistemas, procesos, y la disciplina. Estos son a menudo de arriba hacia abajo, organización de enfoques. El desarrollo de los campeones del cambio y el apoyo a las iniciativas locales requiere liderazgo. Como innovación, el cambio y la mejora de muchos caminos son descubiertos accidentalmente por los campeones del cambio abriendo nuevos caminos (oportunismo estratégico).

Los directores juegan un papel fundamental en el éxito o fracaso de cualquier cambio de organización o esfuerzo de mejora. Su comportamiento es la variable más importante en el proceso. Pero entre aquellos directivos que trabajan duro para llevar de forma visible y activa su esfuerzo de mejora de la organización, muchos llenan sólo la mitad de su papel, ellos personalmente indican valores, planificar, dirigir y coordinar. Como miembros o líderes de equipos operativos y mejora, estas personas son mucho más a la acción que a nadie en la alta dirección. Así que tienen un sentido mucho mejor de lo que las tácticas de cambio y mejora funcionará. Pero quizás aún más importante, mantener el equilibrio de poder implementación. Sin su compromiso, los planes mejor trazados se producirá un error (otra de las principales causas de los "problemas de ejecución).

2.2. FUNDAMENTACIÓN

2.2.1. Fundamentación filosófica

La presente investigación se basa en el modelo paradigmático crítico propositivo, puesto que se requiere definir el problema y sus causas para luego proponer una alternativa para los mejoramientos de procesos, este modelo está caracterizado porque el problema seleccionado parte de un estudio socio económico, de la recolección de datos empíricos pretendiendo llegar a evidenciar el problema real y sus consecuencias.

Requiere de sustentos científicos que orientaran el camino de la investigación en forma concreta y centrada, considerando que las herramientas de gestión demandan cambios.

El enfoque está contemplado con una propuesta que genere cambios y mejore la satisfacción al cliente, ya que actualmente las empresas que brindan servicios no tienen como prioridad el constante mejoramiento de procesos, la diferencia radica en que esta ocasión el presente trabajo investigativo, tiene sólidas bases creadas, ya que se enfoca en el desconocimiento y falencias que en su mayoría tienen los profesionales del

derecho y por ende los consorcios jurídicos en cuanto al mejoramiento de procesos, el afán es conseguir el afán de mejora en todos los colaboradores de la organización para que cada uno aporte al éxito HERDOIZA, CALLEJAS & ASOCIADOS Abogados Consultores de la ciudad de Ambato.

2.2.2. Fundamentación Legal

La ejecución del presente proyecto de investigación se sustenta legalmente según la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Capítulo V; artículo 17 y artículo 27 que textualmente dice:

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable

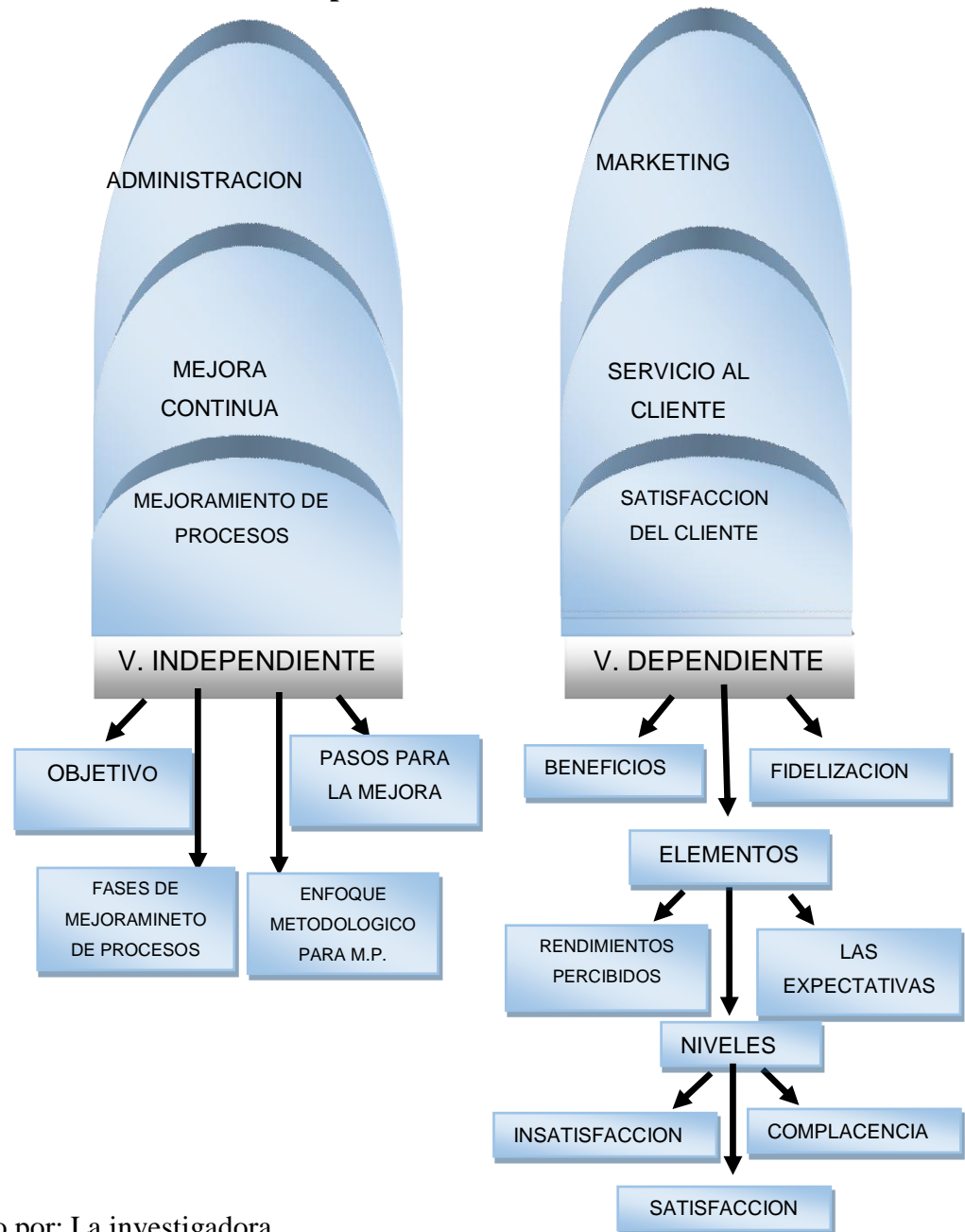
Art. 27.- Servicios Profesionales.- Es deber del proveedor de servicios profesionales, atender a sus clientes con calidad y sometimiento estricto a la ética profesional, la ley de su profesión y otras conexas.

En lo relativo al cobro de honorarios, el proveedor deberá informar a su cliente, desde el inicio de su gestión, el monto o parámetros en los que se registrará para fijarlos dentro del marco legal vigente en la materia y guardando la equidad con el servicio prestado.

2.3. CATEGORIZACIÓN

2.3.1. SUPERORDINACIÓN DE VARIABLES

Gráfico 2. Superordinación de variables



Elaborado por: La investigadora.

2.3.2. SUBORDINACIÓN DE VARIABLES

2.3.3. CONCEPTUALIZACIÓN

Variable Independiente: Mejoramiento de Procesos

ADMINISTRACIÓN

Harold Koontz, Heinz Weihrich (2004, p.6)

“La Administración es un proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”

ADMINISTRACIÓN

Joaquín Rodríguez Valencia (2006, p.3)

“La administración es un proceso para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado”

ADMINISTRACIÓN

Munch (2007, p.6)

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”

ADMINISTRACIÓN

<http://www.telcomercado.com/cursos/administracion/Administracion%20de%20Empresas.pdf>

La administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas

del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:

- Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.
- Koontz & O'Donnell. La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- George Terry. La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
- Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- Wilburg Jiménez Castro. En "La llave del éxito", con base en los anteriores conceptos, y haciendo uso de su fondo común se propone la siguiente definición:
- "El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos".

¿Cuál es la importancia de la administración?

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la administración nos dan la pauta para determinar su importancia.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior se pueden tomar de base los siguientes hechos:

- La administración puede darse adonde exista un organismo social, y de acuerdo

con su complejidad, ésta será más necesaria.

- Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
- Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
- La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
- Para todos los países, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, porque se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

¿Cuáles son las características de la administración?

Se ha indicado que la administración proporciona los principios básico mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en el manejo de individuos organizados en un grupo formal que posee objetivos comunes.

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una comunidad religiosa, etc.

- **Su especificidad.** A pesar que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.
- **Su unidad temporal.** Aunque se diferencien etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo instante de la operación de una organización se están dando, en mayor o menor proporción, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc. Por lo mismo, se puede afirmar que es un proceso interactivo y dinámico.
- **Su unidad jerárquica.** Todos los poseen carácter de jefes en un organismo social, participan en diversos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el Presidente, hasta el último supervisor.

Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.

Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.

Para todos los países, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, porque se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

MEJORA CONTINUA

Deming, E. (1996)

“La calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección siempre se busca, pero nunca se logra”.

MEJORA CONTINUA

Abell, D. (1994)

“Extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor que expresa, que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado”.

MEJORA CONTINUA

Harrington, J. (1993)

”Mejorar un proceso significa, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

MEJORA CONTINUA

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=305> KAIZEN – La Mejora Continua aplicada en la Calidad, Productividad y Reducción de Costos – Introducción.

Kaizen significa “El mejoramiento en marcha que involucra a todos -alta

administración, gerentes y trabajadores”. Durante las dos décadas que precedieron a la crisis petrolera, la economía mundial disfruto de un crecimiento económico sin precedentes y experimentó una demanda insaciable de nuevas tecnologías y productos. Fue un período en el cual la estrategia de la innovación dio sus frutos. La estrategia de la innovación está dirigida hacia la tecnología y se beneficia con el crecimiento rápido y con los elevados márgenes de utilidad. Florece en un entorno caracterizado por:

- Mercados de rápida expansión.
- Clientes orientados más hacia la cantidad que a la calidad.
- Recursos abundantes y de bajo costo.
- La convicción de que el éxito con productos innovadores podría compensar un desempeño mediocre en las operaciones tradicionales.
- Una administración más preocupada por elevar las ventas que por reducir los costos.

Esos días han desaparecido. La crisis petrolera de la década de 1970 ha alterado de manera radical e irrevocable el entorno comercial internacional. La nueva situación se caracteriza por:

- Bruscos aumentos en los costos de materias primas y energía.
- Altos costos financieros.
- Capacidad excesiva de las instalaciones de producción.
- Creciente competencia entre las compañías en mercados saturados o recesivos.
- Valores cambiantes del consumidor y requisitos más estrictos de calidad.
- Necesidad de introducir nuevos productos con más rapidez.
- Necesidad de bajar el punto de equilibrio.

En el entorno comercial competitivo actual, cualquier demora en adoptar lo último en tecnología es costosa. Las demoras en adoptar técnicas administrativas innovadoras no son menos costosas.

Las empresas se clasifican entre perdedoras, sobrevivientes y ganadoras, dependiendo

ello de los resultados que logren en estas cuatro áreas:

- Rendimiento sobre los activos (ROA)
- Valor agregado por empleado (VAE)
- Participación en el mercado
- Satisfacción del cliente

La función de la administración es hacer un esfuerzo constante para proporcionar mejores productos a precios más bajos. La estrategia de Kaizen ha producido un enfoque de sistemas y herramientas para la solución de problemas que puede aplicarse para la realización de este objetivo.

En el desarrollo y aplicación del Kaizen se ven amalgamados conocimientos y técnicas vinculados con Administración de Operaciones, Ingeniería Industrial, Comportamiento Organizacional, Calidad, Costos, Mantenimiento, Productividad, Innovación y Logística entre otros. Por tal motivo bajo lo que podríamos llamar el paraguas del Kaizen se encuentran involucradas e interrelacionadas métodos y herramientas tales como: Control Total de Calidad, Círculos de Calidad, Sistemas de Sugerencias, Automatización, Mantenimiento Productivo Total, Kanban, Mejoramiento de la Calidad, Just in Time, Cero Defectos, Actividades en Grupos Pequeños, Desarrollo de nuevos productos, Mejoramiento en la productividad, Cooperación Trabajadores-Administración, Disciplina en el lugar de trabajo, SMED, Poka-yoke y Robótica entre otros.

La filosofía de Kaizen supone que nuestra forma de vida -sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida de familia- merece ser mejorada de manera constante.

El mensaje de la estrategia de Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía.

Mejorar los estándares (llámense niveles de calidad, costos, productividad, tiempos de espera) significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos

estándares. El mejoramiento duradero sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos.

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. La complacencia es el archienemigo de Kaizen.

Kaizen enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona pistas para la identificación de los mismos y es un proceso para la resolución de estos.

Entre características específicas del Kaizen tenemos:

- Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.
- Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.

Kaizen no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad.

El Kaizen y el JIT le dan al tiempo el valor que este tiene. El tiempo es uno de los recursos más escasos dentro de cualquier organización y, a pesar de ello, uno de los que se desperdician con más frecuencia. Solamente ejerciendo control sobre este recurso valioso se pueden poner en marcha las otras tareas administrativas y prestarles el grado de atención que merecen. El tiempo es el único activo irrecuperable que es común a todas las empresas independientemente de su tamaño. Es el recurso más crítico y valioso de cualquier empresa. Cuando se utiliza, se gasta, y nunca más volverá a estar disponible. Muchos otros activos son recuperables y pueden utilizarse en algún

propósito alternativo si su primer uno no resulta satisfactorio; pero con el tiempo no se puede hacer lo mismo. A pesar de que este recurso es extremadamente crítico y valioso, es uno de los activos que en la mayoría de las empresas se maneja con menor cuidado y ello puede ser así porque el tiempo no aparece en el balance o en los estados de pérdidas y ganancias, porque no es tangible, porque parece ser gratis, o por todas estas razones. El tiempo es un activo administrable.

La utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento. Los materiales, los productos, la información y los documentos permanecen en un lugar sin agregar valor alguno. En el área de producción, el desperdicio temporal toma la forma de inventario. En el trabajo de oficina, esto sucede cuando un documento o segmento de información permanece en un escritorio o dentro de un computador esperando una decisión o una firma. Dondequiera que haya estancamiento, se produce despilfarro. En la misma forma, las siete categorías de muda (desperdicio) conducen invariablemente a la pérdida de tiempo.

El tiempo es un activo que con frecuencia se desprecia. Si se dilapida pone en peligro el mejor de los planes; si se utiliza cuidadosamente hace que la administración sea más efectiva y menos inquietante. El tiempo es irrecuperable. Al menos en teoría, siempre es posible obtener más dinero o contratar otra persona, pero el tiempo debe utilizarse con prudencia. Una vez que el tiempo se ha gastado, nadie tiene una segunda oportunidad para usarlo.

El tiempo también puede ser administrado para darle un uso óptimo, en la misma forma que se maneja cualquiera de los activos tangibles de la organización.

El Control Total de Calidad (CTC) es uno de los componentes fundamentales del Kaizen y está centrado en el mejoramiento del desempeño administrativo en todos los niveles:

- Aseguramiento de la calidad
- Reducción de costos
- Cumplir con las cuotas de producción

- Cumplir con los programas de entrega
- Seguridad
- Desarrollo de nuevos productos
- Mejoramiento de la productividad
- Administración del proveedor

El control de la calidad es “un sistema de medios para producir económicamente bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente”. El CTC es un sistema elaborado para la resolución de los problemas de la compañía y el mejoramiento de las actividades. El CTC significa un método estadístico y sistemático para Kaizen y la resolución de los problemas. Su fundamento metodológico es la aplicación estadística que incluye el uso y análisis de los datos. Esta metodología exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible. Un sistema para la recopilación y evaluación de datos es una parte vital de un programa del CTC/KAIZEN.

El mejoramiento por el bien del mejoramiento es la forma más segura de fortalecer la competitividad general de la empresa. Si se cuida la calidad, las utilidades se cuidan por sí mismas.

Otro rasgo fundamental es la Administración funcional transversal para facilitar el Kaizen. El CTC abarca varios niveles de la administración, así como varios departamentos funcionales. La gente no está aislada en el CTC. El CTC busca un mutuo entendimiento y colaboración.

Diseño, control y administración conforman la triada esencial de intereses en cualquier esfuerzo completo para mejorar las operaciones. Para que cualquier operación sea verdaderamente efectiva, todos los aspectos siguientes deben estar simultáneamente en su lugar: 1) un sistema de producción física con la capacidad de ser completamente productivo; 2) procedimientos óptimos para proporcionar control operacional al sistema de producción física; y 3) un sistema de administración plenamente capaz de brindar administración efectiva de los recursos físicos, de control, humanos y de todos los demás recursos de la operación.

Tan pronto como se hace un mejoramiento se convierte en un estándar que será refutado con nuevos planes para más mejoramientos. El PREA (Planear-Ejecutar-Revisar-Actuar) es un proceso mediante el cual se fijan nuevos estándares sólo para ser refutados, revisados y reemplazados por estándares más nuevos y mejorados. El ciclo de PREA es una herramienta esencial para realizar mejoramientos y asegurar que los beneficios de éstos duren. Pero antes de que se emplee el ciclo PREA, es esencial que los estándares corrientes se estabilicen. Este proceso de estabilización recibe el nombre de EREA (Estandarizar-Realizar-Evaluar-Actuar). Sólo cuando el ciclo de EREA está en operación podemos movernos para mejorar los estándares corrientes por medio del ciclo PREA. La administración debe tener trabajando en concierto tanto el ciclo EREA como el PREA todo el tiempo.

El CTC emplea datos reunidos estadísticamente y analizados para resolver problemas. No puede haber mejoramiento en donde no hay estándares. El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en donde se encuentra uno. La estrategia de Kaizen hace esfuerzos sin límites para el mejoramiento. La estrategia de Kaizen es un reto continuo a los estándares existentes. Para el Kaizen sólo existen los estándares para ser superados por estándares mejores.

Recurriendo al ciclo PREA, tanto los gerentes como los trabajadores están siempre retados para buscar nuevas alturas de mejoramiento.

El concepto de Kaizen significa que todos, no importa cuál sea su título o puesto, deben admitir con sinceridad cualesquier errores que hayan cometido o fallas que existan en su trabajo, y tratar de hacer un trabajo mejor la siguiente vez. El progreso es imposible sin la facultad de admitir los errores.

El punto de partida de Kaizen es identificar el desperdicio en los movimientos de trabajo. Con frecuencia los trabajadores no están conscientes de los movimientos innecesarios que hacen. Sólo después que todos estos movimientos innecesarios son identificados y eliminados se puede pasar a la siguiente fase de Kaizen en las máquinas y en los sistemas.

Cuando se hace un enfoque en las Instalaciones se encuentran infinidad de oportunidades para el mejoramiento. Cambiar la disposición de la planta para mayor eficiencia es una de las máximas prioridades y esfuerzos de Kaizen, los cuales se dirigen a reducir las bandas transportadoras o a eliminarlas por completo.

La administración de la planta, se trate de la producción de bienes o servicios, debe empeñarse en los cinco objetivos siguientes:

- Lograr la máxima calidad con la máxima eficiencia.
- Mantener un inventario mínimo.
- Eliminar el trabajo pesado.
- Usar las herramientas e instalaciones para maximizar la calidad y eficiencia, y minimizar el esfuerzo.
- Mantener una actitud de mente abierta e inquisitiva para el mejoramiento continuo, basado en el trabajo en equipo y la cooperación.

Podríamos diferenciar lo que es una mentalidad Kaizen de una que no lo es con el siguiente ejemplo: En una fábrica de automóviles un trabajador ve un gran tornillo tirado debajo de uno de los autos en la línea de ensamble, que en apariencia se cayó después de instalado.

En una empresa sin Kaizen el trabajador haría lo siguiente:

- No meterse en lo que no es de su área
- Tratándose de su área, avisa para que alguien reponga el tornillo
- Solamente en caso de que la misma situación se repita muchas veces se afectará la planeación. Entonces el jefe le explicará el problema al especialista para que diseñe un cambio en la ruta de ensamble.

Que hace un trabajador que practica el Kaizen:

- Averigua por qué está tirado el tornillo aunque no sea en su departamento
- Avisar al supervisor para que repongan el tornillo y, al mismo tiempo, comentan sobre las posibilidades de que suceda en otros automóviles. Allí puede surgir la

solución mediante un cambio en la ruta de ensamble que resuelva el problema. El supervisor pide el cambio, recibe el visto bueno del gerente de producción, lo ingresan en la computadora y se notifica a todos los involucrados el mismo día.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/mejinnoproceso.htm#mas-autor> Autor: Fernando Fernández Mouriño Cedido por UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. www.uch.edu.ar/rrhh Producción, procesos y operaciones 09 / 2002

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en HACER LAS COSAS BIEN SIEMPRE. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización. Por lo, si quisiéramos establecer una secuencia de pasos para la Mejora, estos serían:

1. - Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
2. - Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
3. - Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del Análisis de los datos obtenidos.
4. - Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
5. - Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio

de un monitoreo constante.

Para que los pasos antes mencionados, tengan una base sólida de análisis y monitoreo, es necesario recurrir a las Herramientas de Mejora, las cuales, deben ser seleccionadas de acuerdo a la naturaleza del problema y a la etapa del propio proceso de mejora en el cual nos encontremos.

Podemos hablar de herramientas para Definir, tal como un Diagrama de Afinidad o una Tormenta de Ideas, podemos elegir para la etapa de Análisis una herramienta como: Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, Histogramas de Frecuencia, etc., y así sucesivamente en cada etapa.

Las organizaciones, en primera instancia, se verán muy beneficiadas si se canaliza el Sistema de Calidad, como una herramienta básica, la cual, debe ser permanentemente mejorada. En otras palabras, contar con un Sistema certificado, debe ser más que un simple "Certificado"; debe ser el punto de partida de un proceso dinámico, basado en las siguientes consideraciones:

1. a.- La calidad depende del usuario y las condiciones de los procesos son cambiantes.
2. b.- El rendimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad, es proporcional al nivel de compromiso de la Alta Dirección.
3. c.- El contar con procedimientos e instrucciones de trabajo, ayuda a las organizaciones a monitorear sus procesos, definiendo los elementos de entrada, así como los elementos de salida y su relación con otro proceso.
4. d.- Las Auditorías Internas, deben de constituirse como un mecanismo de control, corrigiendo las no conformidades y desviaciones del proceso, convirtiéndose en una excelente herramienta de mejora.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

<http://www.eumed.net/libros/2010a/650/Mejoramiento%20Continuo.htm>

Autor:

Henry Ricardo Cabrera; Fuente: Mejoramientos de los procesos de la empresa. Harrington (1991)

Maestros de la calidad como Ishikawa (1985), Deming (1989), Goldratt (1995), y otros autores más recientes describen diferentes formas de cómo mejorar los procesos de forma gradual, todas enfocadas y relacionadas directamente con la calidad. Por su parte Harrington[1993] explica una metodología abarcadora e importante sobre cómo mejorar los procesos de la empresa. Este método, para su análisis, el autor lo divide en las cinco fases siguientes.

Fases para el mejoramiento de los procesos según Harrington (1991).

Según Harrington (1991), el mejoramiento del proceso en la empresa (MPE) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados de oficinas en los Estados Unidos, al centrarse a eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzca el exceso de personal.

El proceso de mejoramiento empresarial para Harrington consta de cinco fases, así

como una metodología para manejar los procesos.

Las cinco fases de mejoramiento de procesos en la empresa. Harrington (1991).

Fase I. Organización para el mejoramiento.

Objetivo.

Actividades. Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

1. Establecer el equipo de mejora.
2. Nombrar el líder del equipo.
3. Suministrar el entrenamiento a ejecutivo.
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento.
5. Comunicar las metas a los empleados.
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
7. Seleccionar los procesos críticos.
8. Nombrar responsables del proceso.
9. Seleccionar los miembros del EMP.

Fase II. Comprensión del proceso.

Objetivos.

Actividades. Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

1. Definir el alcance y misión del proceso.
2. Definir los límites del proceso.
3. Proporcionar entrenamiento al proceso.
4. Desarrollar una visión general del proceso.
5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresas, y las expectativas del

proceso.

6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
8. Realizar los repasos del proceso.
9. Solucionar diferencias.
10. Actualizar la documentación del proceso.

Fase III. Modernización.

Objetivo.

Actividades. Mejorar la eficiencia, la efectividad y adaptabilidad del proceso en la empresa.

1. Proporcionar entrenamiento al equipo
2. Identificar oportunidades de mejoramiento.
3. Eliminar la burocracia.
4. Eliminar actividades sin valor agregado.
5. Simplificar el proceso.
6. Reducir el tiempo del proceso.
7. Eliminar los errores del proceso.
8. Eficiencia en el uso de los equipos.
9. Estandarización.
10. Automatización.
11. Documental el proceso.
12. Seleccionar a los empleados.
13. Entrenar a los empleados.

Fase IV. Mediciones y controles

Objetivo.

Actividades. Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
2. Establecer un sistema de retroalimentación.
3. Realizar periódicamente la auditoria del proceso.
4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.

Fase V. Mejoramiento continuo

Objetivo.

Actividades. Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

1. Calificar el proceso.
2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.
3. Definir y eliminar los problemas del proceso.
4. Evaluar los impactos del cambio sobre la empresa y clientes.
5. Benchmark el proceso.
6. Suministrar entrenamiento avanzado en el equipo.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

<http://eficienciagerencial.com/content/view/91/53/> Eficiencia Gerencial y Productividad S.A.

¿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
- 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.

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

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

Variable Dependiente: Satisfacción Del Cliente

MARKETING

KOTLER, Philip (2007 p.1). MARKETING EN EL SIGLO XXI

Nos dice que no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Concluye diciendo: aconsejo no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinnúmero de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático. El plan de marketing requiere, por

otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción.

MARKETING

B. RABASSA, Asenjo / GARCÍA TOUS, Ma. R (1978 p.92)

“De acuerdo con el concepto de marketing una organización debe buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores o clientes mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar las metas.”

MARKETING

PRIDE, W.M / FERRELI, O.C (1990 p.13)

“Es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo y obtener así su utilidad. Identifica las necesidades y deseos insatisfechos, define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y la potencial utilidad. Diseña y promueve los productos y servicios apropiados.”

MARKETING

STANTON, Etzel y Walter, (2000) “Fundamentos de Marketing”

El concepto de Marketing “hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización”.

En ese sentido, y a criterio de los autores, “el concepto de marketing se basa en tres ideas:

Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado debe aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) debe idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing.

El marketing coordinado, orientado al cliente, es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio es generalmente medido en términos de recuperación de la inversión, precios de almacén y la capitulación de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que mueva a la organización más cerca de su meta definitiva”.

SERVICIO AL CLIENTE

Zeithaml y Bitner (2002 p. 4)

“El servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología o de servicio. Servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas.

SERVICIO AL CLIENTE

Besterfield (1999 p. 62).

El servicio al cliente “es el conjunto de actividades que la organización utiliza para ganar y retener la satisfacción del cliente. Puede ser provisto antes, durante o después de la venta del producto o servicio”

SERVICIO AL CLIENTE

NEPVEU, F. (1996)

“Son todas las actividades que unen a una organización con sus clientes es decir que el servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto originan una relación, incluyendo los aspectos de ventas, relaciones públicas y publicidad, que son actividades

independientes por derecho propio y que incluso a veces pueden entrar en conflicto con el servicio al cliente”.

SERVICIO AL CLIENTE

<http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm>Elaborado por José Rodríguez y Jairo Jaén Jiménez, Universidad Latina, 2008

Definición de servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Definición de Cliente y Servicio

Para introducirnos en este tema es realmente necesario entender los conceptos de cliente y servicio. Por lo general se dice que el cliente es aquella persona que compra o alquila bienes o servicios a un individuo u organización. Por otro lado el Servicio según Malcom Peel (1990) se define como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad".

En el estudio de la economía se observan dos tipos de clientes, el activo que es el que está actualmente adquiriendo el servicio o producto o que lo ha hecho en un periodo corto de tiempo atrás. Por otro lado esté inactivo que es aquel que hizo su última adquisición hace bastante tiempo lo que nos hace suponer que se pasaron a la competencia por una insatisfacción o que simplemente ya no requieren de nuestro producto.

La importancia de esta clasificación radica en que la empresa deberá realizar distintas actividades orientadas en retener a sus clientes actuales brindándoles el mayor nivel de satisfacción posible o investigar las razones por las cuales otros consumidores han detenido su relación con nuestra empresa y prevenir que esto ocurra más en el futuro.

Función del servicio al cliente

Una de las preguntas más importantes que todo empresario debe hacerse es ¿Cómo hacer para atraer nuevos clientes a mi compañía? y aún más importante es ¿Cómo hacer para mantener los clientes que actualmente la institución tiene?

Como comenta la licenciada Alexandra Arata este año en la revista Buena Gente, la respuesta a estas preguntas radica en la satisfacción al consumidor y una de las principales formas de obtener esta satisfacción es mediante un excelente y cuidadosamente planeado servicio al cliente.

Esto le da a esta actividad una función vital en el progreso de las empresas pues permite darle un soporte crucial al crecimiento y fortalecimiento de nuestra compañía.

SATISFACCION DEL CLIENTE

Philip Kotler, (1998,15)

"El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Thompson Ivan, (1996,19)

"Satisfacción del cliente" como un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos)".

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Según Huete (Cfr Larrea 1991 pág.73) la satisfacción del cliente es "el resultado de las

impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios”.

La satisfacción presenta una estructura que tiene un carácter netamente individual, esto quiere decir que los bienes iguales provocan grados de satisfacción diferentes en dos clientes distintos, y que la manifestación de cada cliente tenga, varía de una persona a otra. La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del servicio o producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida del negocio, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

La fidelidad del Cliente

Fieles

La lealtad del cliente indica que nosotros somos una opción válida en el momento de elegir el sitio de compra, para un producto o servicio, que nos consideran como una posibilidad, que estamos presentes en la mente de los clientes como una alternativa a elegir en el momento de comprar. Debemos recordar que cuando le damos algo a un cliente, éste lo toma como suyo y ya no se lo podemos quitar, siempre esperará que se lo demos como algo natural, no lo pide, lo espera y si no lo damos lo reclama.

Percepción

La percepción se define como “el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo” (Schiffman y Kanuk 2001 p.122.).

Normalmente, un concepto comúnmente manejado en la definición de la percepción, es la interpretación. La palabra percepción también significa noción o apreciación. Pero su

significado es más específico, si lo consideramos desde el contexto del comportamiento del consumidor. Percepción es una interpretación, un entendimiento de los estímulos o de una situación, que difiere claramente de una simple noción.

Expectativa

Por intuición se puede definir qué es una expectativa. Puede considerarse como una esperanza, un prospecto, etc. Sin embargo, es necesario contar con una puntualización más clara y profunda, para su comprensión y su medición. Algunos profesionales del marketing de servicios han concluido que el cliente tiene varias expectativas del servicio. Se han detectado dos niveles en el tema de las expectativas.

El primer nivel puede denominarse servicio deseado, que es la combinación de lo que el cliente considera que puede ser, contra lo que piensa que debe ser el servicio. El segundo nivel se llama servicio adecuado, que es el nivel de servicio que el cliente puede aceptar (Zeithaml y Bitner 2002 p.63).

Con respecto al nivel de servicio adecuado, éste aparece cuando el cliente cree que sus deseos no se van materializar completamente. Por esto adoptan una expectativa más baja, que obedece a un nivel de servicio que se puede aceptar. En otras palabras, es lo mínimo que puede tolerar el cliente.

Derivado de lo anterior, además se ha planteado que entre estos dos niveles, existe un área o variación, que indica la satisfacción o frustración de los clientes que reciben un servicio. Cuando el servicio se localiza por debajo del área de servicio adecuado, el cliente siente frustración y su satisfacción con la empresa queda minada. Cuando el servicio se encuentra por encima del servicio deseado, el cliente estará complacido. LA GESTION DEL MARKETING DE SERVICIOS (Pablo Fernández/Héctor Bajac)

Satisfacción del cliente

http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html.

Una definición del concepto de "Satisfacción del cliente" es posible encontrarla en la norma ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario", que la define como la "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos", aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor.

También resulta aceptable definir a la satisfacción del cliente como el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

Al considerar seriamente cualquiera de las dos definiciones, surge con nitidez la importancia fundamental que tiene para una organización conocer la opinión de sus clientes, lo que le permitirá posteriormente establecer acciones de mejora en la organización.

El Valor Percibido

En resumen, puede definirse rápidamente el grado de satisfacción del cliente mediante la siguiente ecuación:

$$\text{VALOR PERCIBIDO} - \text{EXPECTATIVAS} = \text{GRADO DE SATISFACCIÓN}$$

El Valor Percibido es aquel valor que el cliente considera haber obtenido a través del desempeño del producto o servicio que adquirió. Los aspectos más relevantes del Valor Percibido son los siguientes:

- Los determina el cliente, no la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Se sustenta en las percepciones del cliente, y no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el Valor Percibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

Las Expectativas, en cambio, conforman las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo, y se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: deportistas famosos).
- Promesas que ofrecen los competidores.

Ante los aspectos que dependen directamente de la empresa, ésta se encuentra con el dilema de establecer el nivel correcto de expectativas, ya que las expectativas demasiado bajas no atraen suficientes clientes; pero las expectativas demasiado altas generan clientes decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante a tener en cuenta es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre está asociada a una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, algo atribuible a las actividades de marketing.

Decálogo de la Satisfacción del Cliente

Alcanzar la satisfacción de los clientes es uno de los factores críticos para toda

organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados en el negocio.

Seguidamente se presenta un decálogo de ideas para meditar:

1. Compromiso con un servicio de calidad: toda persona de la organización tiene casi la obligación de crear una experiencia positiva para los clientes.
2. Conocimiento del propio producto o servicio: transmitir claramente conocimientos de interés para el cliente acerca de las características del propio producto o servicio ayuda a ganar la confianza de éste.
3. Conocimiento de los propios clientes: aprender todo lo que resulte posible acerca de los clientes para que se pueda enfocar el producto o servicio a sus necesidades y requerimientos
4. Tratar a las personas con respeto y cortesía: cada contacto con el cliente deja una impresión, sin importar el medio utilizado (e-mail, teléfono, personalmente, etc.). Esta impresión debe denotar siempre corrección en el trato.
5. Nunca se debe discutir con un cliente: desde luego que no siempre tiene la razón, pero el esfuerzo debe orientarse a recomponer la situación. Muchos estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harían negocios nuevamente con las empresas que resuelven un problema a su favor.
6. No hacer esperar a un cliente: los clientes buscan una rápida respuesta, por lo que es fundamental tratar ágilmente las comunicaciones y la toma de decisiones.
7. Dar siempre lo prometido: una falla en este aspecto genera pérdida de credibilidad y de clientes. Si resulta inevitable un incumplimiento, se debe pedir disculpas y ofrecer alguna compensación.

8. Asumir que los clientes dicen la verdad: aunque en ciertas ocasiones parezca que los clientes están mintiendo, siempre se les debe dar el beneficio de la duda.
9. Enfocarse en hacer clientes antes que ventas: mantener un cliente es más importante que cerrar una venta. Está comprobado que cuesta seis veces más generar un cliente nuevo que mantener a los existentes.
10. La compra debe ser fácil: la experiencia de compra en el punto de venta, página web, catálogo, etc., debe ser lo más fácil posible, y debe ayudar a los clientes a encontrar lo que estás buscando.

2.4. HIPÓTESIS

La implementación de un sistema informático permitirá mejorar procesos y la Satisfacción de los clientes en “Herdoíza, Callejas & Asociados” Abogados Consultores de la ciudad de Ambato.

2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

- **Variable dependiente:** Satisfacción de los clientes
- **Variable independiente:** Mejoramiento de Procesos

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

Esta investigación se basará en el paradigma crítico propositivo, se utilizara el enfoque Cualitativo por las siguientes razones:

El enfoque cualitativo permitirá comprender el problema de estudio utilizando técnicas cualitativas, las mismas que orientara hacia una investigación naturalista, para poder mirar el problema desde adentro y se planteara la hipótesis la misma que se analizara de una forma dinámica y con énfasis en el proceso de investigación hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la siguiente investigación se utilizará las siguientes modalidades:

- Investigación de campo.

Se utilizara la Investigación de Campo, la cual nos permite recolectar información en el mismo lugar de los hechos, por lo que se visitará “Herdoíza, Callejas & Asociados” Abogados Consultores, para realizar encuestas y entrevistas a los empleados y clientes, para obtener información que nos permita obtener elementos de juicio y poder evaluar la situación real de la empresa y de tal manera se pueda proponer soluciones que ayuden a cambiar la realidad actual.

- Investigación Bibliográfica – Documental.

En la presente investigación se va a utilizar la Investigación bibliográfica-documental, ya que por medio de esta se puede desarrollar, sustentar y conocer las contribuciones científicas del pasado, para analizar de una manera eficaz la información escrita al utilizar libros, revistas, informes, Internet, etc. Con lo cual se podrá respaldar los resultados que se obtendrán en la investigación en “Herdoíza, Callejas & Asociados” Abogados Consultores

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

- Investigación Correlacional

Para la realización de la presente investigación se manejará la investigación correlacional la cual nos ayudará a medir el grado de relación que existe entre las variables, para lo cual se utilizara el Chi cuadrado para la demostración de la hipótesis, basándonos en las investigaciones anteriores.

- Investigación Descriptiva

Como también se aplicará una Investigación Descriptiva la cual permitirá detallar las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo, su objetivo es describir un problema en una circunstancia tempero-espacial determinada, es decir, detallar cómo es y dónde se manifiesta”. Al describir la problemática del proyecto se aplicó la investigación descriptiva, de una forma clara y sencilla se definió el problema que tiene “Herdoíza, Callejas & Asociados” Abogados Consultores de la ciudad de Ambato.

- Investigación Explorativa

Cuando se realiza un sondeo para observar si existe el problema y cuando no se tiene una idea precisa de lo que se quiere estudiar y es poco conocido por el investigador, con lo que ayudará a realizar el planteamiento del problema de investigación, formular la hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología a utilizar en la investigación

- Investigación Explicativa

Encuentra explicación del porqué del comportamiento de las variables, verifica la hipótesis, los resultados obtenidos en este tipo de investigación contribuyen al desarrollo del conocimiento, razón por la cual el rigor científico se constituye en pilar fundamental para su ejecución.

Este tipo de investigación implica esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación, ya que su propósito es verificar las principales causas que llevan a la liquidación de las empresas, de la misma manera analiza los factores de competitividad de las empresas de un determinado sector económico e identifica estrategias o factores de éxito o fracaso de una empresa o sector económico.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

“Una población o universo es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. Una población adecuadamente designada se debe Definir en

términos de elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo” (Kinnear y Taylor 1993 p. 363).

El presente estudio se realizará en base a los clientes internos y externos de “Herdoíza, Callejas & Asociados” Abogados Consultores-Ambato

Tabla 1. Población y muestra

“Herdoíza, Callejas & Asociados” Abogados Consultores-Ambato

Categorías		Casos	
Clientes		200	
Empleados		7	
Total		207	

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

Z nivel de confiabilidad	95%	47,50%	Z=	1,96
P probabilidad de ocurrencia	50%		Z ² =	3,842
Q probabilidad de no ocurrencia	50%			
N poblacion	207			
e error de muestreo	5%			
n muestra	134,517			

Elaborado por: La investigadora.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1. Variable Dependiente – Satisfacción de los clientes

Tabla 2. Operacionalización variable dependiente

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TEC. E INST. DE RECOLECCION.
Satisfacción del cliente se define como el elemento fundamental del crecimiento de toda organización que no es más que el resultado de comparar los niveles de rendimiento percibido al momento de adquirir un bien o servicio menos las expectativas que se tiene, es un beneficio que sin duda termina por fidelizar al cliente.	Elementos Niveles Beneficios Fidelidad del cliente	-Rendimiento Percibido -Expectativas -Insatisfacción. -Satisfacción. -Complacencia. -Clientes satisfechos regresan. -Clientes comunican a otros sus expectativas -Cliente satisfecho deja a la competencia. -Fieles. -Percepción. -Expectativas.	¿De entre los elementos señalados identifique en cual debe aplicarse mayor atención para satisfacer necesidades? ¿En relación a la competencia de uno al 5 como califica usted nuestro servicio al cliente? ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los servicios de Herdoíza, Callejas & Asociados? ¿Qué tan importante considera usted los beneficios que le ofrece HC&A antes, durante y después de la prestación del servicio? ¿Cómo usuario conoce usted todos los servicios de HC&A? ¿Por qué medio le gustaría a usted recibir el estado de su trámite en HC&A?	Encuesta

Elaborado por: La investigadora.

3.5.2. Variable Independiente- Mejoramiento de procesos

Tabla 3. Operacionalización variable independiente

CONTEXTUALIZACION	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TEC. E INST. DE RECOLECCION.
<p>El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar las actividades importantes en la cadena de valor, tiene como objetivo el motivar a la organización a “siempre hacer las cosas correctamente” mediante fases y pasos secuenciales detectando de esta manera errores para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales correspondientes.</p>	<p>Enfoque metodológico</p> <p>Objetivo</p> <p>Pasos para la mejora</p> <p>Fases</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación de la cadena de valor en la empresa. -Análisis de procesos. -Realizar mejora de procesos. -Diseñar políticas para auditorías de procesos. -Definir el problema. -Establecer mecanismos de acción. -Identificar causas. -Establecer planes de acción. -Como mejorar procesos. -Eliminar Errores. -Minimizar demoras. -Maximizar uso de activos. -Proporcionar a la organización ventaja competitiva. -Reducir excesos del personal. -Organización para el mejoramiento de procesos. -Comprensión del proceso. -Modernización. -Medición y control. -Mejoramiento de procesos. 	<p>Considerando que el mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad ¿Cada qué tiempo considera que se debe realizar una auditoría de procesos?</p> <p>¿Usted como considera que está manejando el proceso a su cargo?</p> <p>¿De acuerdo al conocimiento que usted posee cual es el paso principal que ayuda a cumplir eficientemente el mejoramiento de procesos?</p> <p>¿Cuál fase considera usted que es la de mayor relevancia para el mejoramiento de procesos?</p>	<p>Encuesta</p>

Elaborado por: La investigadora.

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 4. Recolección de información

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. Secundaria	1.1. Lectura Científica	Libros, revistas científicas, internet.
2. Primaria	2.1. Encuestas	Cuestionarios

Elaborado por: La investigadora.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Antes de identificar los procedimientos a utilizar en esta investigación debe tomarse en cuenta lo siguiente:

PAZMAY RUIZ, Galo (2000). Una encuesta consiste en una serie de preguntas escritas en un formulario que el encuestado debe contestar. Las preguntas están diseñadas para conseguir información específica sobre un tema investigado aplicado a una muestra representativa de la población (83, 84). Es aquella donde no existe la comunicación interpersonal entre La Investigadora y el sujeto de estudio. Ayuda a obtener respuestas escritas objetivas sobre el problema planteado y se aplica cuando los informantes son varias personas.

PAZMAY RUIZ, Galo (2000). Un cuestionario es el método que utiliza un formulario expreso destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado lo llena por sí mismo. El cuestionario es en base de preguntas cerradas con el objetivo de que la respuesta tenga una sola alternativa y sea de fácil tabulación.

Para la tabulación de la información se recurrirá a la tabulación computarizada, la cual nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de una mejor manera los resultados que la investigación proyecte.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.1. Estructura de la población investigada

La estructura de la muestra es la siguiente:

- 7 encuestas dirigidas a Clientes Internos
- 128 encuetas dirigidas a Clientes Externos

Las mismas que corresponden a un total de 135 encuestas, misma que se determinó en

el tamaño de la muestra realizado en el Capítulo III.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.2.1. Encuesta - Clientes Externos

Según el análisis que se ha realizado se llega a determinar claramente que existe la necesidad urgente de un sistema informático que permita tener un control en tiempo real y al mismo tiempo mantener al tanto de todos los procesos que se realizan antes, durante y después de prestar un servicio determinado al cliente.

Es por ello que los resultados de las encuestas se lo detallan a continuación:

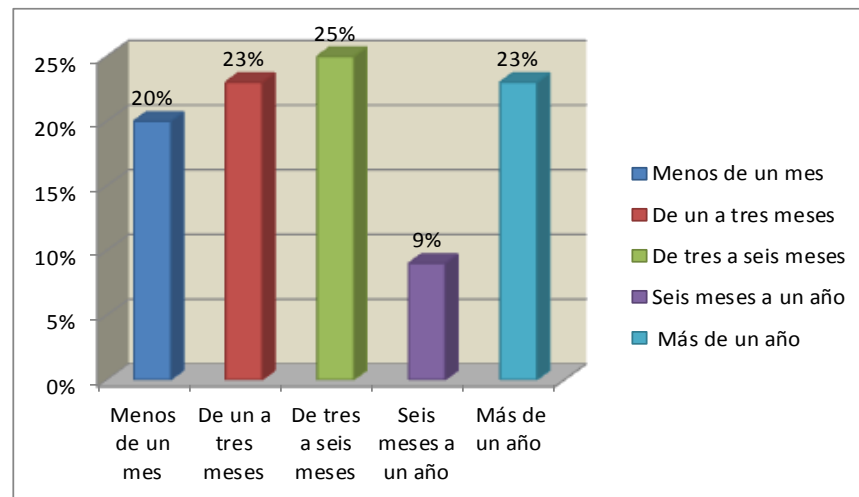
ENCUESTA (CLIENTE EXTERNO)

- 1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios de Herdoíza Callejas & Asociados abogados consultores?**

Tabla 5. Tiempo utilizado en los servicios

Índice	Frecuencia	porcentaje
Menos de un mes	25	20%
De un a tres meses	30	23%
De tres a seis meses	32	25%
Seis meses a un año	12	9%
Más de un año	29	23%
TOTAL	128	100%

Gráfico 3. Tiempo utilizado en los servicios



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de clientes encuestados se interpreta claramente que existe un 68%, que equivale a 87 clientes relativamente nuevos y un 32% correspondiente a 41 clientes que llevan utilizando nuestros servicios por un tiempo determinado; el gráfico es un claro indicador de que se debe tomar medidas para comprometer al 68% de clientes nuevos para que se fidelicen con HC&A, es por ello que se debe arrancar con una campaña de fidelización al cliente.

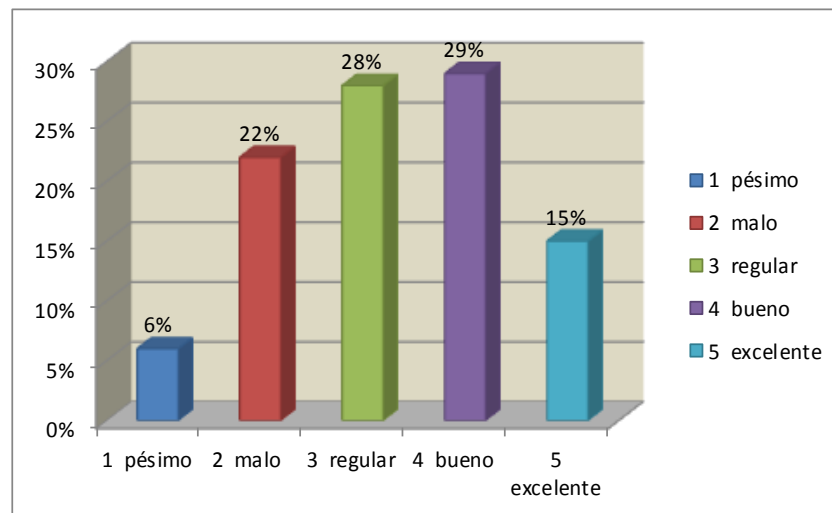
- 2. ¿En relación a la competencia como califica usted el servicio que brinda HC&A? Califique en la escala del uno al cinco, tomando en cuenta 1 Pésimo y 5 Excelente.**

Tabla 6. Relación a la competencia

Tabla # 4

Índice	Frecuencia	porcentaje
1 pésimo	8	6%
2 malo	28	22%
3 regular	36	28%
4 bueno	37	29%
5 excelente	19	15%
TOTAL	128	100%

Gráfico 4. Relación a la competencia



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como observamos en la tabla podemos señalar que del 100% de las respuestas el 56%, es decir 72 personas califican que el servicio que brinda HC&A es bajo y solo un 44%, 56 personas afirma que es relativamente bueno, es preocupante el indicador debido a que es un porcentaje demasiado alto observándose claramente que la empresa en cuanto

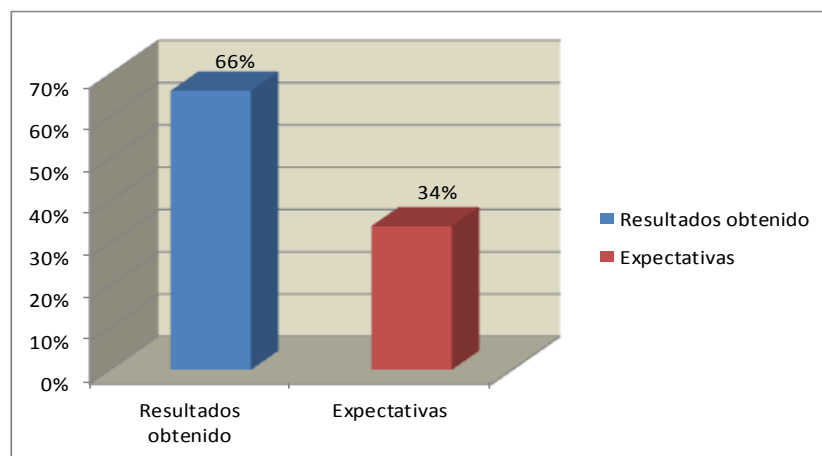
a satisfacción del cliente debe arrancar con un mejoramiento continuo comenzando por implementar un apoyo informático que ayude a controlar, medir, mejorar el tiempo de respuesta en cuanto al servicio prestado por HC&A.

3. **¿De entre los elementos señalados identifique en cual debe aplicarse mayor atención para satisfacer mejor sus necesidades?**

Tabla 7. Satisfacción a las necesidades

Índice	Frecuencia	Porcentaje
Resultados obtenido	85	66%
Expectativas	43	34%
TOTAL	128	100%

Gráfico 5. Satisfacción a las necesidades



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede observar que del total de encuestas realizadas el 66% es decir, 85 personas

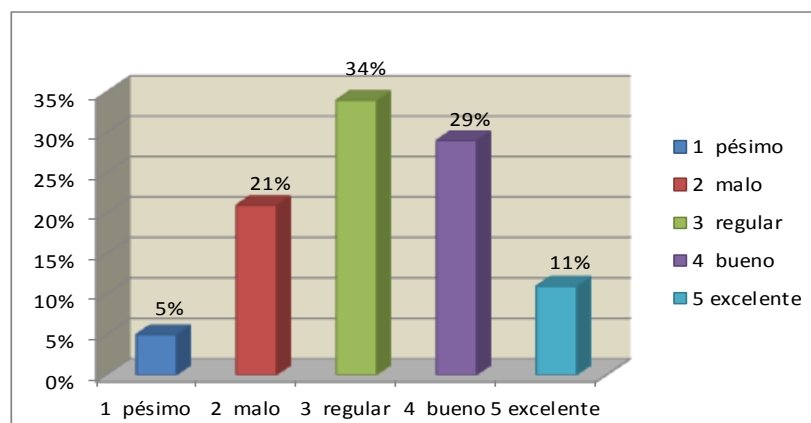
creen que debe aplicarse mayor atención en los resultados obtenidos para satisfacer sus necesidades; mientras que un 43% se identifica que por medio de las expectativas se logra satisfacer sus necesidades; relativamente no es una diferencia muy grande por lo que se puede deducir que hay que darle vital importancia a todo el proceso.

4. **¿Qué tan importante considera usted los beneficios que le ofrece HC&A antes, durante y después de la prestación del servicio? Califique en la escala del uno al cinco, tomando en cuenta 1 Pésimo y 5 Excelente.**

Tabla 8. Importancia de los beneficios

Índice	Frecuencia	Porcentaje
1 pésimo	14	5%
2 malo	37	21%
3 regular	43	34%
4 bueno	27	29%
5 excelente	7	11%
TOTAL	128	100%

Gráfico 6. Importancia de los beneficios



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

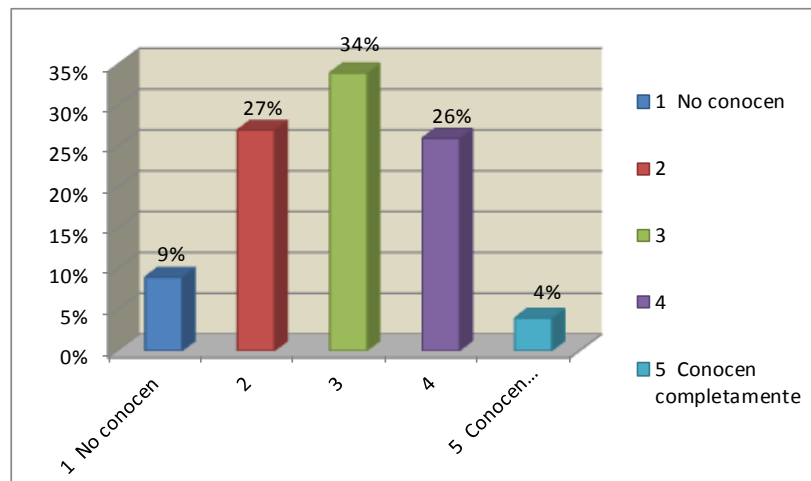
Se puede definir que del 100% de las encuestas recibidas el 7% que corresponde a 5 personas considera pésimo los beneficios que presta la organización durante el proceso; el 27 % es decir 21 personas considera que es malo; 43% que equivale a 34 personas lo considera regular; el 37% que son 29 personas lo considera bueno y tan solo un 14 % que pertenece a 11 lo considera excelente; por lo que es necesario mantener informado de una manera detallada sobre todas las gestiones que se realizan al cliente durante todo el proceso y así se observe el servicio que se le está prestando para dar como resultado la satisfacción completa al momento de finalizar el servicio.

5. ¿Cómo usuario conoce usted todos los servicios que presta HC&A? Califique en la escala del uno al cinco, tomando en cuenta 1 No tienen conocimiento y 5 Conocimiento Completo

Tabla 9. Conocimiento de los beneficios

Índice	Frecuencia	Porcentaje
1 No conocen	12	9%
2	34	27%
3	43	34%
4	33	26%
5 Conocen completamente	6	4%
TOTAL	128	100%

Gráfico 7. Conocimiento de los beneficios



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados el 36% que equivalen a 46 personas consideran no conocer los servicios que presta HC&A, un 34% que equivale a 43 personas considera que conocen los servicios pero no a su totalidad, el 26% que corresponde a 33 personas creen conocer todos los servicios que presta y tan solo un 4% es decir 6 personas están completamente seguros de conocer todos los servicios que presta la organización, los índices son preocupantes ya que por desconocimiento de un gran porcentaje de clientes se estanca el crecimiento de la empresa, por lo que es necesario mantener una comunicación directa y constante sobre los servicios y beneficios que ofrece HC&A mediante el apoyo de nuevas tecnologías de la información.

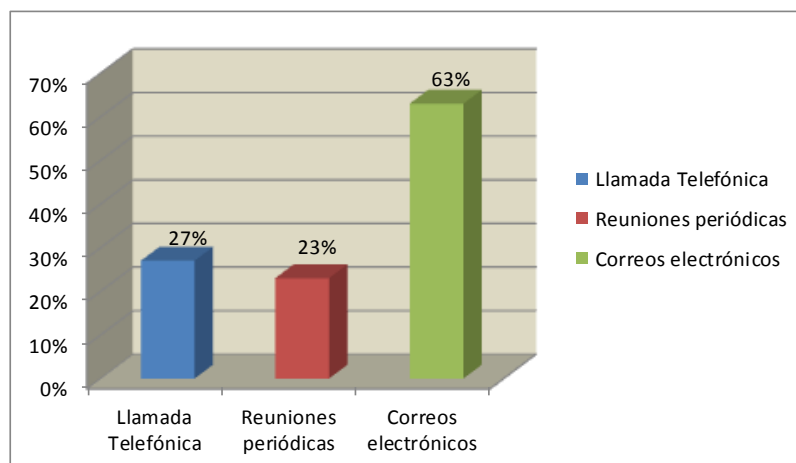
6. ¿Por qué medio le gustaría a usted recibir el estado de su trámite en HC&A?

Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%.

Tabla 10. Información del trámite

Índice	Frecuencia	Porcentaje
Llamada Telefónica	35	27%
Reuniones periódicas	30	23%
Correos electrónicos	81	63%
TOTAL	146	113%

Gráfico 8. Información del trámite



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

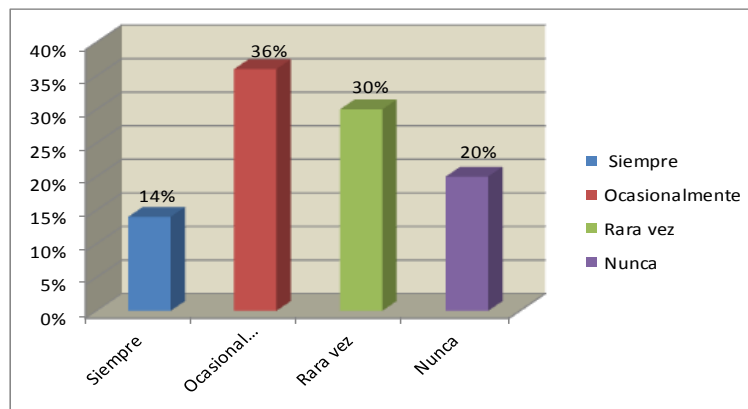
Se puede observar que el 27% señalan que prefieren recibir el estado del trámite por medio de llamadas telefónicas, el 23 % considera que debe realizarse este proceso por medio de reuniones periódicas y el 63 % que es un porcentaje considerable elije que sea enviado mediante correos electrónicos; lo que nos da como conclusión que debido a la tecnología y el cambio de sistemas actualmente por comodidad y rapidez los clientes prefieren enterarse de cualquier novedad por e-mail lo que ayuda a optimizar los recursos de tiempo y dinero de las partes.

7. ¿Ha recomendado nuestros servicios a otras empresas o personas?

Tabla 11. Recomendación del servicio

Frecuencia	Personas	Porcentaje
Siempre	18	14%
Ocasionalmente	46	36%
Rara vez	39	30%
Nunca	25	20%
TOTAL	128	100%

Gráfico 9. Recomendación del servicio



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede definir que del 100% de personas encuestadas el 14 % que pertenece a 18 personas siempre recomiendan los servicios de HC&A a otras empresas o personas, 36 % que equivale a 46 ocasionalmente lo hacen, 30% que corresponde al 39 rara vez y un 20% que son 25 personas nunca los han recomendado, sin duda debemos mencionar que se dispone de un 50% de clientes potenciales mismo que es un apalancamiento para el crecimiento de la empresa, sin embargo el otro 50% no se debe descuidarlo, es por ello

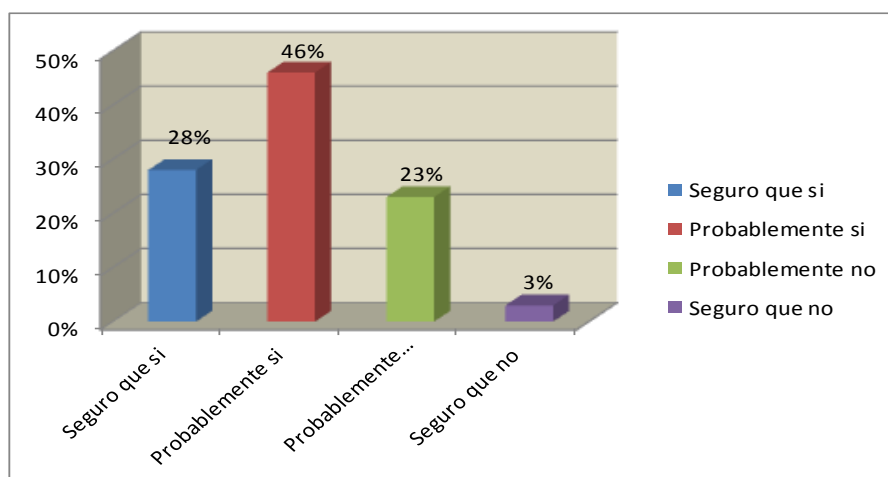
que se debe implementar apoyo tecnológico constante en cada proceso que se realiza en la organización.

8. ¿En caso de requerir asistencia legal o jurídica solicitaría nuevamente nuestros servicios?

Tabla 12. Requerimiento de servicio

Frecuencia	Personas	Porcentaje
Seguro que si	36	28%
Probablemente si	59	46%
Probablemente no	29	23%
Seguro que no	4	3%
TOTAL	128	100%

Gráfico 10. Requerimiento de servicio



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de clientes encuestados se puede analizar que el 28% que corresponde a 36 personas volverían a solicitar nuestros servicios, 46% que son 59 personas

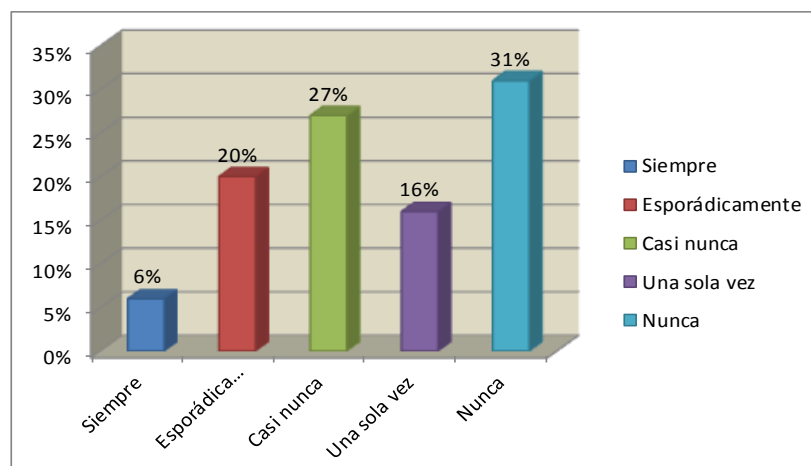
probablemente si acudieran a HC&A, 23% equivalente a 29 personas tal vez no y tan solo el 3% correspondiente a 4 personas no solicitarían nuestro servicio a futuro, aunque las estadísticas demuestran que el trabajo que se realiza cumple con las expectativas del cliente hay que ajustar ciertas falencias para que todas las personas vuelvan a adquirir nuestros servicios.

9. ¿Se le ha solicitado antes información para este tipo de medición de su bienestar?

Tabla 13. Solicitud de información

Frecuencia	Personas	Porcentaje
Siempre	8	6%
Esporádicamente	26	20%
Casi nunca	34	27%
Una sola vez	21	16%
Nunca	39	31%
TOTAL	128	100%

Gráfico 11. Solicitud de información



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora.

ANÁLISIS E I INTERPRETACIÓN

De acuerdo al grafico anterior se puede interpretar que el 6% que corresponde a 8 personas señalan que siempre se solicita información para medir su bienestar, el 20% que equivale a 26 personas piensas que esporádicamente se lo hace, el 27% que son 34 personas mencionan que casi nunca se solicita, a el 16% correspondiente a 21 personas indican que una sola vez se lo ha realizado y al el 31% es decir 29 personas nunca se le ha solicitado información para medir su bienestar, por lo que es necesario sin duda estar pendiente y conocer las necesidades de los clientes continuamente de tal manera ellos se sientan respaldados por la organización, este proceso se podría llevar a cabo mediante la aplicación de apoyo tecnológico por medio de los e-mails.

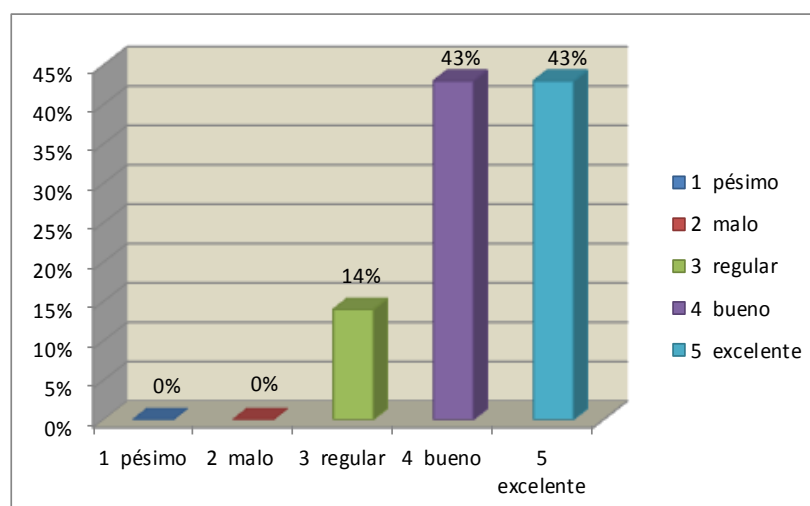
ENCUESTA- CLIENTES INTERNOS

1.- ¿Cómo calificaría el servicio personalizado que usted brinda hacia los clientes de la organización?

Tabla 14. Calificación del servicio

Frecuencias	Personas	Porcentaje
1 pésimo	0	0%
2 malo	0	0%
3 regular	1	14%
4 bueno	3	43%
5 excelente	3	43%
TOTAL	7	100%

Gráfico 12. Calificación del servicio



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de colaboradores de la organización el 14% que corresponde a una sola persona considera que el servicio que brinda a los clientes es regular, el 43% que son

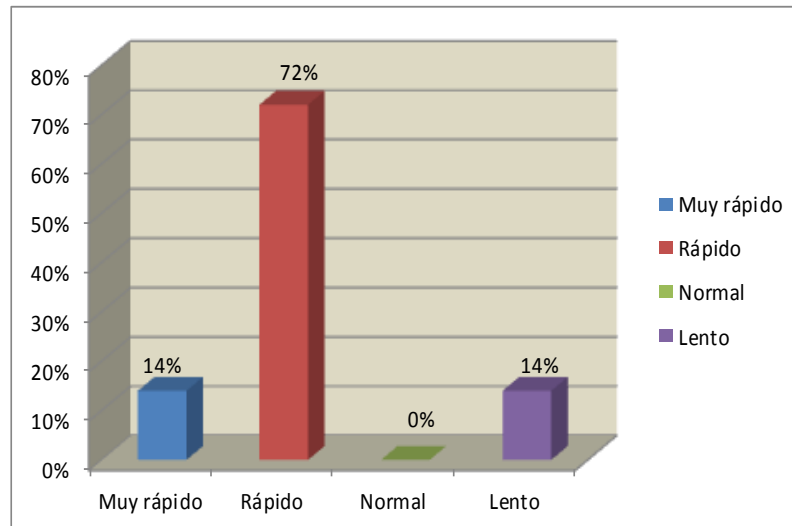
tres personas consideran que brindan un servicio bueno y el 43% considera que brinda un servicio excelente a los clientes, favorablemente no existe un servicio pésimo o malo, sin embargo hay que trabajar en el mejoramiento continuo en cuanto al profesionalismo.

2.- ¿A criterio personal usted considera que el servicio prestado para la solución de conflictos es?

Tabla 15. Solución de conflictos

Frecuencia	Personas	Porcentaje
Muy rápido	1	14%
Rápido	5	72%
Normal	0	0%
Lento	1	14%
TOTAL	7	100%

Gráfico 13. Solución de conflictos



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

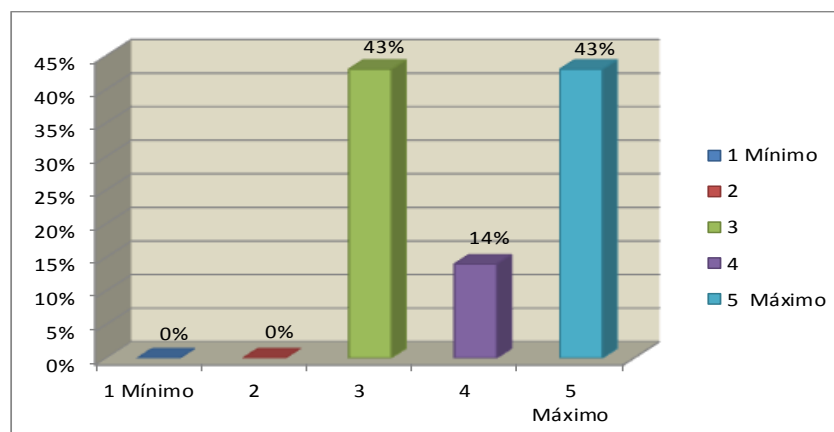
A criterio personal de quienes laboran en la organización el 14 % que equivale a 1 persona considera que la solución de conflictos es muy rápida, el 72% que equivale a 5 personas considera que es rápido y tan solo el 14% que es una persona lo define como lento; sin duda mientras más rápidos se resuelvan los conflictos se puede atender más clientes por lo que es indispensable que toda la organización implemente un proceso definido que se aplique a cada una de las necesidades.

3.- ¿Cree usted poseer el conocimiento y experiencia necesaria para prestar servicios a quien lo requiera?

Tabla 16. Conocimiento y experiencia

Frecuencia	Personas	Porcentaje
1 Mínimo	0	0%
2	0	0%
3	3	43%
4	1	14%
5 Máximo	3	43%
TOTAL	7	100%

Gráfico 14. Conocimiento y experiencia



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

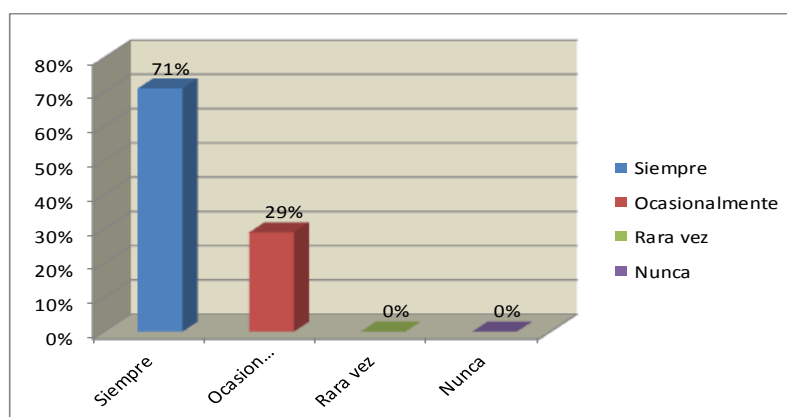
De acuerdo al cuadro anterior podemos observar que el 57 % que equivalen a 4 colaboradores tienen en una escala de tres y cuatro el conocimiento y experiencia necesaria para prestar servicios a quien lo requiera, mientras que solo tres se definen tener un conocimiento y experiencia superior, por lo que puede ser necesario actualizarse continuamente en todo lo referente a leyes así como organizar reuniones en donde se puedan compartir experiencias.

4.- ¿Cada qué periodo de tiempo considera Ud. Se deben mantener charlas, cursos talleres, seminarios sobre satisfacción al cliente?

Tabla 17. Periodicidad de charlas, talleres, seminarios

Frecuencia	Personas	Porcentaje
Siempre	5	71%
Ocasionalmente	2	29%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Gráfico 15. Periodicidad de charlas, talleres, seminarios



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

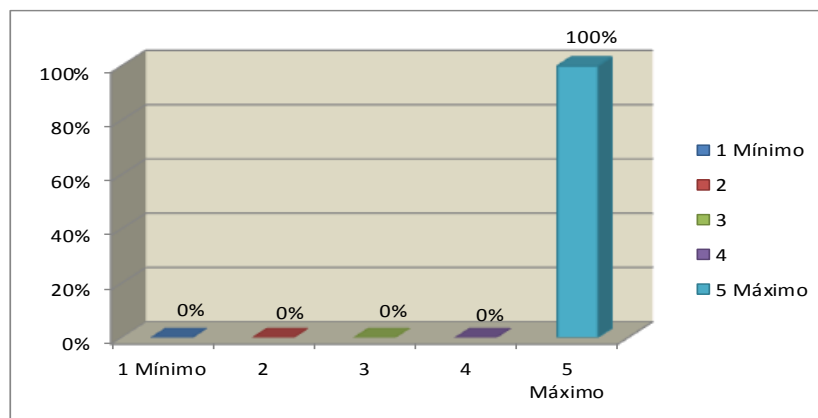
Del total de colaboradores encuestados el 71% es decir 5 personas consideran que se deben mantener siempre charlas, cursos talleres, seminarios sobre satisfacción al cliente, mientras que el 29 % equivalente a 2 personas consideran que debe realizárselo ocasionalmente; sin embargo es evidente la necesidad que se tiene por aprender nuevos métodos sobre satisfacción al cliente por lo que debe ser obligatorio que la empresa brinde esta oportunidad de crecimiento profesional y estar al tanto de estos eventos que actualmente el gobierno subvenciona hasta un 80% por medio de su organismo SETEC.

5.- ¿Cuán importante cree usted que es cumplir totalmente las expectativas del cliente al momento de prestar un servicio?

Tabla 18. Importancia de las expectativas del cliente

Frecuencia	Personas	Porcentaje
1 Mínimo	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5 Máximo	7	100%
TOTAL	7	100%

Gráfico 16. Importancia de las expectativas del cliente



Fuente: Base de datos clientes HC&A

Elaborado por: La Investigadora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

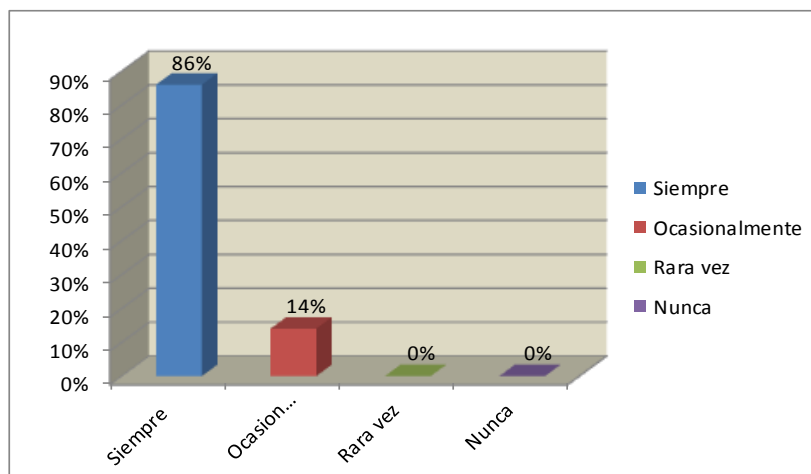
El 100% de los colaboradores de la organización que corresponde a 7 personas considera que es de vital importancia cumplir con todas las expectativas de los clientes, para ello es necesario autoevaluarse constantemente y solicitar que se evalúe mediante test que midan el rendimiento de las personas que trabajan en la organización para medir el profesionalismo y servicio que se brinda en HC&A

6.- ¿Cada que tiempo considera que se debe realizar una auditoría de procesos?

Tabla 19. Tiempo de auditoría de procesos

Frecuencia	Personas	Porcentaje
Siempre	6	86%
Ocasionalmente	1	14%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	7	100%

Gráfico 17. Tiempo de auditoría de procesos



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISISE INTERPRETACIÓN

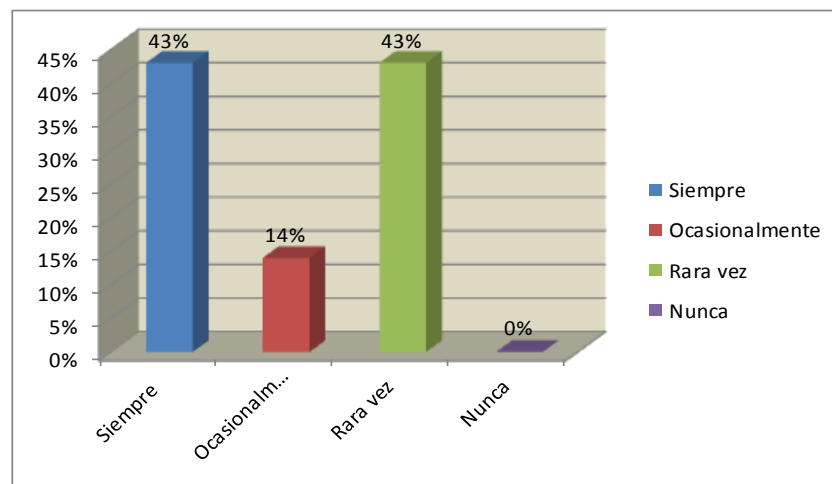
Del total de colaboradores encuestados el 86% equivalente a 6 personas considera que se debe realizar una auditoría de procesos siempre, el 14 que equivale a una sola persona considera que se debe hacerlo ocasionalmente, sin embargo a base de este resultado es fácil describir que necesario realizar este paso y una manera de hacerlo es plantearse fechas mensuales, trimestrales o semestrales donde se realicen dichas auditorías para poder determinar falencias y corregirlas.

7.- ¿Cree usted que actualmente se maneja correctamente los procesos internos de la organización?

Tabla 20. Manejo de procesos

Frecuencia	Personas	Porcentaje
Siempre	3	43%
Ocasionalmente	1	14%
Rara vez	3	43%
Nunca	0	0%
TOTAL	7	100%

Gráfico 18. Manejo de procesos



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISISE INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro anterior se puede definir que el 43% que equivale a 3 personas definen que siempre se maneja correctamente los procesos internos de la organización, el 14% correspondiente a persona considera que se lo hace ocasionalmente y el 43% es decir 3 personan mencionan a que rara vez, por lo que es necesario realizar un ajuste inmediato en cuanto a la falta de comunicación entre las áreas ya que de ello depende manejar correctamente los procesos internos.

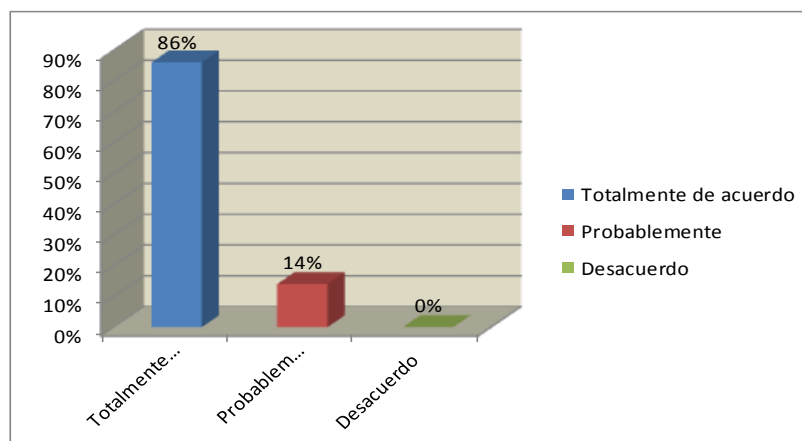
8.- Está de acuerdo en que sin excepción todos los colaboradores de la organización

antes, durante y después de realizar un trámite determinado deberían seguir una secuencia de pasos los mismos que se encuentren pre-establecidos para mejorar la calidad del servicio?

Tabla 21. Calidad de servicio

Frecuencia	Personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	86%
Probablemente	1	14%
Desacuerdo	0	0%
TOTAL	7	100%

Gráfico 19. Calidad de servicio



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de colaboradores encuestados el 86 % equivalente a 6 personas están de totalmente de acuerdo en seguir una secuencia de pasos antes, durante y después de realizar un trámite determinado y el 14% que equivale a 1 persona piensa que probablemente serviría, por lo que nos indica la necesidad de seguir un proceso determinado por lo cual sería necesario la implementación de un software informático

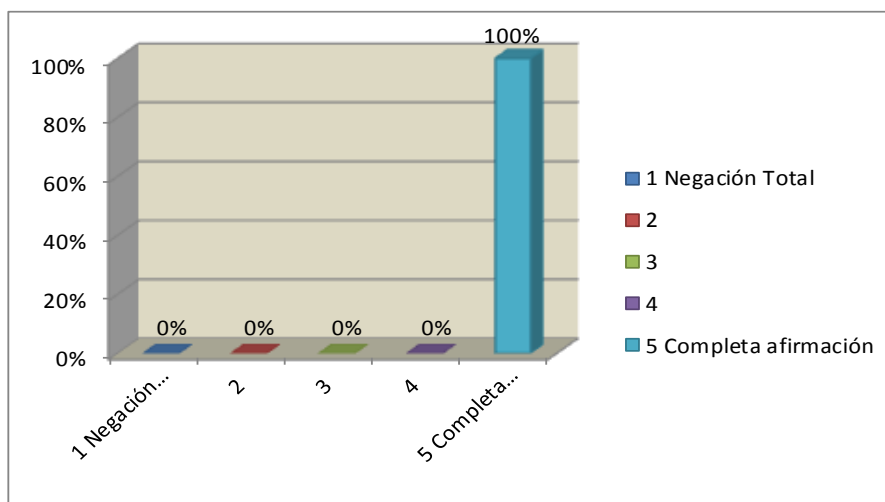
que controle detalladamente cada actividad a realizarse.

9.- ¿Le gustaría que se implemente algún sistema informático para optimizar tiempos al momento de prestar servicios? Califique en la escala del uno al cinco, tomando en cuenta 1 Negación Total y 5 Completa afirmación

Tabla 22. Implementación del sistema informático

Frecuencia	Personas	Porcentaje
1 Negación Total	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5 Completa afirmación	7	100%
TOTAL	7	100%

Gráfico 20. Implementación del sistema informático



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

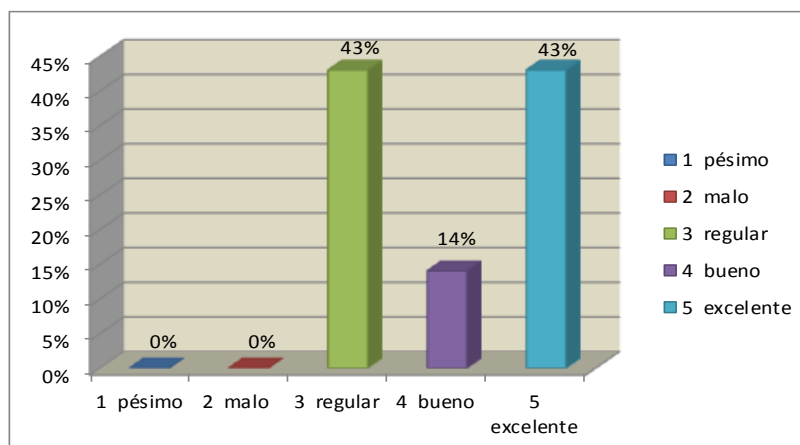
Sin duda el 100% de los colaboradores consideran que se debe implementar una solución informática que permita controlar de una manera efectiva y eficiente todo el proceso (antes durante y después) de prestar el servicio, lo que se puede realizar es mediante un software gratuito mismo que defina ventajas y desventajas de la utilización de esta tecnología que normalmente no se aplica en empresas que prestas asesoría legal.

10.- ¿Cómo considera que está manejando el proceso a su cargo?

Tabla 23. Manejo de proceso

Frecuencias	Personas	Porcentaje
1 pésimo	0	0%
2 malo	0	0%
3 regular	3	43%
4 bueno	1	14%
5 excelente	3	43%
TOTAL	7	100%

Gráfico 21. Manejo de proceso



Fuente: Base de datos clientes HC&A
Elaborado por: La Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al gráfico se interpreta que del total de colaboradores encuestados el 43% que corresponde a 3 personas consideran regular el proceso que manejan a su cargo, el 14% que es 1 persona considera que es bueno y el 43% equivalente a 3 lo consideran como excelente, lo que indica aparentemente que los colaboradores están realizando correctamente su trabajo, sin embargo las expectativas de los clientes son relativamente inferiores por lo que hay que realizar un ajuste de procesos en los cuales intervengan la comunicación utilizando la tecnología.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis planteada se efectuará a partir de los resultados obtenidos en las encuestas a los Clientes para ello se utilizará el método del Chi – cuadrado.

H0 = La implementación de un sistema informático no permitirá mejorar los procesos y la satisfacción de los clientes en Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores de la ciudad de Ambato.

H1= La implementación de un sistema informático permitirá mejorar los procesos y la satisfacción de los clientes en Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores de la ciudad de Ambato.

4.3.2. Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se va a trabajar es el 5%.

4.3.3. Elección de la prueba estadística

Para verificar la hipótesis se escogió la herramienta de χ^2 ji cuadrada.

$$X^2 = \sum \left(\frac{(O-E)^2}{E} \right)$$

Dónde:

O → Datos observados

E → Datos esperados

Se ha considerado para el cálculo la pregunta 4 de la encuesta a clientes externos y la pregunta 1 de la encuesta a los clientes internos, en las cuales se considera las dos variables a investigar.

Pregunta 4. Clientes externos: ¿Que tan importante considera usted los beneficios que le ofrece HC & Asociados antes, durante y después de la prestación del servicio?

Pregunta 1. Clientes internos: ¿Cómo calificaría el servicio personalizado que usted brinda en la Organización?

Tabla 24. Frecuencias observadas

Frecuencias Observadas

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	TOTAL
Pregunta 4 ¿Clientes externos. Que tan importante considera usted los beneficios que le ofrece HC & Asociados antes, durante y después de la prestación del servicio?	14	37	43	27	7	128
Pregunta 1 ¿Cómo calificaría el servicio personalizado que usted brinda en la Organización?	0	0	1	3	3	7
TOTAL	14	37	44	30	10	135

Fuente: Base de datos clientes HC&A

Elaborado por: La Investigadora.

4.3.4. Grados de libertad

$$Gl = (F-1) (C-1)$$

$$Gl = (2-1) (5-1)$$

$$Gl = (1) (4)$$

$$Gl = 4$$

Grado de libertad = Nivel de significancia = 0,05 → 5%

Dónde:

Gl → Grados de libertad

F → Filas de la tabla

C → Columnas de la tabla

Calculado el grado de libertad se establece una relación con el nivel de significancia y da un valor de: $\chi^2_t = 9,488$

Tabla 25. Frecuencias esperadas

Frecuencias Esperadas

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	TOTAL
Pregunta 4. Clientes externos	13,27	35,08	41,72	28,44	9,48	128
Pregunta 1. Clientes internos	0,73	1,92	2,28	1,56	0,52	7
TOTAL	14	37	44	30	10	135

Fuente: Base de datos clientes HC&A

Elaborado por: La Investigadora.

4.3.5. Análisis de frecuencias observadas con esperados

Tabla 26. Análisis de frecuencias observadas con esperados

	E	O-E	(O-E)²	(O-E)² / E
14	13,27	0,73	0,53	0,04
37	35,08	1,92	3,68	0,10
43	41,72	1,28	1,64	0,04
27	28,44	-1,44	2,09	0,07
7	9,48	-2,48	6,16	0,65
0	0,73	-0,73	0,53	0,73
0	1,92	-1,92	3,68	1,92
1	2,28	-1,28	1,64	0,72
3	1,56	1,44	2,09	1,34
3	0,52	2,48	6,16	11,88
TOTAL				17,488

Fuente: Base de datos clientes HC&A

Elaborado por: La Investigadora

Analizando las frecuencias observadas con las esperadas nos da un valor de: $\chi^2_c = 17,48$

4.3.6. Gráfico de la verificación de la hipótesis

Gráfico 22. Gráfico de la verificación de la hipótesis



4.3.7. Conclusión

El valor de $X^2_t = 9,488 < X^2_c = 17,488$; esto quiere decir que de acuerdo a la regla de aceptación establecida se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Por lo tanto se puede concluir que la implementación de un sistema informático permitirá mejorar los procesos y la satisfacción de los clientes en Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Según los resultados obtenidos se puede concluir que se detecta una gran oportunidad de establecer cambios en los procesos referentes a la prestación de servicios mismos que ayuden a potencializar el mercado que como organización posee, adicional vale mencionar que existen factores internos que en su mayoría no aportan a fidelizar a los clientes ya que por comodidad y para mayor rapidez prefieren que el estado de sus trámites sean enviados mediante correo electrónico.

- Se concluye que el servicio que brinda HC&A es regular, debido a que los colaboradores de la organización no tienen las herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar el tiempo de respuesta así como también la limitante a no poder ofrecer el portafolio completo de servicios que está a disposición de los usuarios.
- Se concluye que HC&A no se han realizado campañas de medición y satisfacción a los clientes, es por ello que no se puede establecer la importancia de cuantificar, cualificar y dar respuesta a las falencias que tiene el consorcio.
- HC&A llevan una organización empírica al momento de prestar un servicio, por lo que si bien es cierto en ocasiones no se satisface al cliente y se obstaculiza la recomendación a otras personas u organizaciones.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se dé el apoyo informático mediante un software CRM (Customer Relationship Management) gratuito por la necesidad que tiene de reducir el tiempo de respuesta y detallar la información antes durante y después de la prestación del servicio y como un valor adicional el informar sobre el portafolio de productos de manera automatizada.
- Se recomienda realizar campañas de medición y satisfacción al cliente por lo menos dos veces al año, así como también conjuntamente realizar una auditoría de procesos, para que la organización pueda establecer una retroalimentación adecuada referente a las necesidades del usuario, esto se lo puede realizar después de que el sistema CRM esté funcionando de manera óptima.

- Se recomienda establecer un cronograma y presupuesto para las capacitaciones a los colaboradores que sirvan de incentivo personas, para poder perfeccionar las falencias que cada persona considera que hay que reforzar, mismas que pueden estar encaminadas a la parte técnica de leyes, así como también la satisfacción y atención al cliente dando como resultado la creación de una ventaja competitiva en el mercado.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Tema: “El mejoramiento de procesos y la satisfacción de los clientes en Herdoíza, Callejas & Asociados abogados consultores de la ciudad de Ambato”

Institución: Herdoíza, Callejas & Asociados

Beneficiarios: Gerente, colaboradores, clientes.

Teléfonos: 032422006-0980362036

Ubicación: Parroquia La Matriz, ciudad Ambato, provincia del Tungurahua.

Gerente: Ab. Santiago Proaño

Costo de la propuesta: \$1500,00 aprox.

Financiamiento: Recursos propios de la organización.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Julio 2013

Finalización: Diciembre 2013.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

Herdoíza, Callejas & Asociados en el último año ha tenido innumerables inconvenientes debido a que no se tiene un óptimo tiempo de repuesta durante el proceso que se desarrolla antes, durante y después de prestar el servicio requerido, es por ello que ha perdido fidelidad en sus clientes que si bien es cierto de acuerdo al mercado globalizado y la aplicación de nuevas tecnologías en la actualidad es una necesidad satisfacer totalmente a los clientes, sin embargo pocas empresas las consideran necesarias que da como resultado como lo refleja la investigación realizada, para esto se ve la necesidad el dar prioridad establecer un apoyo mediante la aplicación de un sistema informático en las diferentes áreas que tiene la organización.

Se recomienda que por el área en la que se presta el servicio, tamaño, cantidad de clientes, detalle de trámites, este sistema informático debe ser un Software CRM (Customer Relationship Management).

Por otro lado es necesario describir la importancia de realizar un análisis FODA para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización partiendo del análisis interno y externo, por medio de esto podríamos identificar las falencias que como empresa tienen e identificar el proceso interno que se desea regular para mejorar y lograr la perfección al momento de medir el nivel de

satisfacción del cliente.

6.3. JUSTIFICACIÓN

En vista del notable desarrollo de los mercados mundiales en el campo jurídico, actualmente los organismos del estado en el Ecuador tratan de regular el área legal implementando soluciones informáticas que permitan optimizar el tiempo de las partes y por consiguiente mejorar los tramites que brindan los consorcios, consultorías y abogados; es por ello que el organismo principal que es el Consejo Nacional de la Judicatura inicio los cambios estratégicos en el año 2012, por lo que concluyeron que al momento de brindar asesoría legal se debe estar acorde a los cambios establecidos por el gobierno central .

Herdoíza, Callejas & Asociados es una empresa que quiere ser líder en el sector jurídico-legal es por ello que indica se realice un diagnóstico de un CRM que se adapte a las necesidades de la organización de tal manera que sirva como una ventaja de diferenciación a nivel local, regional, nacional e internacional, sin duda la solución ayudara de gran medida a satisfacer y fidelizar por medio del cumplimiento de las necesidades de los usuarios, para que los mismos sean los encargados de referir y mejorar la imagen de la empresa.

6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4.1. Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento de procesos que conjuntamente con el CRM (gestión de relación con el cliente) incremente el nivel de satisfacción con el cliente en

Herdoíza, Callejas & Asociados Abogados consultores de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Integrar el mejoramiento de procesos a una estrategia de CRM.
- Fortalecer a la empresa con una solución tecnológica que permita una fidelización de clientes eficaz.
- Disminuir los tiempos de respuesta que tiene la empresa para con los clientes de la empresa.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para el respectivo análisis se toma en cuenta el análisis de los siguientes factores:

Político

Actualmente el gobierno central ha arrancado con cambios en las empresas públicas, directamente como organismo estatal el Consejo Nacional de la Judicatura trata de regular aquellas empresas que se dedican a prestar servicios legales para que puedan contar con lo necesario logrando una infraestructura de elite en magníficas condiciones, profesionales de éxito y trayectoria excelente, tecnología de punta, entre otros que ayuden a solucionar los trámites legales y agilizarlos.

Económico

En la parte económica podemos decir que se va identificar un CRM de licencia gratuita, que permita conectar las necesidades de la empresa con los requerimientos de los clientes y la colectividad, estableciendo una solución integral a HC&A.

Social

En HC&A los clientes manifiestan que es necesario una solución informática debido a

que ellos requieren ser informados sobre los estados de sus trámites diariamente por lo que optan como una factible el aplicar un sistema que les permita recibir informes por medio de los mails, sin duda esto ayudara a la distribución del tiempo entre las partes así como mantener una comunicación constante misma que dará como resultado la facilidad de manejar el tiempo.

Tecnológico

La empresa es consiente del ritmo acelerado al que se vive diariamente y el sin número de actividades que una sola persona debe realizar en poco tiempo por lo que le apuesta a la aplicación de un software que permita mantener continuamente informado a los clientes así como sistematizar los procesos en la organización, por lo que se desea priorizar a este elemento ya que al momento de contar con tecnología de punta para la gestión interna y externa de los clientes será más fácil llegar a la tan esperada fidelización marcando un valor diferenciador en el mercado.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA (H.James harrington)

La tarea de la gerencia consiste en desarrollar los procesos de la empresa y de manufactura. A medida que entramos en la década de los años noventa, nuestros clientes y accionistas no buscan calidad, sino que desean la perfección.

- Calidad es hacer bien el trabajo todas las veces
- Perfección es hacer bien el trabajo apropiado todas las veces.

¿Cómo realiza usted el cambio?

Pasar de una orientación organizacional a una orientación de proceso es un cambio

cultural muy difícil.

El cambio no es un proceso simple. Requiere una gran cantidad de reflexión, un plan bien concebido, un enfoque complejo y un liderazgo constante. Las normas que deben emplearse como guía en un proceso de cambio:

1. La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
2. Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan.
3. Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
4. Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
5. Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.
6. Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.
7. Deben establecerse sistemas de evacuación de manera que puedan cuantificarse los resultados.
8. Debe suministrarse a todos una retroalimentación continua.
9. Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
10. Debe establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.

CHANG, R. (1996) Mejora continua de procesos. Barcelona, Granica, p. 8

Definamos en primera instancia que entendemos por un proceso: “una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto (mercadería o servicio)”

La empresa tiene que definir que procesos le interesa mejorar. Es importante seleccionarlos atendiendo a los problemas reales o potenciales evidenciados. Por ejemplo:

- Problemas y/o quejas de clientes externos.

- Problemas y/o quejas de clientes internos.
- Proceso con alto costo.
- Proceso con tiempos de ciclo prolongado.
- Existencia de una mejor forma conocida de realizar el proceso que se quiere adoptar.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Pérdidas de mercados.
- Existencia de peleas o malas comunicaciones interfuncionales.
- Visualización de mejoras al realizar la representación del proceso.
- No se está cumpliendo con las especificaciones establecidas.

JURAN, J. M. y GRZYNA, F. (1995) Análisis y Planeación de la Calidad - 3a. Ed.

USA, McGraw Hill. Una vez identificados los procesos que se desean mejorar, debe definirse quienes deben integrar el equipo que trabajará en el análisis y la mejora. En primer lugar se clarifica quien es el “dueño del proceso” o el “propietario del proceso”, es decir quién es el responsable del desempeño global del mismo, lo que supone su efectividad, control y adaptabilidad. En muchas ocasiones, el “dueño del proceso” no tiene autoridad sobre todas las actividades ya que el proceso abarca diferentes áreas funcionales de la empresa. En general, en estos casos, es el gerente que está más involucrado en el proceso, ya sea por los recursos o el grado en que es afectado cuando hay problemas.

El “dueño del proceso” debe elegir a los miembros del equipo atendiendo a que:

- Tengan experiencia en el proceso.
- Puedan contribuir más (conocimientos, creatividad).
- Puedan asistir a las reuniones del equipo (disponibilidad de tiempo, motivación).

Para que el equipo trabaje de manera efectiva debieran estar claros el objetivo, los diferentes roles (coordinador, responsable de los registros, participantes) y la

metodología de trabajo.

Si bien el funcionamiento de un equipo no se define sólo por las reuniones que el mismo realiza, éstas son un ámbito muy importante de comunicación y trabajo. Que se realicen en un clima adecuado, de participación y búsqueda de consenso; con un buen manejo del tiempo, en un lugar propicio, son también claves para el logro del objetivo planteado.

CRM “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT”

Las siglas de CRM corresponden a 'Customer Relationship Management', que traducido sería 'Gestión de Relación con los clientes'.

CRM es una estrategia para identificar, atraer y retener a los clientes con unos procesos eficaces que ayuden a satisfacer las necesidades actuales y conocer las necesidades potenciales de los mismos.

El centro neurálgico de la filosofía CRM es el cliente, y por ello las áreas de una empresa más susceptibles de poner en marcha esta estrategia son los departamentos comerciales, de marketing y atención al cliente, extendiéndose posteriormente al resto de departamentos. Con todo ello, lo que se intenta es fidelizar y fortalecer las relaciones con sus clientes al cliente.

De hecho el CRM no es un concepto nuevo, desde hace mucho tiempo ha habido muchas técnicas para abordar el tema del servicio al cliente o el marketing.

A diferencia de hace unos años en que el producto era la preocupación principal de las empresas para competir en los mercados, en la actualidad los sistemas de producción están muy desarrollados y por tanto los costes son muy ajustados. El campo de batalla ahora está en el cliente. Fidelizarlo y mantenerlo es primordial para el buen desarrollo del negocio y de ahí que el concepto CRM y toda su filosofía se esté aplicando en las empresas y esté en mente de todo empresario.

Características del CRM son:

- Maximizar la información del cliente
- Identificar nuevas oportunidades de negocio
- Mejora del servicio al cliente
- Procesos optimizados y personalizados
- Mejora de ofertas y reducción de costes
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- Fidelizar al cliente

Las empresas que cuenten con ésta tecnología, presentarán una ventaja competitiva, respecto a sus competidores, anticipándose a las necesidades de los clientes, a la vez que aumentará el nivel del servicio y generará muchas más oportunidades de contacto entre cliente / proveedor

Aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología. Estos conceptos se desarrollan a continuación:

1. Estrategia: La implantación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.
2. Personas: La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.
3. Procesos: Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier

implementación de tecnología redundante en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

4. **Tecnología:** También es importante destacar que hay soluciones CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

El CRM es un desafío de negocio y no tecnológico. La tecnología nos ayudará a gestionar las relaciones con los clientes de una manera operativa pero sin el correcto enfoque tanto estratégico como de personas y procesos, el proyecto nunca alcanzará el éxito.

Metodología del CRM

Conceptualmente, la metodología para el desarrollo de un proyecto de este estilo contemplará las siguientes etapas:

1. **Visión:** así como unos objetivos globales del proyecto para así poder focalizar en estos objetivos y poder hacer un seguimiento de los mismos.

Esta definición ha de ser desarrollada tras un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización, siendo crítico este análisis inicial para el desarrollo posterior del proyecto.

Estos objetivos deben ser bastante concretos (dentro de unos rangos). Es decir, los objetivos serían por ejemplo "disminuir la tasa de pérdida de clientes en un x %" en lugar de "mejorar las relaciones con los clientes".

2. **Definición de objetivos y visión del proyecto CRM:** Tras haber definido la visión y objetivos, es indispensable definir una estrategia para alcanzar los objetivos definidos. En esta estrategia es clave la definición del posicionamiento en cada uno de los segmentos de clientes de la organización, analizando las competencias actuales y necesarias así como un calendario para su implementación.
3. **Definición de la estrategia CRM:** Es necesario modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los

procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología será clave. Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto CRM: la "pasión por el cliente" integrada en la cultura de la organización.

- 4. Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas:** Definición de las correctas prácticas para la gestión de la información. Esta es una parte muy importante para el desarrollo de la "inteligencia de clientes" (Customer intelligence) y consiguiendo de esta manera conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa CRM basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida.
- 5. Información:** Tras tener perfectamente definidos todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en tecnología, en este punto es muy importante destacar que es totalmente necesario conocer exactamente las necesidades de negocio que se tienen para poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a las necesidades concretas.
- 6. Seguimiento y control:** Como cualquier proyecto importante, se han de definir unos indicadores (KPI) que sirvan para el control de los resultados así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos, es importante destacar que aunque tengamos un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando cada uno de los pasos y así seguir motivando a la organización hacia el largo camino de ser una "organización centrada en el cliente".

El objetivo final de CRM es vender más y mejor, es decir, vender lo máximo posible en las mejores condiciones posibles. Por ello, CRM no es más que la aplicación de los conceptos de marketing unido a la situación tecnológica actual.

LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES

CRM: La gestión con el cliente

CRM es una herramienta de ayuda a la venta, que contempla globalmente la relación Organización-Cliente, y que nos permite planificar adecuadamente las gestiones de marketing y comerciales con clientes.

Las soluciones CRM fue una de las propuestas más interesantes. Este hecho respondió a la necesidad por parte de las organizaciones de acceder y compartir fácilmente toda la información crítica empresarial, con el fin de desarrollar informes de producción y sistemas de análisis que hagan aumentar el negocio y de ofrecer a sus clientes la información que necesitan en el momento oportuno. Este tipo de soluciones permitió aprovechar los sistemas y bases de datos ya existentes, en definitiva mejorar las relaciones con los clientes, empleados y colaboradores.

En realidad, un CRM es mucho más que un maravilloso conjunto de herramientas tecnológicas o inmensas bases de datos con información de nuestros clientes, sino que además de todo aquello, el CRM debe encaminarse fundamentalmente hacia un cambio en la estructura empresarial y en el modo de pensar de los vendedores, de modo que los procesos y estrategias del negocio empiecen a “centrarse en el cliente” y no sólo en los “valores del mercado”, recordando siempre que la construcción de relaciones con los clientes es un proceso continuo y sostenido cuya finalidad es la de conseguir la lealtad de los clientes hacia la empresa para obtener mejores réditos de los mismos.

Gráfico 23. Gestión de las relaciones con clientes



Fuente: Cristhian Herrera (2005-06-20), Gestión De Las Relaciones Con Clientes (CRM)

Como lo expresa LA PIRÁMIDE DEL CRM, el CRM debe arrancar como una estrategia del negocio, con cambios en la organización y en los procesos de trabajo, para finalmente poder hacer uso de la tecnología de la información, el CRM obtiene información de los clientes desde todos los canales posibles (puntos de ventas, internet, correo electrónico, llamadas telefónicas, bases de datos, etc.) y usa el conocimiento generado a partir de esos datos para administrar la relación con el cliente.

Claves para comprender cómo aplicar CRM

- Saber qué productos se quieren ofrecer
- Tener una descripción de los proveedores
- Un sólido servicio de atención al cliente
- Una estructura de bajo costo.

Gráfico 24. Beneficios del CRM para la empresa

LOS BENEFICIOS DEL CRM PARA LA EMPRESA



Fuente: Cristhian Herrera (2005-06-20), Gestión De Las Relaciones Con Clientes (CRM)

Software CRM Gratuito en Ecuador (se recomienda para la aplicación de mejora de procesos).

Definición:

SugarCRM es un programa de administración de las relaciones con clientes (CRM). Esto significa que permite administrar toda la información que está relacionada con los clientes de una empresa.

SugarCRM permite que el computador donde se instale actúe como un servidor de Internet, por lo que puede ser accedido a través de la Web.

SugarCRM es:

- Una potente herramienta de comunicación: En un mundo en el que cada cliente es único la segmentación y comunicación personalizada son dos claves del éxito. Sugar CRM aporta flexibilidad y control en nuestras comunicaciones con clientes
- Gestión de proyectos complejos: En un mundo dominado por el rápido consumo, los clientes demandan cada vez más atención y más dedicación de recursos... algunos proyectos dependen al 100% de la buena gestión de la información del cliente / proveedor.
- Es gestión eficaz de la información: La velocidad a la que la información cambia, las personas cambian, los proyectos cambian, requieren de nuevas metodologías para la gestión de la información.

Ventajas de SugarCRM

- Su código está disponible para adaptarlo a las necesidades de nuestra empresa.
- Es muy fácil de usar.
- Es utilizado por miles de empresas en todo el mundo.
- Está traducido a más de 24 idiomas.
- Después de instalado se puede acceder a través de Internet.
- Se puede sincronizar con el Outlook.

- Se pueden importar datos de otros sistemas.

Características de SugarCRM

SugarCRM ofrece a las empresas tres versiones, una de las cuales es de libre distribución (Sugar Community Edition) y las otras dos son comerciales (Sugar Enterprise y Sugar Professional). Con estas opciones, encontrarás una versión a la medida de las necesidades reales de su empresa:

Gráfico 25. Número de usuarios y funcionalidad



Fuente: Marketing Digital publicado el 11 enero, 2011 (<http://www.ecbloguer.com/marketingdigital/?p=130>)

¿Cómo implantar SugarCRM en mi empresa?

Existen 3 variables clave para afrontar con éxito una implantación:

- Análisis
- Metodología
- Formación

¿Qué necesito saber cómo cliente para implantar SugarCRM?

ANÁLISIS DE MIS NECESIDADES:

- Conocer perfectamente que necesito
- Buscar una solución adaptada a mis necesidades
- Buscar una herramienta que me ayude a solucionar mis problemáticas no a disfrazarlas.

ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL PROYECTO:

- Dimensionar el hardware
- Dimensionar la aplicación que vamos a implantar
- Dimensionar el riesgo tecnológico y social de la implantación.

METODOLOGÍA:

A partir del análisis de requisito elaborar con el proveedor una metodología que le ayude a resolver mis problemas

CRM es mucho más que una herramienta CRM ES METODOLOGÍA.

Metodología es continuidad y éxito en el proyecto.

FORMACIÓN:

- Un usuario no formado echará por tierra todos nuestros esfuerzos
- Aplicar la metodología correctamente es lo único que puede garantizar el éxito de las soluciones implantadas.

SugarCRM de fácil acceso e implementación

La recomendación para la aplicación del software en HC&A Abogados Consultores se la encontrara en el siguiente link mismo que después de un estudio determinado se ha seleccionado: <https://www.factoriadigital.com/gestion/cart.php?a=checkout> cabe mencionar que este CRM se escoge porque a pesar de tener un costo aproximado \$134.00 USD anuales se evitara los gastos de instalación e incluso la asesoría para poder aplicarlo, debido a que la compañía denominada Factoría Digital es la que por medio de llamadas nos resuelve e implementa el mismo.

Tutoriales SugarCRM

En los siguientes enlaces podrás encontrar tutoriales de usuario, administración e instalación:

- Guías en español: http://www.sugarcrmhispano.com/crm/vp-tid:7-pid:1-manuales_de_sugarcrm.html
- Demo de SugarCRM en español: http://www.sugarcrmhispano.com/crm/vp-tid:7-pid:4-demo_sugarcrm_en_espanol.html
- Guía del fabricante en Inglés: <http://www.sugarcrm.com/crm/resources>

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (Besterfield et al. 1999 p. 62). El servicio al cliente “es el conjunto de actividades que la organización utiliza para ganar y retener la satisfacción del cliente. Puede ser provisto antes, durante o después de la venta del producto o servicio”

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Zeithaml y Bitner (2002 p. 4) Mencionan que el servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología o de servicio. Servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Según Huete (Cfr Larrea 1991 pág.73). La satisfacción del cliente es “el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios”.

La satisfacción presenta una estructura que tiene un carácter netamente individual, esto quiere decir que los bienes iguales provocan grados de satisfacción diferentes en dos clientes distintos, y que la manifestación de cada cliente tenga, varía de una persona a otra. La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del servicio o producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida del negocio, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

La fidelidad del Cliente

Fieles

La lealtad del cliente indica que nosotros somos una opción válida en el momento de elegir el sitio de compra, para un producto o servicio, que nos consideran como una posibilidad, que estamos presentes en la mente de los clientes como una alternativa a elegir en el momento de comprar. Debemos recordar que cuando le damos algo a un cliente, éste lo toma como suyo y ya no se lo podemos quitar, siempre esperará que se lo demos como algo natural, no lo pide, lo espera y si no lo damos lo reclama.

Percepción

La percepción se define como “el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del

mundo” (Schiffman y Kanuk 2001 p.122.).

Normalmente, un concepto comúnmente manejado en la definición de la percepción, es la interpretación. La palabra percepción también significa noción o apreciación. Pero su significado es más específico, si lo consideramos desde el contexto del comportamiento del consumidor. Percepción es una interpretación, un entendimiento de los estímulos o de una situación, que difiere claramente de una simple noción.

Expectativa

Por intuición se puede definir qué es una expectativa. Puede considerarse como una esperanza, un prospecto, etc. Sin embargo, es necesario contar con una puntualización más clara y profunda, para su comprensión y su medición. Algunos profesionales del marketing de servicios han concluido que el cliente tiene varias expectativas del servicio. Se han detectado dos niveles en el tema de las expectativas.

El primer nivel puede denominarse servicio deseado, que es la combinación de lo que el cliente considera que puede ser, contra lo que piensa que debe ser el servicio. El segundo nivel se llama servicio adecuado, que es el nivel de servicio que el cliente puede aceptar (Zeithaml y Bitner 2002 p.63).

Con respecto al nivel de servicio adecuado, éste aparece cuando el cliente cree que sus deseos no se van materializar completamente. Por esto adoptan una expectativa más baja, que obedece a un nivel de servicio que se puede aceptar. En otras palabras, es lo mínimo que puede tolerar el cliente.

6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

6.7.1. Plan de Mejoramiento de Procesos

6.7.1.1 INTRODUCCIÓN.

Es predecible entender la factibilidad en alcanzar los resultados esperados cuando se utilizan herramientas apropiadas para el propósito perseguido, por lo que se propone a continuación una serie de herramientas que facilitan el logro de los objetivos del sistema Procesos Eficientes.

GESTIÓN POR PROCESOS.

Pérez. J 2da Edición (2007) “La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).”

6.7.1.2 HERRAMIENTAS.

Antes de mencionar y proceder a la aplicación de los métodos que se ejecutaran en la empresa para el mejoramiento de procesos se mostrara a continuación un cuadro en donde detalladamente se podrá observar datos reales de la organización en cuanto a facturación y los trámites que tienen mayor relevancia e indiscutiblemente generan beneficio económico.

El cuadro reflejado a continuación muestra las actividades que diariamente se realiza, como se ha mencionado antes en Herdoíza, Callejas & Asociados se trabaja en su gran mayoría con empresas u organizaciones establecidas en el mercado y que habitualmente requieren de servicios legales constantemente por lo que se han realizado alianzas que permitan mantener una relación laboral a largo plazo.

Tabla 27. Facturación año 2012

HERDOIZA, CALLEJAS Y ASOCIADOS

FACTURACION AÑO 2012 DETALLADO POR TRAMITE

TRAMITES	MES	VALOR FACTURADO	VALOR TOTAL EN EL MES
LEGALIZACION CONTRATOS	ENERO	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
LEGALIZACION CONTRATOS	FEBRERO	\$ 7.850,00	\$ 13.300,00
COMPRA-VENTAS	FEBRERO	\$ 4.250,00	
OTROS	FEBRERO	\$ 1.200,00	
LEGALIZACION CONTRATOS	MARZO	\$ 8.360,00	\$ 21.760,00
COMPRA-VENTAS	MARZO	\$ 6.200,00	
CONSTITUCION CÍAS	MARZO	\$ 5.990,00	
OTROS	MARZO	\$ 1.210,00	
LEGALIZACION CONTRATOS	ABRIL	\$ 5.100,00	\$ 10.870,00
COMPRA-VENTAS	ABRIL	\$ 2.980,00	
CONSTITUCION CÍAS	ABRIL	\$ 1.890,00	
OTROS	ABRIL	\$ 900,00	
LEGALIZACION CONTRATOS	MAYO	\$ 3.580,00	\$ 10.080,00
COMPRA-VENTAS	MAYO	\$ 2.900,00	
CONSTITUCION CÍAS	MAYO	\$ 2.500,00	
OTROS	MAYO	\$ 1.100,00	

LEGALIZACION CONTRATOS	JUNIO	\$ 7.500,00	\$ 21.830,00
COMPRA-VENTAS	JUNIO	\$ 6.250,00	
CONSTITUCION CÍAS	JUNIO	\$ 5.980,00	
OTROS	JUNIO	\$ 2.100,00	
LEGALIZACION CONTRATOS	JULIO	\$ 5.350,00	\$ 15.950,00
COMPRA-VENTAS	JULIO	\$ 4.280,00	
CONSTITUCION CÍAS	JULIO	\$ 4.500,00	
OTROS	JULIO	\$ 1.820,00	
LEGALIZACION CONTRATOS	AGOSTO	\$ 6.520,00	\$ 14.780,00
COMPRA-VENTAS	AGOSTO	\$ 2.800,00	
CONSTITUCION CÍAS	AGOSTO	\$ 4.260,00	
OTROS	AGOSTO	\$ 1.200,00	
LEGALIZACION CONTRATOS	SEPTIEMBRE	\$ 7.250,00	\$ 16.930,00
COMPRA-VENTAS	SEPTIEMBRE	\$ 4.500,00	
CONSTITUCION CÍAS	SEPTIEMBRE	\$ 3.280,00	
OTROS	SEPTIEMBRE	\$ 1.900,00	
LEGALIZACION CONTRATOS	OCTUBRE	\$ 3.190,00	\$ 8.520,00
COMPRA-VENTAS	OCTUBRE	\$ 2.320,00	
CONSTITUCION CÍAS	OCTUBRE	\$ 2.150,00	

OTROS	OCTUBRE	\$ 860,00	
LEGALIZACION CONTRATOS	NOVIEMBRE	\$ 6.280,00	\$ 13.520,00
COMPRA-VENTAS	NOVIEMBRE	\$ 3.190,00	
CONSTITUCION CÍAS	NOVIEMBRE	\$ 2.950,00	
OTROS	NOVIEMBRE	\$ 1.100,00	
LEGALIZACION CONTRATOS	DICIEMBRE	\$ 5.980,00	\$ 12.740,00
COMPRA-VENTAS	DICIEMBRE	\$ 2.900,00	
CONSTITUCION CÍAS	DICIEMBRE	\$ 2.850,00	
OTROS	DICIEMBRE	\$ 1.010,00	
TOTAL :		\$ 162.560,00	\$ 162.560,00

Fuente: Facturación año 2012 HC&A
Elaborado por: La Investigadora

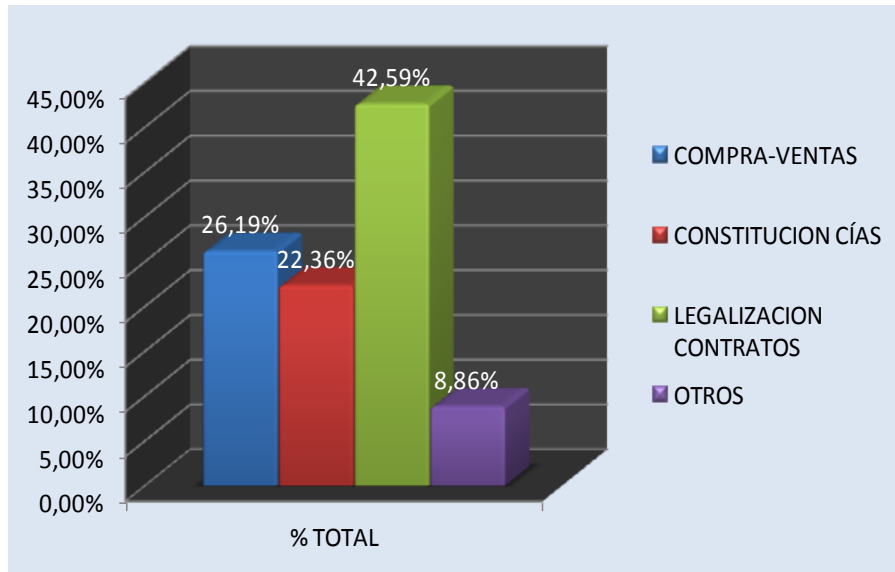
En el cuadro anterior vemos detalladamente la facturación mensual de la empresa en cuanto a los trámites realizados, cabe mencionar que el término “otros” se basa a trámites como: actas de finiquito, hipotecas, legalización de contratos laborales, actas transaccionales, juicios penales, juicios laborales, mismos que manteniendo su importancia se los realiza de forma esporádica.

Tabla 28. Facturación 2012

TRAMITES	VALOR FACTURADO	% TOTAL
COMPRA-VENTAS	\$ 42.570,00	26,19%
CONSTITUCION CÍAS	\$ 36.350,00	22,36%
LEGALIZACION CONTRATOS	\$ 69.240,00	42,59%
OTROS	\$ 14.400,00	8,86%
Total general	\$ 162.560,00	1,00

Fuente: Facturación año 2012 HC&A
Elaborado por la Investigadora.

Gráfico 26. Facturación 2012



Fuente: Facturación año 2012 HC&A
Elaborado por: La Investigadora

De acuerdo al gráfico representado podemos observar que lo que corresponde a los trámites de compra-venta, constitución de compañías y legalización de contratos tienen el 91.14% del ingreso anual de HC&A en el año 2012 por lo que es de vital importancia trabajar en estos tres procesos y mejorarlos de tal manera se pueda detectar donde están los inconvenientes o posibles cuellos de botella, realizar un ajuste, proponer soluciones y realizar la evaluación dando como resultado el mejoramiento de los procesos sistematizándolos y la satisfacción de clientes.

6.7.1.2.1 Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas, Usuarios. (PEPSU)

Esta herramienta es útil para definir el inicio y el fin del proceso al facilitar la identificación de sus proveedores, entradas, subprocesos, salidas y usuarios.

Las siglas PEPSU representan:

Proveedores: Entidades o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea interno(s) o externo(s).

Entradas: Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos. Los requisitos de las entradas deben estar definidos, y se debe verificar que las entradas los satisfacen. Pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

Salidas: Una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios. Los requisitos de las salidas deben estar definidos (necesidades de los usuarios, estándares definidos por la institución, normatividad vigente, etc.), y se debe verificar que las salidas los satisfacen. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios.

Usuarios: Son las organizaciones o personas que reciben un producto. El usuario (o cliente), puede ser interno o externo a la organización.

La definición del proceso se realiza en sentido inverso a la presentación del PEPSU (Usuarios-Salidas-Proceso-Entradas-Proveedores) es decir, se debe iniciar con la columna de usuarios.

Para identificar a los usuarios del proceso se recomienda enlistar a los usuarios y verificar si son estos efectivamente los que reciben el trabajo o servicio y si existen usuarios que no han sido considerados.

Las siguientes preguntas ayudan a llenar el PEPSU:

- ¿Quién recibe las entradas?
- ¿Qué es lo primero que se hace con la entrada?
- ¿Qué se produce o realiza con las entradas?
- ¿Qué sucede después?
- ¿Cuáles son las salidas resultantes de lo que se produce?

A continuación se utiliza la herramienta PEPSU, en los tres procesos en los cuales se va a identificar los problemas:

PROCESO No1: Legalización de Contratos

Tabla 29. Legalización de contratos

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Fideicomiso Credimétrica Sierra Central	<ul style="list-style-type: none"> -Cuatro ejemplares del contratos vehicular. -Cuatro copias de la factura de compra del vehículo. -Documentos habilitantes del Comprador y Vendedor 	<ul style="list-style-type: none"> -Ingreso de contratos vehiculares a nuestras oficinas. -Verificación de documentos (factura de compra 3 ejemplares del contrato de compra, copias de documentos personales del comprador y vendedor). -Envío a la notaria Séptima para la legalización correspondiente. -Reingreso de contratos al despacho para su organización. - Generación de la factura. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contrato legalizado de modo que se pueda proceder a la matriculación respectiva. -Informe de las actividades realizadas. -Factura correspondiente a los honorarios profesionales. 	Comprador del vehículo

Fuente: Información Interna HC&A

Elaborado por: La Investigadora

PROCESO No2: Constitución de Compañías

Tabla 30. Constitución de Compañías

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Personas Particulares	-Documentos habilitantes de los personas (socios) que desean constituir la Compañía.	-Ingreso y verificación de documentos habilitantes. -Apertura de Cta. de Integración en banco elegido. -Realización de trámites respectivos en: Notaria, Súper Intendencia de Cías, Registro Mercantil, Municipio, SRI. -Publicación extracto en la prensa de la constitución. -Recolección de todos los documentos inscritos, pagados y legalizados respectivamente. -Generación de Factura.	-Compañía legalmente constituida. -Informe de todas las actividades realizadas con los respetivos respaldos físicos. -Factura correspondiente a los honorarios profesionales.	Socios de la Compañía creada

Fuente: Información Interna HC&A

Elaborado por: La Investigadora.

PROCESO No3: Compra-Venta de un bien.

Tabla 31. Compra-Venta de un bien.

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Personas Naturales o Jurídicas	-Carta de predio actualizada del bien que se va a comprar o vender. -Documentos habilitantes (personas naturales). -Nombramientos (personas jurídicas).	-Ingreso y validación de documentos solicitados. -Realización de trámites respectivos en: Registro de la Propiedad, Municipio, Notaria. -Elaboración de minuta por parte del abogado. -Recolección de todos los documentos inscritos, pagados y legalizados respectivamente. -Generación de Factura.	-Adquisición o venta del bien dependiendo si el cliente es el comprador o vendedor. -Informe que contenga los documentos que avalen el trámite solicitado. - Factura correspondiente a los honorarios profesionales.	Comprador o Vendedor del bien dependiendo el requerimiento

Fuente: Información Interna HC&A

Elaborado por: La Investigadora

A través de la información generada en el PEPSU de los tres procesos, se conoce con claridad el inicio y fin del proceso y quiénes se ven involucrados (proveedor y usuarios) en su desarrollo.

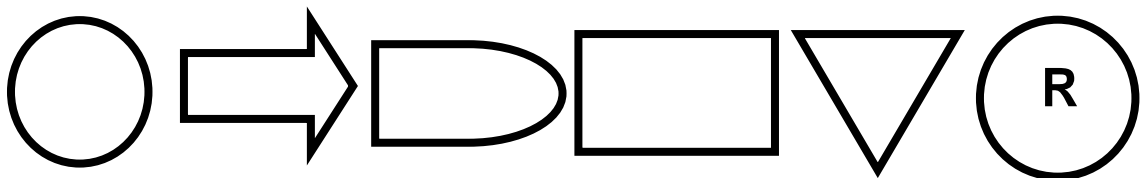
6.7.1.2.2 HOJA DE TRABAJO Y DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS.

Esta herramienta nos permite identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora.

En la hoja de trabajo para análisis de procesos (SER y DEBER SER) se registra a todas las actividades del proceso y se aplica el criterio del valor agregado, a fin de detectar desperdicios del proceso, eliminar las actividades que no agreguen valor, optimizar las que agreguen valor e identificar actividades donde se presentan problemas.

Para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos que representarán el tipo de actividad que se realiza, con los cuales analizaremos las actividades del proceso.

OPERACIÓN TRaslado DEMORA VERIFICACIÓN ARCHIVO CORRECCIÓN



La mecánica de aplicación de esta herramienta consiste en:















- Diagramar el proceso y listar sus actividades.
- Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad (operación, traslado, demora, verificación, archivo o corrección).
- Identificar el tiempo que se utiliza para desarrollar cada actividad.

Observar e identificar todas las actividades asociadas a un proceso es de extrema importancia. Sin embargo no es suficiente. También se requieren datos cuantitativos que expresen en forma real el tiempo, número de personas, cantidad de errores u otra información relativa al proceso.

HOJAS DE PROCESOS

PROCESO No1: Legalización de Contratos













Tabla 32. Hoja de procesos legalización de contratos

#	PASOS	SIMBOLO DE FLUJO	TIEMPO (TOMANDO EN CUENTA 8 HORAS LABORABLES)	 OPERACIÓN	 TRASLADO	 DEMORA	 VERIFICACION	 ARCHIVO	 CORRECCION
1	Secretaria: Recepcion de 4 ejemplares de contartos vehiculares	 OPERACIÓN	0,5 HORA	0,5					
2	Verificacion de documentos completos con facturas y formularios y entrega a abogado	 VERIFICACION	0,25 HORA				0,25		
3	abogado encargado recibe para poder registrar en su sistema personal los contratos que ingresan	 TRASLADO	0,25 HORA		0,25				
4	Abogado: realiza la clausula de adhesion al fideicomiso	 OPERACIÓN	3 HORAS	3					
5	Abogado entrega a su asistente para que ingresar en la Notaria	 TRASLADO	0,25 HORA		0,25				
6	Asistente: recibe y procede entregar contratos a Notario.	 TRASLADO	1 HORA		1				
7	Notario: Recibe verificar la informacion para proceder a la legalizacion.	 VERIFICACION	8 HORAS				8		
8	Notario realiza rubrica respectiva en cada hoja de los 4 contratos.	 OPERACIÓN	2 HORAS	2					

PROCESO No2: Constitución de Compañías

Tabla 33. Hoja de procesos constitución de compañías

#	PASOS	SIMBOLO DE FLUJO	TIEMPO (TOMANDO EN CUENTA 8 HORAS LABORABLES)	OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACION	ARCHIVO	CORRECCION
1	Ingreso de requerimiento para Constitución de Cia.	OPERACIÓN	4 HORA						
2	Abogado: Dirige a la Super Intendencia de Cías	TRASLADO	1 HORA						
3	Reserva de nombre en la entidad antes mencionada	OPERACIÓN	8 HORAS						
4	Abogado: comunica al cliente que necesita documentos habilitantes de las personas que desean formar la Cia y dinero para los tramites y espera hasta que nos entreguen	DEMORA	40 HORAS						
5	Abogado delega asistente apertura Cta Integracion en el Bco. de preferencia de cliente	OPERACIÓN	0,5 HORA						
6	Asistente dirige al banco y adjuntando requisitos apertura Cta. Integracion	TRASLADO	2 HORAS						
7	Asistente entrega a abogado el comprobante que respalda la apertura de Cta. Integracion.	OPERACIÓN	8 HORAS						
8	Abogado dirige a la Notaria para realizar las escrituras de creación de la Cia.	TRASLADO	1 HORA						
9	Notario verifica documentacion y entrega a abogado documentos debidamente legalizado mas la factura por honorarios	VERIFICACION	14 HORAS						
10	Abogado recibe documentacion y cancela factura.	OPERACIÓN	1 HORA						
11	Abogado ingresa escritura en la Super Intendencia de Cías	OPERACIÓN	8 HORAS						
12	Asistente Juridico reciben documentacion y la revisan.	DEMORA	16 HORAS						

13	Asistente jurídico aprueban escrituras emitiendo una resolucion de aprobacion entregando		OPERACIÓN	8 HORAS	8				
14	Abogado retira escrituras aprobadas en la Super Intendencia de Cías.		OPERACIÓN	1 HORA	1				
15	Se dirige a cualquier medio de comunicación escrita para la publicación de la resolución por una sola vez		TRASLADO	1 HORA	1				
16	Secretaria recibe resolucion y realiza factura correspondiente por el servicio prestado y entrega a abogado		OPERACIÓN	1 HORA	1				
17	Abogado recibe documentos y procede a cancelar valor correspondiente, espera a que se proceda con lo solicitado		DEMORA	8 HORAS	8				
18	Abogado ingresa escritura al R. Merantil para realizar la inscripción de Constitución de Cía.		TRASLADO	4 HORAS	4				
19	documentacion, emite fatura por el tramite antes mencionado y entrega a abogado		OPERACIÓN	1 HORA	1				
20	Abogado procede a cancelar valor correspondiente y recibe comprobante de pago.		OPERACIÓN	1 HORA	1				
21	Abogado espera un tiempo prudencial hasta que las escrituras esten inscritas		DEMORA	16 HORAS	16				
22	Una vez inscrito ingresa escrituras nuevamente a la Super Intendencia de Cías.		OPERACIÓN	1 HORA	1				
23	Asistente jurídico revisa cumplimiento de los requisitos para este tramite.		VERIFICACION	10 HORAS	10				
24	Aprueba toda la documentacion, emite listado de socios y Capital de la Cía; procede a entregar a abogado		OPERACIÓN	1 HORA	1				

PROCESO No3: Compra-Venta de un bien.

Tabla 34. Hoja de procesos compra venta de un bien

#	PASOS	SIMBOLO DE FLUJO	TIEMPO (TOMANDO EN CUENTA 8 HORAS LABORABLES)		OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACION	ARCHIVO	CORRECCION
1	Ingreso de requerimiento para tramite de compra-venta		2	HORA	2					
2	Abogado solicita al cliente documentos necesarios para tramite (predio actualizado, documentos habilitantes), así como dinero para gastos		4	HORAS	4					
3	Toma un tiempo prudente para la recepcion de lo antes mencionado, mientras tanto realiza la minuta correspondiente		16	HORAS			16			
4	Abogado se dirige R. propiedad para solicitar Certificado de gravamen		24	HORAS		24				
5	Abogado se dirige al Municipio para comprar formulario traspaso de dominio		4	HORAS		4				
6	Abogado en oficina crea 2 carpetas que incluye originales y otra con copias de: formulario traspaso, minuta, Cert. Gravamen, Carta de predio y escrituras anteriores		2	HORAS	2					
7	Abogado con carpetas listas se dirige a balcon de Servicios en el Municipio		1	HORA		1				
8	Secretaria de servicios procede a revisar y sellar		0,5	HORA				0,5		
9	Abogado se dirige a dpto de Avaluos en el Municipio		0,5	HORA		0,5				
10	Secretario procede a revisar y sellar		0,5	HORA				0,5		
11	Abogado ingresa a Traspasos		0,5	HORA		0,5				
12	Persona encargada revisa y emite una liquidacion de utilidades y alcabalas para esto retiene la ccarpeta que contienen las copias		1	HORA				1		

DIAGRAMA DE FLUJOS

PROCESO No1: Legalización de Contratos

Tabla 35. Diagrama de flujos legalización de contratos

#	SECRETARIA HC&A	ABOGADO ENCARGADO	ASISTENTE	NOTARIO	FIDEICOMISO CREDIMETRICA SIERRA CENTRAL
1	Recepcion de 4 ejemplares de contratos vehiculares				
2	Verificacion de documentos completos con facturas y formularios				
3		abogado encargado recibe para poder registrar en su sistema personal los contratos que ingresan			
4		Realiza la clausula de adhesion al fideicomiso			
5		Entrega a su asistente para que ingresen en la Notaria			
6			Recibe contratos y procede entregar contratos a Notario.		
7				Recibe verificar la informacion para proceder a la legalizacion.	
8				Realiza rubrica respectiva en cada hoja de los 4 contratos.	
9				Archiva un contrato para su respaldo y entrega al asistente	
10			Asistente recibe contratos verifica la legalizacion y recibe 3 contratos.		
11			Se dirige a nuestras oficinas para entregar al Abogado encargado los 3 ejemplares legalizados.		
12		Recibe contratos y realiza el informe respectivo.			
13		Entrega a secretaria los contratos listos.			
14	Recibe contratos, elabora la factura correspondiente por honorarios y adjunta a los contratos para enviar al fideicomiso				
15	Espera a que llegue documentos al fideicomiso y confirma recepcion mediante correo electronico				
16	Una vez confirmado da seguimiento para que puedan cancelar la factura emitida mediante correo				
17	Una vez receiptado el valor de la factura archiva copia de factura en libro respectivo				

Elaborado por: La Investigadora

PROCESO No2: Constitución de Compañías

Tabla 36. Diagrama de flujos constitución de compañías

#	CLIENTE (PERSONAS PARTICULARES)	ABOGADO ENARGADO	ASISTENTE	NOTARIA QUINTA DE AMBATO NOTARIO	ASISTENTE JURIDICO SUPER INTENDENCIA CIAS	PRENSA ESCRITA DIARIO "LA HORA" SECRETARIA	REGISTRO MERCANTIL DPTO. TESORERIA	SECRETARIA HC&A
1	Ingreso de requerimiento para Constitución de Cia.							
2		Dirige a la Super Intendencia de Cias						
3		Reserva de nombre en la entidad antes mencionada						
4		Comunica al cliente que necesita documentos habilitantes de las personas que desean formar la Cia y dinero para los tramites y espera hasta que nos entreguen						
5		Delega asistente apertura Cta Integracion en el Bco. de preferencia de cliente						
6			Asistente dirige al banco y adjuntando requisitos apertura Cta. Integracion					
7			Entrega a abogado el comprobante que respalda la apertura de Cta. Integracion.					
8		Dirige a la Notaria para realizar las escrituras de creacion de la Cia.						
9				Verifica documentacion y entrega a abogado documentos debidamente legalizado mas la factura por honorarios				
10		Recibe documentacion y cancela factura.						
11		Ingresas escritura en la Super Intendencia de Cias						
12								
13					Recibe documentacion y la revisan. Aprueba escrituras emitiendo una resolucion de aprobacion entregando dumentacion a abogado.			
14		Retira escrituras aprobadas en la Super Intendencia de Cias.						
15		Se dirige a cualquier medio de comunicacion escrita para la publicacion de la resolucion por una sola vez						
16							Recibe resolucion y realiza factura correspondiente por el servicio prestado y entrega a abogado	
17		Recibe documentos y procede a cancelar valor correspondiente, espera a que se proceda con lo solicitado						
18		Ingresas escritura al R. Merantil para realizar la Inscripcion de Constitucion de Cia.						

19									Revisa documentacion, emite factura por el tramite antes mencionado y entrega a abogado
20		Procede a cancelar valor correspondiente y recibe comprobante de pago.							
21		Espera un tiempo prudencial hasta que las escrituras esten inscritas							
22		Una vez inscrito ingresa escrituras nuevamente a la Super Intendencia de Clas.							
23									Revisa cumplimiento de los requisitos para este tramite.
24									Aprueba toda la documentacion, emite listado de socios y Capital de la Cia; procede a entregar a abogado
25		Retira documentos de la Super Intendencia de Clas.							
26		Realiza una acta de nombramientos de Presidente y Gerente de la Cia.							
27		Se dirige a Municipio para solicitar patente municipal para lo cual presenta requisitos correspondiente y cancela valor en tesoreria.							
28		Se dirige a SRI para solicitar el Ruc presentando los requisitos correspondientes							
29		Ingresa Ruc, patente y escrituras de la Cia en la Super Intendencia de Clas							
30									Revisa nuevamente toda la informacion entregada
31									Realizado el visto bueno y aprobada envia un oficio al Banco donde se realizo la apertura de la cuenta para activarla.
32		Inscribe nombramientos de presidente y gerente en el R. Mercantil							
33		Retorna a la oficina y procede a realizar informe respectivo en donde incurren gastos y todas las actividades realizadas							
34		Entrega informe a secretaria mas documentacion que respalde la documentacion de la Cia							
35									Procede a facturar honorarios y adjunta informe y documentacion
36									Localiza mediante llamada o correo a los clientes para entregar documentacion y factura
37									Una vez entregado documentacion procede a dar seguimiento de factura mediante correo y llamadas telefonicas
38									Una vez receiptado el valor de la factura archiva copia de factura en libro respectivo

Elaborado por: La Investigadora

PROCESO No3: Compra-Venta de un bien.

Tabla 37. Diagrama de flujos compra venta de un bien

#	CLIENTE (PERSONAS NATURALES O JURIDICAS)	ABOGADO ENCARGADO	ILUSTRE MUNICIPIO DE AMBATO SECRETARIA	ILUSTRE MUNICIPIO DE AMBATO DPTO AVALUOS	ILUSTRE MUNICIPIO DE AMBATO TRASPASOS	ILUSTRE MUNICIPIO DE AMBATO TESORERIA	NOTARIA QUINTA DE AMBATO NOTARIO	REGISTRO DE LA PROPIEDAD SECRETARIA	SECRETARIA HC&A
1	Ingreso de requerimiento para tramite de compra-venta								
2		Solicita al cliente documentos necesarios para tramite (predio actualizado, documentos habilitantes), así como dinero para gastos							
3		Toma un tiempo prudente para la recepción de lo antes mencionado, mientras tanto realiza la minuta correspondiente							
4		Abogado se dirige R. propiedad para solicitar Certificado de gravamen							
5		Se dirige al Municipio para comprar formulario traspaso de dominio							
6		En oficina crea 2 carpetas que incluye originales y otra con copias de: formulario traspaso, minuta, Cert. Gravamen, Carta de predio y escrituras anteriores							
7		Con carpetas listas se dirige a balcón de Servicios en el Municipio							
8			Secretaria de servicios procede a revisar y sellar						
9		Se dirige a dpto de Avaluos en el Municipio							
10				Secretario procede a revisar y sellar					
11		Ingresa a Traspasos							
12						Persona encargada revisa y emite una liquidación de utilidades y alcabalas para esto retiene la carpeta que contiene las copias			
13						Archiva la carpeta en Departamento de Traspaso			
14		Abogado con la carpeta que contiene documentos originales mas la liquidación en donde consta el valor a pagar se dirige al tesorería							
15						Encargado revisa y recibe el valor correspondiente a utilidades y alcabalas del bien emitiendo al abogado comprobante de pago.			

16		Retorna a la oficina y adjunta este comprobante de pago a la carpeta que contiene los documentos originales realizados durante el proceso								
17		Crea tres ejemplares que contienen copias de los documentos								
18		Se dirige a la notaria con las 4 carpetas en total								
19		Solicita al Notario elevar y legalizar la escritura								
20									Procede a revisar la carpeta que contiene los documentos originales y los tres ejemplares con sus copias correspondientes	
21									Legaliza la escritura	
22									Devuelve los tres ejemplares y retiene la carpeta con los originales	
23									Archiva carpeta para su respaldo respectivo	
24		Abogado procede a ingresar tres ejemplares en el Registro de la Propiedad								
25									Procede a revisar la información y verificar que todo este correcto	
26									Emite una factura para cancelar la inscripción de compra-venta en el R. Propiedad	
27		Se dirige a las ventanillas y cancela el valor correspondiente								
28		Retorna donde el secretario presentando comprobante de pago								
29									Secretario finalmente entrega ejemplares inscritos	
30		Abogado retorna a la oficina procede a realizar informe respectivo en donde incurren gastos y todas las actividades realizadas								
31		Entrega informe a secretaria mas documentación que respalde el tramite de compra-venta								
32										Procede a facturar honorarios y adjunta informe y documentación
33										Localiza mediante llamada o correo a los clientes para entregar documentación y factura
34										Una vez entregado documentación procede a dar seguimiento de factura mediante correo y llamadas telefónicas
35										Una vez receiptado el valor de la factura archiva copia de factura en libro respectivo

Elaborado por: La Investigadora

6.7.1.2.3 DIAGRAMA DE PARETO

El principio de este diagrama enfatiza el concepto de lo vital contra lo trivial, es decir el 20% de las variables causan el 80% de los efectos (resultados), lo que significa que hay unas cuantas variables vitales y muchas variables triviales.

Un proceso tiene innumerables variables que repercuten en el resultado, sin embargo, no todas las variables pueden ser controladas (por ejemplo el clima, el tipo de cambio, la inflación, etc.). Es importante describir las que sí son controlables.

De estas variables controlables, no todas son importantes, generalmente hay unas cuantas que son vitales (20%) y son las que causan el 80% del resultado.

Las ventajas de usar esta herramienta en el análisis de procesos son:

- Nos indica cuál(es) problema(s) debemos resolver primero.
- Representa en forma ordenada la ocurrencia del mayor al menor impacto de los problemas o áreas de oportunidad de mejora.
- Es el primer paso para la realización de mejoras.
- Facilita el proceso de toma de decisiones porque cuantifica la información que permite efectuar comparaciones basadas en hechos verdaderos.

El diagrama de Pareto se ve reflejado de la siguiente manera:

PROCESO No1: Legalización de Contratos

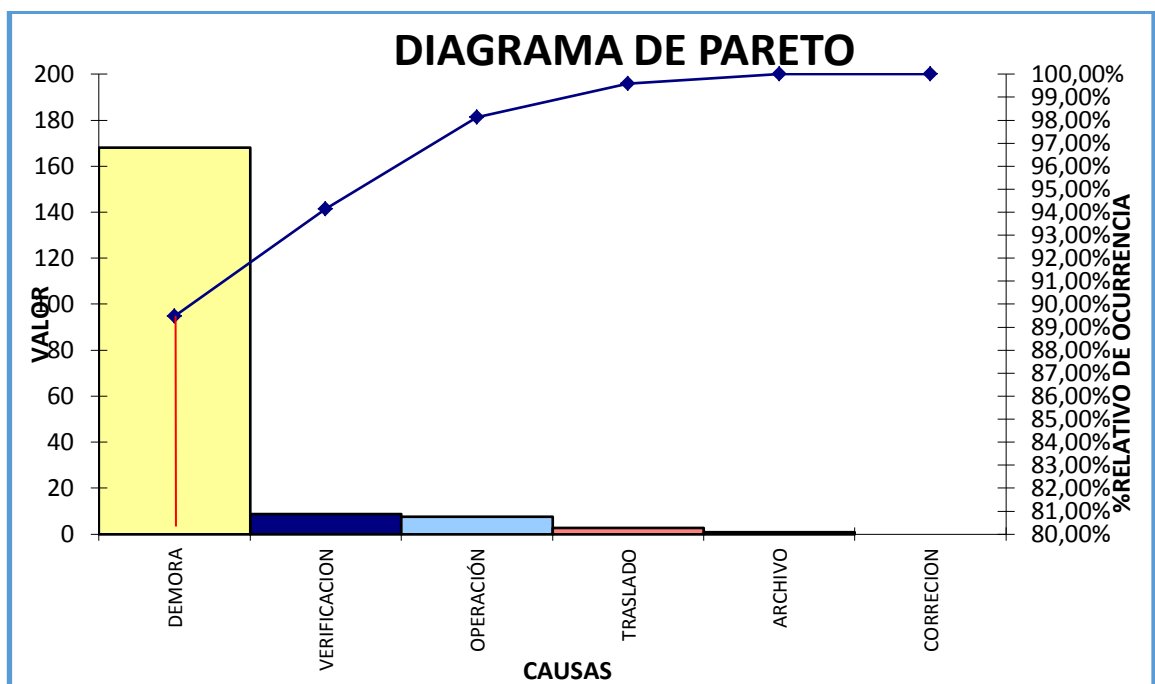
Tabla 38. Pareto legalización de contratos

CAUSAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	%FRECUENCIA ACUMULADA
DEMORA	168	168	89,48%
VERIFICACION	8,75	176,75	94,14%
OPERACIÓN	7,5	184,25	98,14%
TRASLADO	2,75	187	99,60%
ARCHIVO	0,75	187,75	100,00%
CORRECCION	0	187,75	100,00%
TOTAL	187,75		

Fuente: Información Interna HC&A

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 27. Pareto legalización de contratos



Elaborado por: La Investigadora

A través del gráfico se puede analizar que el tiempo de ciclo de procesos es muy elevado ya que para legalización de un contrato la empresa ejecuta un total de 17 actividades en 187 horas con 75 minutos laborables.

Sin embargo se puede medir la eficiencia de este proceso dividiendo el tiempo que se dedica a las actividades de valor agregado (transforman un insumo para la obtención de un bien o servicio y se realizan bien desde la primera vez), entre el tiempo total del proceso, por lo que para este proceso la eficiencia es igual a:

$$\frac{7,5}{187,75} \times 100 = 3,99\%$$

En otras palabras solo el 3,99% de los recursos se están utilizando en actividades relacionadas con el servicio; el resto es utilizado por las demoras, verificaciones y traslados del proceso es por lo que no se genera ninguna actividad que tenga valor agregado y se retrasa el proceso detectando principalmente este inconveniente debido a la falta de apoyo informático.

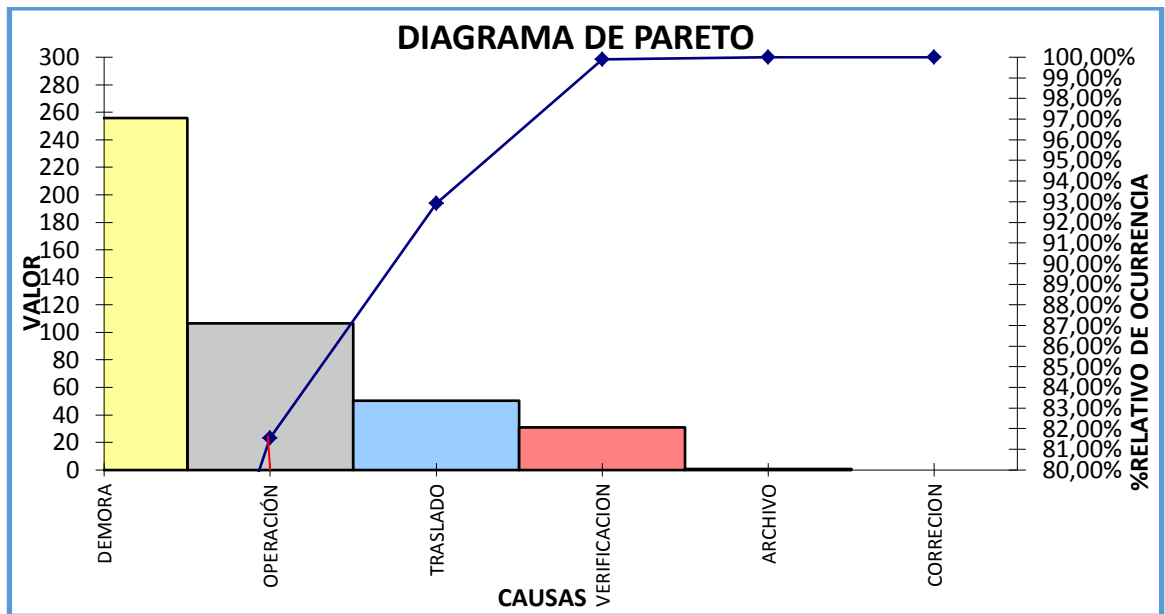
PROCESO No2: Constitución de Compañías

Tabla 39. Pareto constitución de compañías

CAUSAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	%FRECUENCIA ACUMULADA
DEMORA	256	256	57,59%
OPERACIÓN	106,5	362,5	81,55%
TRASLADO	50,5	413	92,91%
VERIFICACION	31	444	99,89%
ARCHIVO	0,5	444,5	100,00%
CORRECCION	0	444,5	100,00%
TOTAL	444,5		

Fuente: Información Interna HC&A
Elaborado por: La Investigadora.

Gráfico 28. Pareto legalización de contratos



Elaborado por: La Investigadora

De acuerdo al gráfico anterior se puede identificar que el tiempo de ciclo de procesos es muy elevado ya que para constitución de una compañía se ejecuta un total de 38 actividades en 444 horas con 50 minutos laborables.

Sin embargo se puede medir la eficiencia de este proceso dividiendo el tiempo que se dedica a las actividades de valor agregado (transforman un insumo para la obtención de un bien o servicio y se realizan bien desde la primera vez), entre el tiempo total del proceso, por lo que para este proceso la eficiencia es igual a:

$$\frac{106,5}{444,5} \times 100 = 23,96\%$$

Concluyendo se puede mencionar que solo el 23,96% de los recursos se están utilizando en actividades relacionadas con la prestación del servicio; el resto es utilizado por las demoras, verificaciones y traslados del proceso mismo que puede ser por la falta de un sistema que controle sistemáticamente las actividades realizadas antes durante y después de la prestación del servicio lo que puede dar como resultado la insatisfacción del cliente.

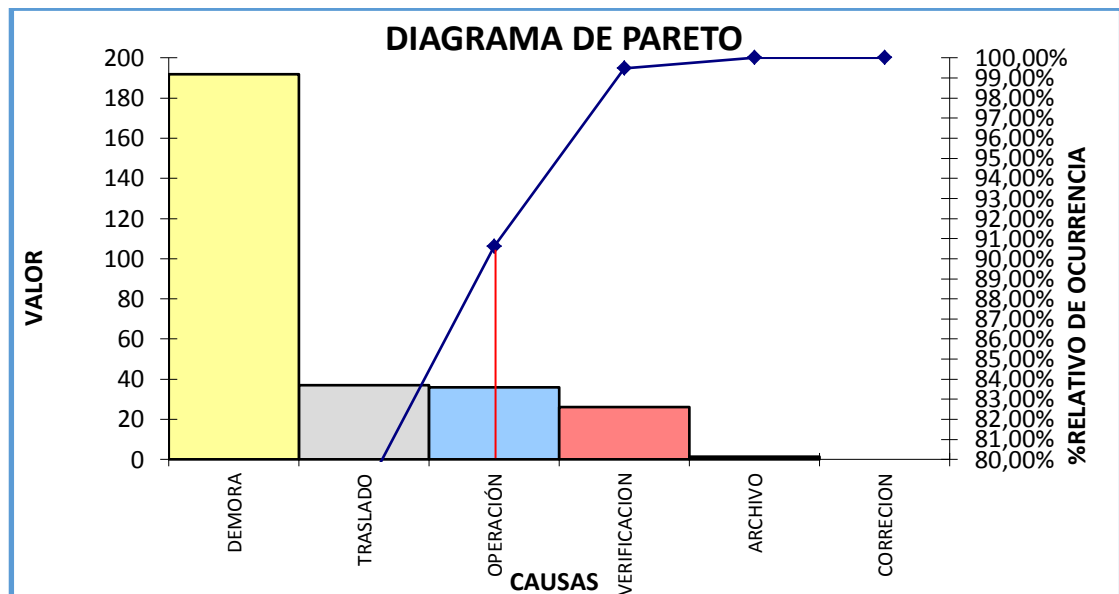
PROCESO No3: Compra-Venta de un bien.

Tabla 40. Pareto compra venta de un bien

CAUSAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	%FRECUENCIA ACUMULADA
DEMORA	192	192	65,64%
TRASLADO	37	229	78,29%
OPERACIÓN	36	265	90,60%
VERIFICACION	26	291	99,49%
ARCHIVO	1,5	292,5	100,00%
CORRECCION	0	292,5	100,00%
TOTAL	292,5		

Fuente: Información Interna HC&A
Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 29. Pareto compra venta de un bien



Elaborado por: La Investigadora

Analizando el gráfico se puede identificar que el tiempo de ciclo de procesos es muy elevado ya que para la compra-venta de un bien se ejecuta un total de 35 actividades en 292 horas con 50 minutos laborables.

Sin embargo se medirá la eficiencia de este proceso dividiendo el tiempo que se dedica a las actividades de valor agregado (transforman un insumo para la obtención de un bien o servicio y se realizan bien desde la primera vez), entre el tiempo total del proceso, por lo que para este proceso la eficiencia es igual a:

$$\frac{36}{292,5} \times 100 = 12,30\%$$

Se puede determinar que mediante el cálculo anterior solo el 12,30% de los recursos se están utilizando en actividades relacionadas con la prestación del servicio; el resto es utilizado por las demoras, verificaciones y traslados del proceso mismo que puede ser por los tiempos muertos y retrasos generados en ir de una institución a otra, esto lo solucionaríamos si el área operativa implementa tecnología que evite dirigirse a estos lugares enviando mediante correos los documentos y requerimientos necesarios para evitar trasladarse a dichas dependencias salvo que sea necesario.

6.7.1.2.4 5W'S +H

Una vez realizado el trabajo anterior, se identifican las áreas de oportunidad de mejora, utilizando la herramienta de 5 W's + H.

Este 5 w's y 1 h es una herramienta que ayuda a la identificación de los factores y condiciones que provocan problemas en los procesos de trabajo o la vida cotidiana. Las 5 w's y 1 h provienen de la primera letra de las siguientes preguntas en inglés: Who (quién), What (qué), Where (dónde), When (cuándo), Why (por qué) y How (cómo).

La pregunta “Why” (Por qué) se debe formular tantas veces como sea necesario (al menos 5 veces como sugería el Dr. Edwards Deming).

Las primeras preguntas que se formulan para identificar los principales problemas que se observan en el proceso, cabe recalcar que los tres procesos se han unificado ya que el mayor problema identificado en los procesos anteriores es la demora que existe en el cobro de facturas emitidas a los clientes al finalizar el trámite, la espera generada mientras se recibe documentación por parte de clientes e instituciones estatales en donde dependiendo el caso reciben y verifican la información solicitada; a través del mapeo que se realizó del mismo en la hoja de procesos y diagrama de Pareto, son:

¿Qué sucede con el proceso?

- Demora en cuanto al cobro de honorarios por los trámites solicitados así como la espera generada en las dependencias públicas mientras verifica y/o aprueban documentos al momento de prestación del servicio.

¿Por qué?

- Despreocupación por parte del abogado encargado en mantener al día a los clientes de las actividades que realizan en determinado trámite de tal manera que al momento que se necesite algún requerimiento inmediatamente el cliente de una respuesta.
- Inexistencia de un software informático que permita sistematizar los procesos dentro de la organización.
- Carente utilización de tecnología al momento del cobro de facturas.

¿Dónde?

- Área administrativa y operativa de la organización.

¿Quién?

- Todas las personas que de una u otra manera intervienen en el proceso en las áreas antes mencionadas.

¿Cuándo?

- Cada ocasión que un cliente habitual o nuevo solicita la prestación de nuestros servicios.

¿Cómo?

- Toman un tiempo extenso en la recolección de información o documentos necesarios para la comenzar el trámite solicitado.
- Cada uno de los procesos en la organización se realiza de forma manual.
- La empresa administrativamente está organizada de una manera empírica.
- La solicitud de documentos o dinero para realización y ejecución del trámite se lo hace mediante reuniones o llamadas telefónicas.
- Cobro de facturas se lo hace de manera esporádica debido al tiempo que toma el llamar diariamente a todos los clientes pendientes para el pago de las mismas.

6.7.1.2.5 DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO

La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos.

A este diagrama se le conoce también como: “espina de pescado” o Ishikawa.

Para hacer un análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realizan los siguientes pasos:

PASO 1 Definición del problema

Este se inscribe en el cuadro que representa la cabeza del pescado.

PASO 2 Determinación de los conjuntos de causas

Sobre la línea que va al recuadro del problema, coloque como flechas Mano de obra, Maquinaria, Método, Materiales, Medio ambiente.

PASO 3 Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas

Cada persona debe indicar exactamente a qué conjunto de causas pertenece su idea.

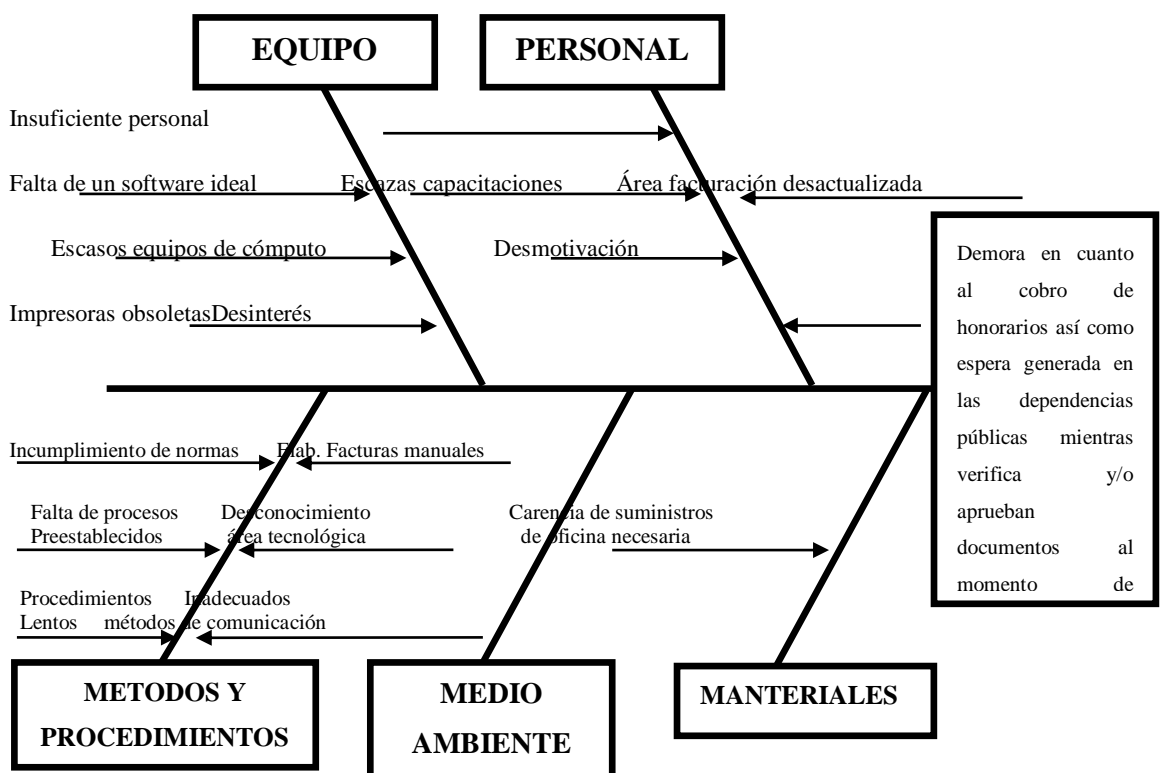
El esquema final de la sesión de lluvia de ideas debe reflejarlas debidamente agrupadas; de esta forma se facilitará su análisis.

PASO 4 Revisión de ideas

Se identifica la “espina” con las causas más recurrentes, y posteriormente, se priorizarán las causas de esa espina de acuerdo a su recurrencia.

En el diagrama de causa-efecto que se muestra a continuación, se determina algunas de las situaciones que se presentan con mayor frecuencia y que provocan que el proceso se demore, ocasionando ineficiencia.

Gráfico 30. Espina de pescado



Elaborado por: La Investigadora

Una vez concluido se realiza la lluvia de ideas identificando las acciones que se podrían realizar a fin de disminuir o mejorar los problemas en HC&A abogados consultores de la ciudad de Ambato.

- Aplicación de software especial.
- Adquisición de computadoras para cada uno de los abogados o asistentes
- Impresoras de alta tecnología que permitan la agilización de tramites
- Capacitar al personal en el área legal y manejo de recursos tecnológicos
- Motivar e incentivar al personal continuamente.
- Crear mediante software la facultad de poder facturar mediante un sistema.
- Mantener controlados a los miembros de la organización mediante el uso de la tecnología informando diariamente las actividades realizadas.
- Crear un cronograma sistematizado de procesos que sirva de base al momento de realizar un trámite.
- Utilización de correos electrónicos para mantener informados al cliente en todo momento.
- Realizar una reunión en donde se solicite los suministros que necesitan los colaboradores para facilitar y organizarse en el área laboral.

6.7.1.2.6 PROCESO DEBER SER

Al momento de finalizar el estudio es evidente detectar que los problemas en las actividades se relacionan directamente a la espera que el asistente o abogado debe sujetarse de manera obligatoria en instituciones como juzgados, notarias, registros mercantiles y otras instituciones públicas así como el seguimiento en el cobro de facturas que es responsabilidad de la secretaria.

Si bien es cierto en el área jurídica es imposible reducir actividades debido a que todo debe seguir una secuencia de procesos mismos que se relacionan entre sí, mediante el

Software SUGARCRM lo que se propone es la implementación sistemática de aquellas actividades que concierne directamente a los colaboradores en HC&A Abogados Consultores, de tal manera que se pueda reducir tiempos mejorar los proceso mediante el uso de una herramienta tecnológica, dar resultados a corto plazo logrando satisfacer al cliente y obviamente obtener el beneficio como empresa.

Utilizando nuevamente como herramienta la hoja de análisis de procesos a continuación se incorporaran algunas de las acciones de mejora propuestas.

HOJA DE PROCESOS

PROCESO No1: Legalización de Contratos

Tabla 41. Hoja de procesos legalización de contratos













#	PASOS	SIMBOLO DE FLUJO	TIEMPO (TOMANDO EN CUENTA 8 HORAS LABORABLES)	OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACION	ARCHIVO	CORRECCION
1	Secretaria: Recepcion de 4 ejemplares de contratos vehiculares con sus respectivos documentos y entrega a abogado		0,5 HORA	0,5					
2	Abogado encargado recibe documentacion y registrar en software CRM, mismo q realiza clausula de adhesion.		0,25 HORA		0,25				
3	Abogado entrega a su asistente para que ingrese en la Notaria		0,25 HORA		0,25				
4	Asistente: recibe y procede entregar contratos a Notario.		1 HORA		1				
5	Notario: Recibe verificar la informacion para proceder a la legalizacion.		8 HORAS				8		
6	Notario realiza rubrica respectiva en cada hoja de los 4 contratos.		2 HORAS	2					
7	Notario archiva un contrato para su respaldo y entrega al asistente		0,5 HORA					0,5	
8	Asistente recibe contratos verifica la legalizacion y recibe 3 contratos.		0,5 HORA				0,5		
9	Asistente se dirige a nuestras oficinas para entregar al Abogado encargado los 3 ejemplares legalizados.		1 HORA		1				
10	Abogado: recibe contratos y realiza el informe respectivo mediante CRM		1 HORA	1					
11	Abogado entrega a secretaria los contratos listos. Secretaria: recibe contratos, elabora la factura correspondiente por honorarios y adjunta a los contratos para enviar al fideicomiso mediante CRM		0,25 HORA		0,25				
12	Espera a que llegue documentos al fideicomiso y confirma recepcion mediante correo electronico (CRM)		0,25 HORA	0,25					
13	Una vez confirmado da seguimiento para que puedan cancelar la factura emitida mediante CRM		4 HORAS				4		
14	Una vez recepcionado el valor de la factura archiva automaticamente copia de factura en sistema		60 HORAS				60		
15			0,25 HORA					0,25	
TOTALES			79,75	3,75	2,75	64	8,5	0,75	0

Elaborado por: La Investigadora

PROCESO No2: Constitución de Compañías

Tabla 42. Hoja de procesos constitución de compañías

#	PASOS	SIMBOLO DE FLUJO	TIEMPO (TOMANDO EN CUENTA 8 HORAS LABORABLES)		OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACION	ARCHIVO	CORRECCION
1	Ingreso de requerimiento para Constitución de Cía. (CRM)		4	HORAS	4					
2	Abogado: Dirige a la Super Intendencia de Cías		1	HORA		1				
3	Reserva de nombre en la entidad antes mencionada Abogado:		6	HORAS	6					
4	comunica al cliente mediante CRM que necesita envío documentos habilitantes de las personas que desean formar la Cía y dinero para tramites (CRM)		12	HORAS			12			
5	Abogado delega asistente apertura Cta Integración en el Bco. de preferencia de cliente		0,5	HORA	0,5					
6	Asistente dirige al banco y adjuntando requisitos apertura Cta. Integración		2	HORAS		2				
7	Asistente entrega a abogado el comprobante que respalda la apertura de Cta. Integración.		7	HORAS	7					
8	Abogado dirige a la Notaria para realizar las escrituras de creación de la Cía.		1	HORA		1				
9	Notario verifica documentación y entrega a abogado documentos debidamente legalizado mas la factura por honorarios		14	HORAS				14		
10	Abogado recibe documentación y cancela factura.		1	HORA	1					
11	Abogado ingresa escritura en la Super Intendencia de Cías		8	HORAS	8					
12	Asistente jurídico reciben documentación y la revisan.		10	HORAS				10		







13	Asistente jurídico aprueban escrituras emitiendo una resolución de aprobación entregando documentación a abogado.		OPERACIÓN	8 HORAS	8					
14	Abogado retira escrituras aprobadas en la Super Intendencia de Cías.		OPERACIÓN	1 HORA	1					
15	Se dirige a cualquier medio de comunicación escrita para la publicación de la resolución por una sola vez		TRASLADO	1 HORA	1					
16	Secretaria recibe resolución y realiza factura correspondiente por el servicio prestado y entrega a abogado		OPERACIÓN	1 HORA	1					
17	Abogado recibe documentos y procede a cancelar valor correspondiente, espera a que se proceda con lo solicitado		DEMORA	8 HORAS					8	
18	Abogado dirige a R. Merantil para realizar la Inscripción de Constitución de Cía.		TRASLADO	4 HORAS					4	
19	Tesorería revisa documentación, emite factura por el trámite antes mencionado y entrega a abogado		OPERACIÓN	1 HORA	1					
20	Abogado procede a cancelar valor correspondiente y recibe comprobante de pago.		OPERACIÓN	1 HORA	1					
21	Abogado espera un tiempo prudencial hasta que las escrituras estén inscritas		DEMORA	10 HORAS					10	
22	Una vez inscrito ingresa escrituras nuevamente a la Super Intendencia de Cías.		OPERACIÓN	1 HORA	1					
23	Asistente jurídico revisa cumplimiento de los requisitos para este trámite.		VERIFICACION	10 HORAS						10
24	Aprueba toda la documentación, emite listado de socios y Capital de la Cía; procede a entregar a abogado		OPERACIÓN	1 HORA	1					

#	PASOS	SIMBOLO DE FLUJO	TIEMPO (TOMANDO EN CUENTA 8 HORAS LABORABLES)		OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACION	ARCHIVO	CORRECCION
1	requerimiento para tramite de compra-venta (CRM)		2	HORA	2					
2	Abogado solicita al cliente documentos necesarios para tramite (predio actualizado, documentos habilitantes), asi como dinero para gastos (CRM)		1	HORAS	1					
3	Toma un tiempo prudente para la recepcion de lo antes mencionado, mientras tanto realiza la minuta correspondiente		7	HORAS			7			
4	Abogado se dirige R. propiedad para solicitar Certificado de gravamen		10	HORAS		10				
5	Abogado se dirige al Municipio para comprar formulario traspaso de dominio		3	HORAS		3				
6	Abogado en oficina crea 2 carpetas que incluye originales y otra con copias de: formulario traspaso, minuta, Cert. Gravamen, Carta de predio y escrituras anteriores		1	HORAS	1					
7	Abogado con carpetas listas se dirige a balcon de Servicios en el Municipio		1	HORA		1				
8	Secretaria de servicios procede a revisar y sellar		0,5	HORA				0,5		
9	Abogado se dirige a dpto de Avaluos en el Municipio		0,5	HORA		0,5				
10	Secretario procede a revisar y sellar		0,5	HORA				0,5		
11	Abogado ingresa a Traspasos		0,5	HORA		0,5				

De acuerdo al detalle de los cuadros mostrados anteriormente en lo que cabe a la hoja de procesos se ha realizado un cuadro comparativo de cada uno de los procesos mismo que se mostrara a continuación donde se podrá observar una reducción notable en el tiempo para procesarlas:

PROCESO No1: Legalización de Contratos

Tabla 44. Comparativo de proceso legalización de contratos







PASOS	SIMBOLOS	ANTES (MINUTOS)	DESPUES (MINUTOS)
OPERACIÓN		7,5	3,75
TRASLADO		2,75	2,75
DEMORA		168	64
VERIFICACION		8,75	8,5
ARCHIVO		0,75	0,75
CORRECCION		0	0
TOTAL		187,75	79,75

Elaborado por: La Investigadora

Como se puede observar en el cuadro anterior se puede reducir el tiempo de 187.75 de hora a 79.75 de hora lo que equivale a un ahorro de 52.57% en el manejo y mejora de procesos mediante la utilización del software SugarCRM.

PROCESO No2: Constitución de Compañías

Tabla 45. Comparativo de proceso constitución de compañías







PASOS	SIMBOLOS	ANTES (MINUTOS)	DESPUES (MINUTOS)
OPERACIÓN		106,5	84,75
TRASLADO		50,5	50,5
DEMORA		256	104
VERIFICACION		31	31
ARCHIVO		0,5	0,25
CORRECCION		0	0
TOTAL		444,5	270,5

Elaborado por: La Investigadora

Como se puede observar en el cuadro anterior se puede reducir el tiempo de 444.5 de hora a 270.5 de hora lo que equivale a un ahorro de 39.15% en el manejo y mejora de procesos mediante la utilización del software SugarCRM.

PROCESO No3: Compra-Venta de un bien.

Tabla 46. Comparativo de proceso compra de un bien

PASOS	SIMBOLOS	ANTES (MINUTOS)	DESPUES (MINUTOS)
OPERACIÓN		36	21,25
TRASLADO		37	21
DEMORA		192	71
VERIFICACION		26	12,5
ARCHIVO		1,5	1,25
CORRECCION		0	0
TOTAL		292,5	127

Elaborado por: La Investigadora

Como se puede observar en el cuadro anterior se puede reducir el tiempo de 292.5 de hora a 127 horas lo que equivale a un ahorro de 56.58% en el manejo y mejora de procesos mediante la utilización del software SugarCRM.

Después de este análisis detallado todos los colaboradores de la organización debe asignar tareas y responsabilidades concretas así como la aplicación inmediata del software que se desea implementar de tal manera se pueda iniciar con los cambios de forma inmediata comenzando a actualizar la base de datos de todos los clientes y correos electrónicos mismos que serán vitales para mantener la comunicación eventualmente.

6.7.1.2.6 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

A continuación se mostrara un cuadro en el cual se detalla específicamente el valor que

invertirá la empresa para el desarrollo de la propuesta planteada:

Tabla 47. Presupuesto de la propuesta

DETALLE	VALOR ANUAL
Software SugarCRM	GRATUITO
Capacitación	\$600 USD
Maquinaria y equipos	\$800,00 USD
Material didáctico	\$60,00 USD
Imprevistos 10%	\$146,00USD
TOTAL	\$ 1606,00USD

Elaborado por la Investigadora

6.8. ADMINISTRACIÓN

Tomando en cuenta que HC&A es una empresa nueva y pequeña la administración mantendrá una gestión de control que se basara en una evaluación entre todos los colaboradores de la empresa mediante una retroalimentación de tal manera que el gerente mediante reuniones periódicas resuelva inquietudes en cuanto al manejo y desarrollo del Software SugarCRM.

La ejecución de la propuesta permitirá de manera clara lograr un mejoramiento en los procesos que indiscutiblemente generan mayor beneficio económico para la organización, ya que a partir de ella se dará lugar a la satisfacción completa de los clientes al momento de prestar un servicio, ya que con la implementación de herramientas tecnológicas se conseguirá los resultados esperado por el cliente en menor tiempo.

De esta manera consiguiendo tanto la mejora de procesos como satisfacer a los clientes se pretende fomentar la habilidad donde la capacidad para trabajar utilizando los avances tecnológicos sistematizando procesos será un esfuerzo de todos.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se la hará enfocado en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 48. Previsión de la evaluación

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1) ¿Quiénes solicitan evaluar?	La evaluación es solicitada por el Gerente de HC&A Abogados Consultores de la ciudad de Ambato
2) ¿Por qué evaluar?	Debido a que la organización desea mejorar los procesos de modo que se pueda lograr la satisfacción del cliente.
3) ¿Para qué evaluar?	Para que exista eficiencia en el manejo de procesos y se logre satisfacer los requerimientos de los clientes antes, durante y después de la prestación del servicio.
4) ¿Qué evaluar?	Los procesos relacionados a la prestación del servicio y la manera en que repercuten al momento de medir la satisfacción del cliente.
5) ¿Quién evalúa?	La persona de evaluar es el Gerente.
6) ¿Cómo evaluar?	A través del tiempo en que se demora un trámite para finalizarlo aplicando las recomendaciones y software propuesto.

Elaborado por la Investigadora.

6.10. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 49. Plan de acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO MATERIAL	TIEMPO	COSTOS
Crecimiento permanente de la organización	Verificación de un software compatible a las necesidades de la organización	Contratación de un Ing. sistemas que nos ayude a la implantación del sistema.	Gerente General	Equipo de computo	10 días	\$300.00
		Capacitar al personal para el manejo del Software CRM.	Persona Externa - G. General	Internet	15 días	\$400.00
	Fidelización de los clientes mediante sistema informático.	Medir la eficiencia y resultados del software.	Gerente General	Suministros de oficina	Mensualmente	\$25.00
Cumplir las expectativas del cliente antes durante y después de la prestación del servicio.	Creación y difusión de procesos para mejorar el servicio brindado.	Generación de estándares para un buen ambiente laboral.	Gerente socios y	Suministros y muebles de oficina	10 días	\$500.00
		Capacitar al personal sobre área jurídica.	Gerente socios y		Trimestralmente	\$200.00
		Seguimiento de requerimientos de clientes.	Abogados asistentes.	Internet Impresiones	Mensualmente	\$25.00
		Evaluaciones al personal sobre el servicio prestado.	Gerente	Suministros de oficina	Mensualmente	\$10.00
<u>TOTAL:</u>						<u>\$1.460.00</u>

Elaborado por: La Investigadora

BIBLIOGRAFÍA

TACO. C (2008) “Mejoramiento de procesos e incidencia en los costos de producción de gases líquidos aplicado en la empresa British Oxigen Company - boc Bases - Venezuela”

Vásquez. (2010) “Manual de procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en la dirección comercial de EMELNORTE”

Yánez. M (2010) “Mejoramiento de los procesos de la gestión Administrativa con énfasis en el área logística de Roche Ecuador s.a. (división diagnóstica)”

Jim Clemmer (2012) en su artículo “Equilibrar los Procesos de Cambio de arriba hacia abajo y de abajo arriba”

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Capítulo V; artículo 17 y artículo 27

Harold Koontz, Heinz Weihrich (2004, p.6)

Joaquín Rodríguez Valencia (2006, p.3)

Munch (2007, p.6)

Deming, E. (1996)

Abell, D. (1994)

Harrington, J. (1993)

KOTLER, P. (2007, p.1)

B. RABASSA, Asenjo / GARCÍA TOUS, Ma. R (1978 p.92)

PRIDE, W.M / FERRELI, O.C (1990 p.13)

STANTON, Etzel y Walter, (2000)

Zeithaml y Bitner (2002 p. 4)

Besterfield (1999, p. 62).

NEPVEU, F. (1996)

Philip Kotler, (1998, p.15)

Thompson Ivan, (1996, p.19)

Según Huete (Cfr Larrea 1991 pág.73)

Kinnear y Taylor 1993 p. 363.

Díaz Fausto (2009).

PAZMAY RUIZ, Galo (2000).

CHANG, R. (1996) Mejora continua de procesos. Barcelona, Granica, p. 8

JURAN, J. M. y GRZYNA, F. (1995) Análisis y Planeación de la Calidad - 3a. Ed.

Pérez. J 2da Edición (2007).

Vocabulario (ISO 9000:2000).

William Edwards Deming (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993).

Kaoru Ishikawa (1915 – 1989).

Direcciones Electrónicas:

<http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&tl=es&u=http%3A%2F%2Fwww.businessperform.com%2Farticles%2Fprocess-improvement%2F>

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis32.pdf>

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1662>

<http://www.telcomercado.com/cursos/administracion/Administracion%20de%20Empresas.pdf>

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=305>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/mejinnoproceso.htm#mas-autor>

<http://www.eumed.net/libros/2010a/650/Mejoramiento%20Continuo.htm>

<http://eficienciagerencial.com/content/view/91/53/>

http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/definicionmarketing/

<http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm>

http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html

<http://www.monografias.com/trabajos21/customer-relationship/customer-relationship.shtml>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf

<http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm1>

<http://www.ecbloguer.com/marketingdigital/?p=130>

http://books.google.com.ec/books?id=jVOoK9rWGJgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

http://www.oic.sep.gob.mx/oic/doc/PMG/programa_especial_mejora_gestion_2008-2012.pdf

ANEXOS

Anexo 1. ENCUESTA (CLIENTE EXTERNO)

El presente cuestionario es parte de una investigación cuyo objetivo es analizar la percepción del cliente sobre el manejo de procesos y su satisfacción. La información que nos proporcione se utilizará para fines de la investigación y será estrictamente confidencial. Le solicitamos atentamente su cooperación y apoyo contestando a los siguientes cuestionamientos.

Gracias por su gentil ayuda

Instrucciones: marque con una “x” la opción de su preferencia

1.-¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios de Herdoíza Callejas & Asociados abogados consultores?

- Menos de un mes de un a tres meses de tres a seis meses
 seis meses a un año más de un año

2.- ¿En relación a la competencia como califica usted el servicio que brinda HC&A? Califique en la escala del uno al cinco, tomando en cuenta 1 Pésimo y 5 Excelente.

- Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

3.-¿De entre los elementos señalados identifique en cual debe aplicarse mayor atención para satisfacer mejor sus necesidades?

- Rendimiento Percibido Expectativas

4.- ¿En relación a la competencia como califica usted el servicio que brinda HC&A? Califique en la escala del uno al cinco, tomando en cuenta 1 Pésimo y 5 Excelente.

- Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

5. ¿Cómo usuario conoce usted todos los servicios que presta HC&A? Califique en la escala del uno al cinco, tomando en cuenta 1 No tienen conocimiento y 5 Conocimiento Completo

- Uno dos tres cuatro cinco

6.- ¿Por qué medio le gustaría a usted recibir el estado de su trámite en HC&A?

- Llamada Telefónica reuniones periódicas correos electrónicos

7.- ¿Ha recomendado nuestros servicios a otras empresas o personas?

Siempre Ocasionalmente Rara vez Nunca

8.- ¿En caso de requerir asistencia legal o jurídica solicitaría nuevamente nuestros servicios?

Seguro que si Probablemente si Probablemente no seguro que no

9.- ¿Se le ha solicitado antes información para este tipo de medición de su bienestar?

Siempre Esporádicamente casi nunca Una sola vez Nunca

Anexo 2. ENCUESTA (CLIENTE INTERNO)

El presente cuestionario es parte de una investigación cuyo objetivo es analizar la percepción del cliente sobre el manejo de procesos y su satisfacción. La información que nos proporcione se utilizará para fines de la investigación y será estrictamente confidencial. Le solicitamos atentamente su cooperación y apoyo contestando a los siguientes cuestionamientos.

Gracias por su gentil ayuda

1.- ¿Según su percepción en cuanto al servicio que se presta en la organización su calificación es?

Pésimo Malo Regular Bueno Excelente

2.- ¿A criterio personal usted considera que el servicio prestado para la solución de conflictos es?

Muy Rápido Rápido Normal Lento

3.- ¿Cree usted poseer el conocimiento y experiencia necesaria para prestar servicios a quien lo requiera? Señale de la escala del uno al 5 considerando 1 como mínimo y 5 máximo.

Uno dos tres cuatro cinco

4.- ¿Cada que periodo de tiempo considera Ud. Se deben mantener charlas, cursos talleres, seminarios sobre satisfacción al cliente?

Siempre Ocasionalmente Rara vez Nunca

5.- ¿Cuán importante cree usted que es cumplir totalmente las expectativas del cliente al momento de prestar un servicio eficiente y eficaz? Señale de la escala del uno al 5 considerando 1 como mínimo y 5 máximo.

Uno dos tres cuatro cinco

6.- Considerando que el mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad ¿Cada qué tiempo considera que se debe realizar una auditoría de procesos?

Siempre Ocasionalmente Rara vez Nunca

7.- ¿Cree usted que actualmente se maneja correctamente los procesos internos de la organización?

Siempre Ocasionalmente Rara vez Nunca

8.- Esta de acuerdo en que sin excepción todos los colaboradores de la organización antes, durante y después de realizar un trámite determinado deberían seguir una secuencia de pasos los mismos que se encuentren pre-establecidos para mejorar la calidad del servicio?

Totalmente de acuerdo Probablemente Desacuerdo

9.- ¿Le gustaría que se implemente algún sistema informático para optimizar tiempos al momento de prestar servicios? Califique en la escala del uno al cinco, tomando en cuenta 1 Negación Total y 5 Completa afirmación.

Uno dos tres cuatro cinco

10.- ¿Cómo considera que está manejando el proceso a su cargo?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

Anexo 3. CUADRO PEPSU

Proceso:	Fecha:
Objetivo:	Alcance:

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO

Anexo 4. HOJA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS (SER Y DEBER SER)

#	ACTIVIDAD	SIMBOLO DE FLUJOS	MINUTOS						
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									

Anexo 5. FLUJOGRAMA PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS (SER Y DEBER SER)

#	SECRETARIA HC&A	ABOGADO ENCARGADO	ASISTENTE	NOTARIO	FIDEICOMISO CREDIMETRICA SIERRA CENTRAL
1					
2					
3					
4					
5					
6					

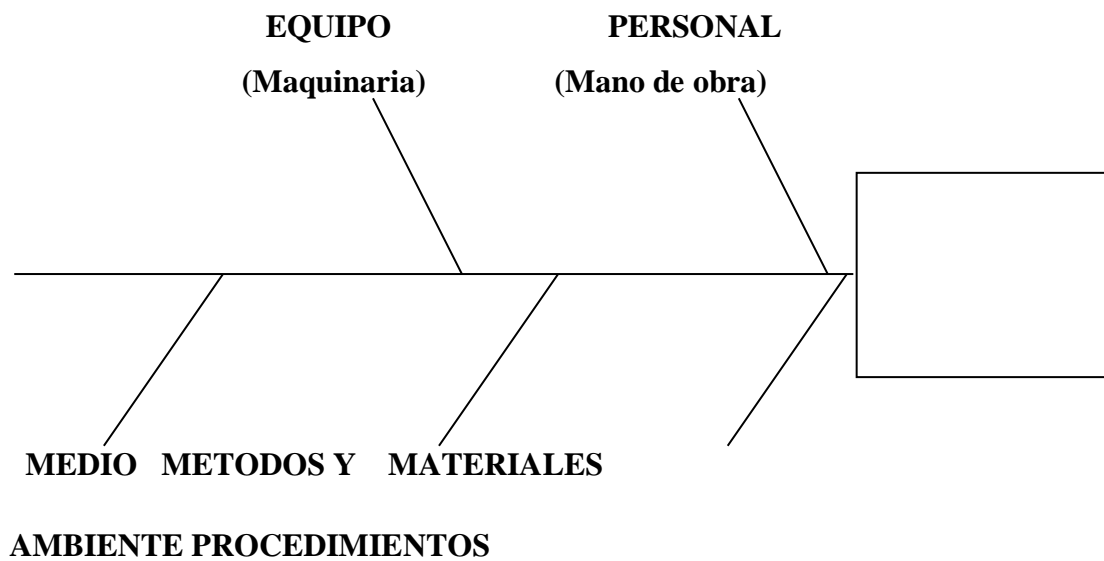
Anexo 6. CUADRO 5W'S +H

Who	Quién	participa en el problema	Personas de la organización, proveedores, clientes o visitantes que están presentes o forman parte de la situación a resolver.
What	Qué	es el problema	Delimite las características del problema a) materiales b) humanas c) logísticas d) tecnológicas e) financieras f) relación e impacto entre características g) efectos ocasionados por el problema
When	Cuándo	ocurre el problema	Identifique el momento, horario o época del año en que ocurre el problema, así como el punto en el diagrama de flujo de actividades en que sucede. Es importante identificar en el diagrama de flujo el punto en que ocurre el problema.
Where	Dónde	ocurre el problema	Defina "la zona del conflicto" ya sea por su ubicación física en las instalaciones de la organización, o el proceso de
Why	Por qué	ocurre el problema, cuál es la ruta	1. ¿Por qué ocurre el problema?Respuesta 1): 2. ¿Por qué ocurre el problema de la respuesta 1?Respuesta 2): 3. ¿Por qué ocurre el problema de la respuesta 2?Respuesta 3): 4. ¿Por qué ocurre el problema de la respuesta 3?Respuesta 4): 5. ¿Por qué ocurre el problema de la respuesta 4?Respuesta 5): Impactos y relación entre las causas identificadas.
y			
How	Cómo	ocurre el problema	Secuencia de sucesos que desencadenan o forman el problema.

Anexo 7. DIAGRAMA DE PARETO

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	%DE FRECUENCIA ACUMULADA
TOTAL			100%

Anexo 8. DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO



Anexo 9. RUC HC&A

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891743986001
RAZON SOCIAL: HERDOIZA CALLEJAS & ASOCIADOS

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO:	ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.:	13/09/2011
NOMBRE COMERCIAL:					FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	

ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION EN MATERIA LEGAL Y TRIBUTARIA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Calle: PASAJE JOSE SOTO Número: S/N Intersección: ROCAFUERTE Referencia: A MEDIA CUADRA DEL HOTEL AMBATO, CASA DE TRES PISOS, LADRILLO VISTO Teléfono: Trazado: 032422006



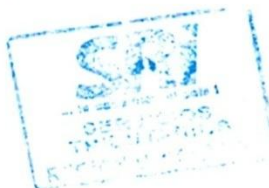
RECUERDE:

- Actualizar su RUC cuando se produzcan cambios en su información.
- Entregar y solicitar comprobantes de venta válidos y vigentes en todas sus transacciones.
- Declarar a tiempo sus impuestos.

**SU FECHA MÁXIMO
DE PAGO ES EL:**

24

DE CADA MES



[Firma manuscrita]

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Firma manuscrita]

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LPCP010408

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1550

Fecha y hora: 17/09/2011 12:33:27

Página 2 de 2

SRI.gov.ec

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891743986001
RAZON SOCIAL: HERDOIZA CALLEJAS & ASOCIADOS
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: PROAÑO ALARCÓN SANTIAGO HERNAN
CONTADOR:

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 18/06/2011 FEC. CONSTITUCION: 13/05/2011
FEC. INSCRIPCION: 17/08/2011 FECHA DE ACTUALIZACIÓN:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION EN MATERIA LEGAL Y TRIBUTARIA

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Calle: PASAJE JOSE SOTO Número: S/N Intersección:
ROCAFUERTE Referencia ubicación: A MEDIA CUADRA DEL HOTEL AMBATO, CASA DE TRES PISOS LADRILLO VISTO
Teléfono Trabajo: 037422005
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LPCP510408

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560

Fecha y hora: 17/08/2011 12:33:27

Página 1 de 2

SRI.gov.ec