



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
CON MENCIÓN EN FINANZAS**

TESIS

**IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD EN EL ESTUDIO CONTABLE “VIARCO SAC”
DEL DISTRITO DE LA MOLINA EN EL AÑO 2013**

PRESENTADO POR
COCHACHÍN DE LA CRUZ, FLOR JANETH
VILLALBA CHIPANA, VERÓNICA SULAMITH

ASESOR
TORRES MÉNDEZ, PAVEL OTMARO

Los Olivos, 2017



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS
Y FINANCIERAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
CON MENCIÓN EN FINANZAS**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 Y SU
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN EL
ESTUDIO CONTABLE “VIARCO SAC” DEL
DISTRITO DE LA MOLINA EN EL AÑO 2013**

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTADA POR:

**COCHACHÍN DE LA CRUZ, FLOR JANETH
VILLALBA CHIPANA, VERÓNICA SULAMITH**

ASESOR

C.P.C. José Andrés Bardales Sánchez

LIMA – PERÚ

2017

SUSTENTADA ANTE LOS SIGUIENTES JURADOS:

.....
CPC. José Antonio REYES UGAZ

Presidente

.....
CPC. Julio Cesar VILLALOBOS CHUMPITAZ

Vocal

.....
ING. Pavel Otmaro TORRES MENDEZ

Secretario

.....
CPC. José Andrés BARDALES SÁNCHEZ

Asesor

DEDICATORIA

La constancia y la férrea necesidad de ser mejores cada día nos han conducido a cumplir con este arduo trabajo, teniendo la convicción de que el límite de los sueños es efímero, cuando hay tantas ganas de hacer bien las cosas. Dedicado a nuestras familias y a nosotras mismas.

RESUMEN

El presente trabajo de tesis plantea la implementación del Sistema de Calidad basado en el estándar internacional ISO 9001:2008 en una empresa de servicios, específicamente, un Estudio contable. Con esta propuesta se busca responder a las exigencias del cliente, de la organización y consecuentemente elevar la rentabilidad de la empresa.

El objetivo del trabajo es analizar la influencia de la Norma ISO 9001 en la rentabilidad de la empresa, determinar en qué se basan sus procesos operacionales, demostrando que a través del desarrollo, implementación y mantenimiento del mismo, le permitirá mejorar la competitividad y el crecimiento de su rentabilidad.

También estableceremos el indicador financiero para medir la rentabilidad de la empresa, identificando los procesos involucrados directamente con el giro del negocio.

Finalmente, determinaremos cuáles son las funciones y objetivos que intervendrán directamente con las actividades de implementación, y, en consecuencia, se evaluará el impacto mediante la mejora continua.

Palabras clave: Calidad, implementación, rentabilidad.

ABSTRACT

The present thesis work raises the implementation of the quality System based on the standard international ISO 9001:2008 in a company of services specially a countable Study. With this proposal it thinks about how to be answered to the requirements of the client, of the organization and consistently to raise the profitability of the company.

The target of the work is to analyze the influence of the Norm ISO 9001 in the profitability of the company, to determine on that its operational processes are based, demonstrating that across the development, implementation and maintenance of the same one, it will allow him to improve the competitiveness and the growth of its profitability.

Also we will establish the financial indicator to measure the profitability of the company, identifying the processes involved straight with the draft of the business.

Finally we will determine what are the functions and targets that will intervene straight with the implementation activities, and by consequence the impact will be evaluated by means of the continuous progress.

Keywords: Quality, implementation, profitability.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INDICE	vi
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1 DETERMINACIÓN DE PROBLEMA	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2.1 Problema principal	13
1.2.2 Problemas específicos	13
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	14
1.4.1 Justificación.....	14
1.4.2 Importancia.....	15
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES	16
1.5.1 Alcances	16
1.5.2 Limitaciones	17
CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS	18
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.2 BASES TEÓRICAS.....	23
2.2.1 Calidad.....	25
2.2.2 Sistema de gestión de calidad	28
2.2.3 Marco histórico	37
2.2.4 Marco teórico conceptual.....	40
2.2.5 Concepto de rentabilidad.....	76
2.2.6 Índices de rentabilidad	79
2.2.7 Teoría de la rentabilidad	80

2.2.8	Rentabilidad con relación a la inversión.....	82
2.2.9	Márgenes de ganancias netas.....	84
2.2.10	Redimiendo sobre el capital.....	85
2.2.11	Rendimiento de activos (ROA).....	86
2.2.12	Rendimiento del capital (ROE).....	88
2.2.13	Utilidad por acción (EPS).....	90
2.2.14	Márgenes de utilidad operativa (MUO).....	91
2.2.15	Márgenes de utilidad neta.....	91
2.3	LA RENTABILIDAD EN EL ANÁLISIS CONTABLE.....	92
2.4	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	93
CAPÍTULO III:METODOLOGÍA CASUÍSTICA.....		96
3.1	DESARROLLO DE UN CASO PRÁCTICO.....	96
3.2	RESEÑA HISTÓRICA.....	96
3.2.1	Misión.....	97
3.2.2	Visión.....	97
3.2.3	Nuestro propósito.....	97
3.2.4	Nuestro enfoque.....	97
3.3	DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO.....	98
3.4	SOLUCIÓN DEL CASO PRÁCTICO.....	107
3.4.1	Presentación del informe de evaluación.....	125
CAPÍTULO IV:INFORMES DE LA INVESTIGACIÓN.....		127
4.1	DISCUSIÓN DEL PROBLEMA.....	127
4.2	CONCLUSIONES.....	128
4.3	RECOMENDACIONES.....	129
REFERENCIAS.....		131
ANEXOS.....		135

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Gestión de calidad	28
Figura 2: Modelo de gestión para sostener la calidad.....	31
Figura 3: Objetivos de la calidad	32
Figura 4: Niveles de Normalización.....	46
Figura 5: Principios de la normalización.....	49
Figura 6: Evolución del servicio.....	49
Figura 7: Evidencia del servicio.....	51
Figura 8: Clasificación de la información contable	55
Figura 9: Estructura de un sistema contable	58
Figura 10: Actividades económicas del distrito de La Molina	61
Figura 11: Pasos para la implementación de la calidad en una empresa	63
Figura 12: Proceso de la mejora continua.....	66
Figura 13: Proceso de planeación de la dirección.....	71
Figura 14: Gestión de recursos	74
Figura 15: Elementos que determinan la realización del producto.....	74
Figura 16: Las dimensiones de la rentabilidad	85
Figura 17: Rentabilidad de activos	86
Figura 18: Rendimiento de capital.....	88
Figura 19: Utilidad por acción.....	90
Figura 20: Margen de utilidad operativa	91
Figura 21: Margen de utilidad neta.....	92
Figura 22: Índice de deserción de clientes	98
Figura 23: Rendimiento del capital ROE	102
Figura 24: Margen de utilidad neta.....	103
Figura 25: Organigrama	114
Figura 26: Organigrama propuesto	115
Figura 27: Flujograma de procesos.....	116
Figura 28: Flujograma propuesto	117
Figura 29: Ciclo de mejora continua.....	119
Figura 30: Cálculo del ROE.....	121
Figura 31: Cálculo del margen de utilidad neta	123

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de concepto de calidad	24
Tabla 2: Cuestionario de insatisfacción	105
Tabla 3: Matriz de consistencia	136

INTRODUCCIÓN

El mercado es un ente vivo y dinámico que exige a las organizaciones calidad y mejora continua en su eficiencia, eficacia y economía. Por lo tanto, es deber de las organizaciones determinar los procesos necesarios para obtener un buen resultado de su gestión y operatividad que son base indispensable en el camino a la obtención de sus objetivos trazados al crecimiento de su rentabilidad apropiada.

Para esto determinaremos qué cambios ha sufrido la organización interna y externamente, sus necesidades, sus objetivos particulares, los procesos que emplean, el tamaño y la estructura de la misma.

Para llevar a cabo el proceso de investigación de forma eficiente y eficaz, se ha contemplado cuatro capítulos.

En el Capítulo I presentamos el planteamiento del problema que describe el contexto económico, productivo y tecnológico en el cual nuestra empresa está posicionada. Además, identificaremos los problemas específicos y definiremos los objetivos generales y específicos de esta tesis.

En el Capítulo II mostramos el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, como las bases teóricas, marco histórico, marco teórico conceptual, definición de los términos básicos que sirven como soporte a nuestro estudio.

En el Capítulo III planteamos nuestro caso práctico, el cual consiste en el Estudio Contable VIARCO S.A.C. del distrito de La Molina en el año 2013. Y las dificultades que esta presenta en el último año de su ejercicio en rentabilidad.

En el Capítulo IV describimos la discusión de resultados, así también las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Finalmente, presentamos las referencias bibliográficas, donde mencionamos las diversas fuentes utilizadas en el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 DETERMINACIÓN DE PROBLEMA

Durante los últimos años estamos siendo testigos del proceso acelerado de las actividades empresariales en el Perú, acompañado del notable avance tecnológico en las que se reflejan las mejoras sustantivas para obtener el mayor grado de rentabilidad así como la organización de todos sus métodos coordinados y medidas adoptadas para salvaguardar la confidencialidad de información.

Esta coyuntura exige a las empresas tener mayor cuidado en los procesos de control, organización y aplicar diversos criterios para la comprensión de la información contable y de sus operaciones.

Por lo tanto, para que una organización funcione de una manera eficaz, tiene que determinar y realizar diversas actividades relacionadas entre sí, utilizando recursos que proporcionen resultados favorables para obtener el mayor beneficio.

Una de las formas de garantizar una apropiada prestación de servicios es cumpliendo con estándares básicos que permitan demostrar la calidad como objetivo, para que el cliente perciba la certeza de recibir el servicio esperado y adecuado, que le permita tomar una decisión en base a la información recibida. Las normas internacionales ISO 9001 sistemas de gestión de la calidad, señalan las condiciones que se deberían de cumplir para lograr satisfacer los requerimientos del cliente.

En consideración a los puntos mencionados en el sistema de procesos y medidas de control del servicio, el Estudio Contable VIARCO S.A.C. con RUC 20538174590 y con ocho años en el mercado, dedicada a brindar servicios de asesoría contable, tributaria y laboral a empresas de diferentes rubros, necesita implementar un sistema de gestión de la

calidad que pueda mejorar la prestación de sus servicios y como consecuencia incrementar su rentabilidad para así asegurar su proyección de crecimiento.

En el Estudio Contable VIARCO S.A.C. no existen procedimientos implementados acordes con la norma mencionada, por lo cual muestra una serie de deficiencias en la preparación de la información contable que elabora para sus clientes.

Finalmente, el trabajo se destinará para el gerente del estudio contable en mención, así como también a todo el personal que en él labora, para que se identifiquen con las ventajas que se logra ofreciendo un servicio de calidad que permite obtener los beneficios mencionados.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema principal

¿De qué manera la implementación de la Norma ISO 9001 influye en la rentabilidad en el Estudio Contable VIARCO SAC del distrito de La Molina en el año 2013?

1.2.2 Problemas específicos

P.E.1 ¿En qué consiste los procesos de La Norma ISO 9001 en el Estudio Contable VIARCO S.A.C. del distrito de La Molina en el año 2013?

P.E.2 ¿Existe algún indicador financiero para conocer la rentabilidad en el Estudio Contable VIARCO S.A.C. del distrito de La Molina en el año 2013?

P.E.3 ¿Cuáles son las funciones y objetivos de La Norma ISO 9001 para lograr una mejor rentabilidad en el Estudio Contable VIARCO S.A.C. del distrito de La Molina en el año 2013?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

O.P Conocer de qué manera la implementación de la Norma ISO 9001 influye en la rentabilidad en el Estudio Contable VIARCO S.A.C. del distrito de La Molina en el año 2013

1.3.2 Objetivos específicos

O.E.1 Indicar en que consiste los procesos de la Norma ISO 9001 en el Estudio Contable VIARCO S.A.C. del distrito de La Molina en el año 2013

O.E.2 Describir si existe un indicador financiero para conocer la rentabilidad en el Estudio Contable VIARCO S.A.C. del distrito de La Molina en el año 2013

O.E.3 Indicar cuales son las funciones y objetivos de la Norma ISO 9001 para lograr una mejor rentabilidad en el Estudio Contable VIARCO S.A.C. del distrito de La Molina en el año 2013

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1 Justificación

Muchos oyen hablar de la ISO 9001 por primera vez solo cuando un posible cliente se acerca a preguntar si la empresa cuenta con esta certificación. La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema

efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Para determinar el aseguramiento de la calidad en una organización, analizamos sus procesos de gestión y operatividad, y como estos están funcionando de acuerdo a la estructura que sugiere la normatividad vigente que es la que norma ISO: 9001-2008 Sistemas de Calidad.

Esta norma busca demostrar que los procesos utilizados para obtener el “producto” sea el más óptimo y razonable. También evalúa la mejora continua, teniendo como fin, la calidad total en la obtención del “producto”. Esta búsqueda tiene como fin, poder lograr el crecimiento de la rentabilidad, la cual se ha visto disminuida en estos últimos periodos por la deserción de los clientes y que no hallaban en el “producto” la satisfacción que pretenden alcanzar.

1.4.2 Importancia

La importancia de la calidad total implementada mediante la norma ISO 9001:2008 contribuye a mejorar el flujo de sus procesos para que estos puedan sincronizar sus fines a una sola dirección: la satisfacción del cliente y como consecuencia la rentabilidad de la empresa se incrementa, cumpliendo así los objetivos internos y externos de la empresa.

Esta investigación propone lineamientos conceptuales y aplicativos que propicien una mejora sustancial en los procesos operacionales de la empresa, involucrando al personal con los clientes, recogiendo las necesidades de estos para que se pueda propiciar canales de comunicación bidireccional, con esto se busca adelantarse a los requerimientos de los clientes.

También mediremos el nivel de gestión y de operatividad que se produzcan en el devenir de la acción de implementación. Con los resultados se obtendrá un panorama de excelencia que servirá de referente en el posicionamiento en el mercado, asegurando a sus clientes y también en la búsqueda de potenciales clientes.

Finalmente, la implementación de esta norma contribuye a la misión de la empresa y el cumplimiento de los objetivos trazados en busca de una mejor rentabilidad.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1 Alcances

La trascendencia del presente trabajo radica en comprender mejor la normatividad que regula la calidad de un servicio, específicamente en las empresas que prestan servicios contables, sobre todo, en la importancia que se debe manejar en los procesos productivos hacia la obtención de un producto que satisfaga en su totalidad al cliente.

Las empresas que adopten esta normatividad deberán analizar desde sus inicios sus flujogramas de procesos para poder así detectar las observaciones y, por ende, limitaciones, y estas a su vez son corregidas y optimizadas. Esto permite el cumplimiento de sus objetivos que consecuentemente se reflejará en el crecimiento de la rentabilidad de la empresa prestadora del servicio.

Finalmente, el presente trabajo permitirá mejorar la gestión del Estudio Contable VIARCO S.A.C. orientándolo a una mejor perspectiva en la relación con sus clientes y el crecimiento de su rentabilidad.

1.5.2 Limitaciones

El presente trabajo de investigación se limita por aspectos como el acceso restringido a la fuente de información confidencial por la institución financiera para efecto de poder desarrollar el caso práctico para la rentabilidad.

Asimismo, la escasez de bibliografía que traten específicamente a la implementación de la Norma ISO 9001:2008 SGC al servicio en la rentabilidad en la parte contable.

CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS

La dinámica del mercado y la sociedad plantea a las organizaciones en general, la necesidad de transformarse en función de nuevas demandas que se deriven de los avances científicos, tecnológicos y humanísticos y del contexto económico social.

Las empresas de servicios están en la obligación de adecuarse permanentemente a estos cambios vertiginosos del mundo actual; para ello es vital determinar su visión prospectiva, su misión, visión y valores, con miras al logro de la excelencia como propósito fundamental, para posteriormente gestionar la calidad total, partiendo del entendimiento pleno de sus objetivos.

Estimamos que la gestión de la calidad total es el periodo mayor de evolución tras los muchos cambios que ha experimentado la idea de calidad en las últimas décadas.

La excelencia de las empresas de hoy, se evalúa en función de la magnitud del potencial para lograr y mantener el tiempo de resultados destacados para sus clientes. Logrando estos resultados es una gran tarea, mantenerlos es aún más grande, sobre todo en las actuales circunstancias de retos continuos y cambios en el entorno cada vez más acelerado, que involucran a la tecnología, la sociedad y el propio consumidor.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se tomó como fuentes de estudio diversas tesis que han sido desarrolladas en diferentes centros de estudios a lo largo del tiempo, las cuales han servido como guía para ampliar el tema central a investigar.

2.1.1 A nivel Nacional

Según Ugaz (2012) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en su tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial: "Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado en una empresa de fabricación de lejías", tuvo como propósito fundamental demostrar que: El objetivo del trabajo es analizar la situación actual de la empresa y mediante ello diseñar y poner en marcha el Sistema de Gestión de Calidad, demostrando que a través del desarrollo, implementación y mantenimiento del mismo le permitirá mejorar la competitividad y lograr un alto grado de satisfacción del cliente.

Para obtener un SGC se utilizó como herramienta de estudio la norma ISO 9001:2008, interpretando cada uno de sus requisitos en los ocho capítulos que la conforman. A partir de ello se establecieron las bases para el diseño del sistema. En primer lugar, se identificaron los procesos involucrados directamente con el giro del negocio, los que conforman el mapa de procesos. Seguidamente, se realizó un exhaustivo análisis de la situación actual de la empresa, consiguiendo detectar las falencias existentes en sus procesos. Habiendo identificado los principales procesos y estableciendo la línea base de la empresa, se rediseñaron aquellos procesos que lo requerían de forma que cumplieran con los requisitos de la norma. Para ello, se confeccionó el Manual de Calidad que tiene como objetivo describir el Sistema de Gestión de Calidad que incluye el alcance, la política de calidad y la estructura organizacional.

Nos dice Medina (2013) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en su tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial: "Principales mejoras de los sistemas de calidad en ISO 9001 e ISO 14001 en un aeropuerto de Lima", tuvo como propósito fundamental demostrar que: Las mejoras en el Sistema de Gestión de Calidad consistieron principalmente en establecer métodos para medir el cumplimiento de los requerimientos operacionales establecidos en el contrato de concesión del aeropuerto; mejorar el mecanismo para el control de los documentos de los sistemas de gestión; fortalecer el sistema de acciones correctivas y preventivas; y, contar con una estrategia para incrementar la satisfacción de los usuarios del aeropuerto en los parámetros considerados críticos. Estas mejoras, en conjunto con las mejoras en la infraestructura del aeropuerto, lograron consolidar el sistema de gestión de calidad.

La capacidad de resolver los problemas que aquejan a una organización está basada en la medida en la que los integrantes y la estructura misma de la organización estén preparados y fundamentadas en normas y principios que la amparen en cualquier surgimiento de fallas o contingencias. La norma ISO 9001 trata de respaldar a la organización en la resolución de sus problemas, llevándolas a un nivel de excelencia, la que se ve reflejada en la optimización de su calidad. Con esto se pretende generar mayor confianza a sus clientes y el posicionamiento de la organización en el mercado.

2.1.2 A Nivel internacional

Según Martínez (2011) de la Universidad Técnica del Ecuador, en su tesis para optar el título profesional de Contabilidad: "Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Rentabilidad

de la compañía Itarfeti Corporation S.A.”, tuvo como propósito fundamental dar un modelo de investigación en donde se encuentren los mismos problemas de auditoría de gestión para promover su eficiencia en la realización de sus operaciones proporcionando un grado de seguridad razonable a través de una reingeniería de procesos para cumplir sus objetivos formulados a corto o mediano y largo plazo, el cual permita determinar sus debilidades competitivas. Llegando a las siguientes conclusiones: Si se cuenta con una Auditoría de Gestión en el tiempo justo se podrá de manera eficiente y eficaz monitorear la información y adaptar las medidas necesarias para corregir los desvíos propios de los procesos y actividades de la empresa.

A pesar de que la compañía es una firma de auditoría externa reconocida, nunca ha sido sujeta de estudio internamente, esto ha ocasionado que los procesos aplicados en la prestación de servicios no sean los más adecuados y oportunos, tanto en el control y supervisión. Al no realizar una evaluación de la gestión administrativa realizada por las gerencias de forma periódica ocasiona que los procesos, procedimientos y técnicas utilizadas para la prestación de los servicios no sean los más adecuados, por lo que se ha tenido que incurrir en costos adicionales, afectando su rentabilidad.

Por lo tanto, las empresas que se desenvuelven en este medio de alta competitividad exigen mayor precaución internamente para sobresalir y mantenerse en el mercado. Esta auditoría está relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la

independencia y creatividad del auditor le permita lograr una sistematicidad y orden para obtener al mediano plazo mejores resultados. Esto constituye una parte importante en el proceso del análisis e incidencia de la rentabilidad, emitiendo una opinión sobre el cumplimiento de las responsabilidades de sus directivos, a través de un examen objetivo y sistemático con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño y rentabilidad de la compañía, orientado a mejorar la efectividad, eficiencia y economía para facilitar la toma de decisiones.

También nos dice Méndez (2009) de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, en su tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial: "Diseño del sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa DicomTELSA", tuvo como propósito fundamental demostrar que: "La herramienta desarrollada para el diagnóstico inicial es completamente editable y actualizable, lo que le permitirá a la gerencia general basarse en ella para futuras auditorías y así tener un control del desarrollo del sistema de gestión de la calidad. Se determinó, analizando distintos escenarios, la viabilidad del proyecto, dejando claro que la implementación del sistema de gestión de la calidad no solo es necesaria sino que le brindará a Dicomtel S.A. mayor rentabilidad en el ejercicio de su negocio.

En ese sentido, el propósito de este trabajo es aplicar una metodología práctica que explique paso a paso cómo implantar un sistema de gestión de calidad aplicado al desarrollo de su producción. Al evidenciarse los errores, surge la necesidad de corregir. Es justamente en ese

paso donde la Norma entra a desarrollarse para solucionar y anexar todos los procesos en uno, así se podrá tener mayor control en la gestión y la producción de la empresa que se reflejará en la mejora continua de la empresa.

Para desarrollar este trabajo, en primer lugar, se define los procesos involucrados en cada área, luego se determina las inconsistencias que estas generan. Es por esto que la empresa necesita para mejorar su participación en el mercado, aumentar su competitividad y así poder generar más ingresos, desarrollar un sistema de calidad adecuado que a futuro le permita poder acceder a una certificación de su servicio, ya que al apostarle a un sistema de gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos, lo que se busca es que la organización articule sus procesos, procedimientos, tareas, de una forma sistémica, lográndose un mejoramiento continuo.

2.2 BASES TEÓRICAS

La denominación calidad ha experimentado variados cambios que es menester reflejar en su evolución histórica. La visión de esta es útil porque así comprendemos de dónde se origina la necesidad de ofrecer una mejor y mayor calidad del producto (bien o servicio), que se proporciona al cliente y por extensión a la sociedad, y de qué manera paulatinamente se ha ido comprometiendo la organización en la consecución de esta meta.

La calidad no solamente se ha convertido en inherente al producto, sino que ella depende la supervivencia de este, es por eso que debemos relacionar sus funciones y procesos al momento de destacar su efectividad en la descripción de sus características. Más aun cuando definimos la calidad de manera directamente proporcional al servicio y la forma de cómo este influye en la expectativa del consumidor.

Tabla 1*Evolución de concepto de calidad*

ETAPAS	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	✓ Hacer las cosas bien, independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	- Satisfacer al cliente. - Crear un producto único.
Revolución industrial	✓ Hacer muchas cosas sin importar que sean de calidad (identif. produc. con calidad).	- Satisfacer una gran demanda de bienes - Obtener beneficios.
Segunda guerra mundial	✓ Asegurar la eficacia del producto sin importar el costo con la mayor y más rápida producción (eficacia + plazo = calidad).	- Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón).	✓ Hacer las cosas bien	- Minimizar costos mediante la calidad. - Satisfacer al cliente. - Ser competitivo.
Control de calidad	✓ Técnicas de inspección en producción para evitar las salidas de bienes defectuosos	- Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la calidad	✓ Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	- Prevenir errores. - Satisfacer al cliente. - Reducir costos. - Ser competitivo.
Calidad total	✓ Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	- Satisfacer tanto al cliente externo como interno. - Ser altamente competitivo. - Mejora continua.

En la tabla 01 se indica la evolución de la calidad a través del tiempo y el contexto en el cual se aplica, teniendo en cuenta el aspecto socio económico del país. Fuente: Carlos Gonzales, Gestión de Calidad de los Servicios Administrativos Universitarios 2010, p. 26.

2.2.1 Calidad

A. Concepto de la Calidad

De acuerdo con Gestión de calidad de los servicios administrativos universitarios (2010 p. 24), basamos el concepto de calidad con base en los principios filosóficos de la calidad que creó Michael Porter.

- La calidad debe envolver todas las actividades de la organización. De manera individual, cada uno de nosotros es responsable de la calidad que ofrece.
- Alinear la gestión con la satisfacción de cliente tanto interno como externo.
- Debe planificar la calidad del producto, evitando orientar esfuerzos solamente al control.
- Impulsar la intervención de los colaboradores en la gestión de la calidad.
- Encauzar la gestión por procesos relevantes y procesos claves.
- Gestionar datos manejando indicadores específicos de cada actividad.
- Implicar a los proveedores en los procesos de mejora, la calidad es una estrategia competitiva, fundada en la mejora continua, que dirige las actividades del personal de la empresa hacia la satisfacción del cliente.

La calidad avanza y cambia de manera que los procesos se transforman a medida de la necesidad y las expectativas del consumidor final. La noción actual de calidad ha avanzado hasta cambiar en una forma de gestión que implanta el concepto de mejora continua en cualquier lugar a todas las personas y a todos los procesos de una organización.

B. Definición de calidad

Según Guanilo (2010, p. 26) conforme al contenido se pueden encontrar diferentes definiciones de calidad: Designada al producto o servicio, se describe una serie de atributos deseables.

- Designada al uso del producto, a lo adecuado que es para la aplicación prevista.
- Designada a la producción, en la que las medidas del proceso tomen determinados valores designada al valor del producto, a que el cliente quede satisfecho con lo que obtiene por el precio que paga. En el lenguaje corriente esto es la relación calidad – precio.

En terminología normalizada ISO 9000:2008, la calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas. Una necesidad o expectativas de un cliente pueden ser implícitas o explícitas.

La calidad influye directamente en la prestación del servicio. Las organizaciones analizan sus procesos y transforman su servicio de manera que puedan ajustarse a los requerimientos y expectativas de sus clientes, esto conlleva que deben de administrar de manera eficiente la calidad y así lograr los objetivos requeridos.

También Edit Hernández Flores, Lorena Avaleseir, Virginia Castro López, (2009) dicen: “La calidad se traduce como el grado de satisfacción que se produce en el consumidor y en la sociedad, donde el producto y la organización productiva tienen que encajar. Medimos la satisfacción como el grado de acercamiento a las necesidades y

expectativas de los consumidores. Cuanto más satisfecho se siente el consumidor (independientemente de características técnicas que no conoce), mayor confianza tendrá el producto y se inclinará a repetir su consumo en el futuro.

Según la Revista Alternativa Financiera (2009) nos dice: “La calidad es la satisfacción del cliente, pues los productos que se ofrecen no solo deberían realizarse según su propio diseño, sino que también deben lograr la satisfacción del cliente”.

Sin embargo, Sergio Tobón, Antonio Rial Sánchez, Miguel Ángel Carretero, Juan Antonio García, (2009, p. 56), nos dicen: La calidad se define como un intento organizado de movilizar toda la organización, con el fin de lograr una ventaja competitiva a largo plazo. Se trata de colocar al cliente como justificación de la empresa, y al trabajador que contacta con él, en un lugar preferente para obtener así un beneficio a mediano y largo plazo.

Nos dice Guilló (2010, p. 21): La calidad del producto o servicio se convierte en objetivo fundamental de la empresa. Considerando que va a ser toda la empresa la que va a permitir alcanzar esta meta, fundamentalmente, a través de la prevención. Según esta nueva visión, podrá mejorar la calidad del producto o servicio si mejora la calidad global de la empresa, es decir, si esta se convierte en una organización de calidad, refiriéndose a una empresa avanzada en calidad porque ha implantado la dirección de la calidad.

La calidad se tiende a definir como el logro de la satisfacción del cliente al menor coste posible, esto como resultado de la simplificación de los procesos de fabricación del “producto”. A su

vez, se ha convertido en una cuestión de percepción por parte del cliente, que al ver una infinidad de posibilidades de satisfacer sus necesidades, necesita ser más acucioso con su elección y esto le demanda estar más informada con respecto a su necesidad.

2.2.2 Sistema de gestión de calidad

Es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción, como se muestra en la figura 1.

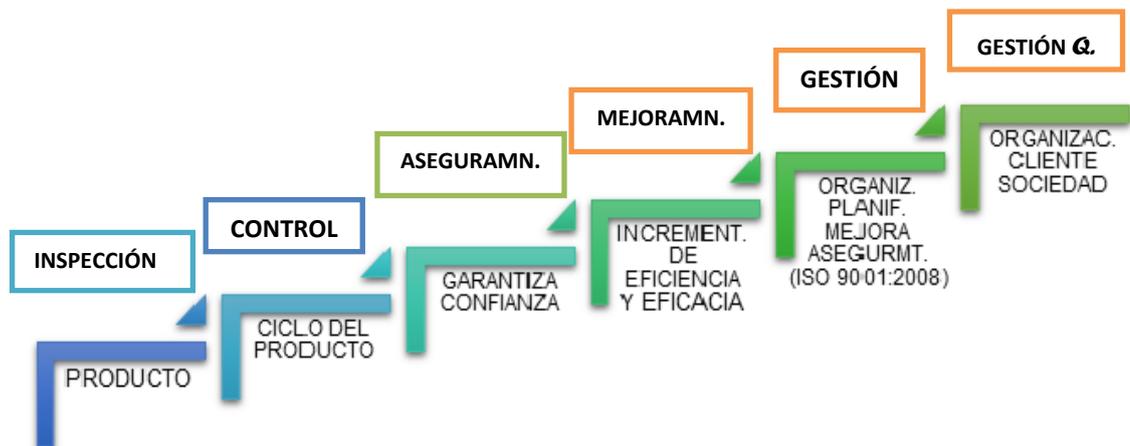


Figura 1. Gestión de calidad

Fuente: Elaboración propia

En la figura se considera el proceso de implementación de la gestión de la calidad en la organización de una empresa.

Es la manera en cómo una empresa adquiere una responsabilidad no solo con la satisfacción de sus clientes, sino en cómo forma y forja el camino hacia la innovación de sus servicios y en ello se compromete tácitamente en la transformación individual de cada uno de los integrantes de su organización, implantando una mística de trabajo en cada uno de ellos. Así contará con una

fuerza no solamente conjunta sino particular que responderá a las diferentes expectativas del mercado.

Según Velazco (2009, pág. 35): La construcción colectiva de esta herramienta se basará en la identificación de procesos que le permitan a la organización, a través de su talento humano un mejor control de las actividades, el logro de los objetivos definidos para cada proceso de una manera efectiva y ante todo la adopción de la cultura del mejoramiento continuo, mediante la gestión del día a día.

Sin embargo, Tobón, Rial, Carretero, García (2009, p. 62) dicen: En la gestión de la calidad se tiene que tomar en cuenta cuales son las funciones de la organización y construir a partir de esto su propio modelo de gestión para sus procesos administrativos, buscando una interconexión entre operación y resultado. Significa que la calidad debe propender para que la gestión administrativa y sus objetivos sean coherentes. Además de ellos, no pueden plantearse todo en términos de eficacia y eficiencia, sino que se debe considerar la gestión de la calidad con relación al impacto y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Según Paredes (2010, p. 21) nos plantea: Este sistema nos asegura en definitiva la efectividad de aplicar una buena estrategia en la organización. Se espera que ofrezca a la empresa, evidencias suficientes para disponer de ventajas estratégicas que coloquen a la empresa en un nivel óptimo por delante de sus competidores. Esto nos lleva a pensar, que las empresas en el futuro deberán desarrollar comportamientos holísticos e integrales que se puedan expresar como calidad total empresarial.

Sin embargo, Imelci y Wiese (2009 p. 21) nos dicen: La gestión de la calidad se ha convertido en un paso importante y relevante en los procesos de toda empresa, y esto en consecuencia con la creciente dinámica del mercado nacional e internacional. Esto obedece, principalmente a la creciente demanda de los consumidores y usuarios, la cual trasciende clientes comerciales, es decir, a los intermediarios de la cadena comercial, los que en la actualidad suelen cambiar a lo largo del tiempo, en periodos diferentes, dependiendo del sector productivo o comercial.

Según Ponsati, Campos (2009, p. 47) nos dicen: Las tendencias actuales en administración y dirección de empresas conducen a designar un nuevo estilo de gestión empresarial centrado en la mejora de efectividad, flexibilidad y competitividad de una organización que se conoce con el nombre de gestión total de la calidad (TQM), de la que ya hemos hablado en el capítulo 1. La filosofía TQM va mucho más allá del sentido que tradicionalmente tomaba la gestión de la calidad, ligada exclusivamente a la calidad del producto y limitada a las inspecciones. Se trata de un estilo de gestión global basado en la satisfacción del cliente y la mejora continua de procesos que combina nuevas técnicas de gestión con herramientas ya tradicionales. Se orienta hacia la excelencia empresarial.

La excelencia de las empresas de hoy se evalúa en función de la magnitud del potencial para lograr y mantener en el tiempo resultados destacados para sus clientes. Lograr tales resultados es una gran tarea, mantenerlos es un aún más grande, sobre todo, las actuales circunstancias de retos continuos y cambios en el entorno cada vez más acelerado, que involucra a la tecnología, la sociedad y al propio consumidor, según nos muestra la figura 2.



Figura 2. Modelo de gestión para sostener la calidad

Fuente: Elaboración propia

En la figura 2 se considera un modelo de gestión de la calidad para obtener la mejora continua.

A. Objetivo de la gestión de la calidad

Garantizar la calidad del producto y/o servicio ofrecidos sistemáticamente y definida en ensayos registrados que comprueban el correcto desarrollo de las tareas.

Se demanda que los directivos y personas clave responsables de implantar el modelo de calidad entiendan que las empresas se forman por un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que van tras un mismo objetivo.

Es un período que ha de repetirse continuamente para ordenar y optimizar los trabajos. Esta es la manera más adecuada de elaborar una documentación y adaptarla de forma ideal a la empresa, valiéndose del esfuerzo para mejorar los trabajo y la documentación.



Figura 3. Objetivos de la calidad

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura 3, se deben escoger aquellos objetivos de calidad que van más en el avance de las políticas de calidad.

B. Política de calidad

Según Díaz (2009, p. 98), nos dice que: La finalidad que la Alta Dirección de una empresa conduzca la orientación, organización y gestión de la misma, de acuerdo a un sistema de Gestión que busca la mejora continua, orientada a la satisfacción de los clientes, de su propia organización y de terceros involucrados. Es decir, la Política de Calidad de una empresa es como una declaración pública y documental del compromiso que asume la Dirección de la empresa para que se pueda gestionar la compañía de acuerdo a un sistema de Gestión de Calidad que establece unos objetivos de calidad que nos lleven a la mejora continua en la gestión de la Organización y un compromiso de la

dirección de aportar los recursos necesarios y herramientas y poder difundir la Política y los objetivos de calidad a todos los miembros de la empresa capacitándoles en los diferentes temas, formándolos para que se trabaje en la consecución de dichos objetivos y bajo los criterios previamente establecidos según el Sistema de Gestión de Calidad.

El adjudicarse la Dirección una Política de Calidad tiene una serie de ventajas y una serie de requisitos que se deberá cumplir, la norma ISO (ISO 9001) se encarga de detallar y argumentada cada una de estas. La ISO 9000, la Política de Calidad y los objetivos nos dan un punto de referencia para administrar la organización. Los objetivos de calidad tienen que ser relacionados con la Política de la Calidad. La responsabilidad de mejora continua y su logro están puntualizados en una serie de objetivos que tienen que poder medirse mediante indicadores. La ISO reglamenta que la política de calidad al igual que los objetivos de calidad debe examinarse y acomodar a las necesidades cambiantes de cada organización. Es decir, la Política de Calidad es un documento flexible, adaptable a las necesidades de las empresas y por la experiencia debe someterse a revisión al menos una vez al año” (Bou, 2010).

Según Miranda González, Chamorro Mera, Rubio Lacobanos (2009 p. 54) nos dicen: Pero las grandes mejoras tienen que proponerse desde el vértice de la empresa de la dirección por políticas (DPP). En este método surgen en Japón en los años 80 (la expresión japonesa es “hoshinkhari”, que puede traducirse como gestión orientada la dirección correcta) y puede definirse como

un sistema de implantación y control para alcanzar el éxito de los planes y de sus estrategias, analizando los problemas corrientes, desplegando políticas y metas y con acciones correctas de todas las personas involucradas en la organización.

Nos dice Aenor (2010 p. 53) que “la dirección establecerá la política de la calidad, es decir, debe definir las pautas a seguir por las organizaciones respecto a la calidad, así como asegurarse de que:

- Es adecuada a las necesidades de la organización y de los clientes, la política de la calidad debe tener una consideración igual y ser coherente con las otras políticas internas de la organización y estrategias globales, ya que sería una incongruencia que la calidad estuviera al margen de la sistemática de funcionamiento de la empresa.
- Se compromete a cumplir con los requisitos del cliente y de la mejora continua. La dirección debe hacer un compromiso explícito de que el sistema está enfocado hacia la satisfacción del cliente.
- Dar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- Es comunicada, comprendida e implementada a toda la organización.
- La política de la calidad debe ser revisada por lo menos una vez cada año”.

Nos dice Clemenco (2009, p. 18), La política de calidad sea adecuada al propósito de la organización. Para ello es necesario que se haya establecido previamente este propósito, la misión de la organización. Cumple con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del

sistema de gestión de calidad. La evidencia de conformidad con este aspecto surge de la simple lectura de la política. Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Es decir, que la política de ser una “guía” sobre la cual construir los objetivos de la calidad, que deben ser consistentes con la política.

Sin embargo, Miguel (2010, p. 78) define: Debe establecer el compromiso de la mejora continua, planificado a la perfección, documentado y que los objetivos sean medibles. Definir las áreas de responsabilidad y autoridad de todas las personas, por ejemplo mediante el organigrama. También se nombra a un representante de la dirección de la organización para que realice el seguimiento de la aplicación del SGC.

Entonces, podemos sintetizar que la política de calidad define la forma en que la Dirección de la organización transmite cuál es su posición en materia de calidad y delimita los objetivos. Cada organización tiene su propia política, y esta debe gestionarse a nivel empresarial. Cuando en una organización no existe política de calidad, las actividades que se desarrollan no guardan coherencia ni tratan de cumplir un objetivo común. No se planifican acciones conjuntas, se crean desequilibrios y esto es origen de constantes problemas de calidad. Los aspectos más importantes que debe recoger la política de calidad son:

- Satisfacción del cliente.
- Satisfacción del cliente interno (personal de la organización).
- Mejora continua.

C. Normas de gestión de calidad

Las normas para la gestión de calidad en cuanto a Política de Calidad se refieren:

- La Política de Calidad y sus objetivos deberían estar documentados y podrán estar en un documento independiente o estar incluidos dentro del manual de calidad.
- Cuando se adopte incluir la Política de la Calidad en el Manual de Calidad, éste podrá contener un manifiesto de la Política y los objetivos de la calidad. Las metas de la calidad reales para alcanzar esos objetivos pueden estar especificadas en otra parte de la documentación del sistema de gestión de calidad como crea conveniente la organización. La Política de Calidad debería incluir una responsabilidad para cumplir con todos los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Los objetivos se provienen habitualmente de la Política de Calidad de la Organización y han de ser logrados. Cuando los objetivos son cuantificables se convierten en metas y son medibles. Es decir, la política de Calidad es precedente a la fijación de los objetivos, estableciendo el marco en el cual se han de definir.

D. La ISO 9001 respecto a la política de calidad establece lo siguiente:

- es ajustada al propósito de la organización.
- contiene la obligación de satisfacer los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad de la organización.
- suministrar un marco de referencia para implantar y revisar los objetivos de la calidad.
- se informará dentro de la organización
- se examinará para lograr que se mantenga adecuadamente de forma continua.

Un manifiesto claro y preciso de la Política de Calidad, ayudará a la organización a orientar y dirigir mejor sus esfuerzos proporcionando que todo el personal colabore y trabaje con un mismo objetivo, la satisfacción y bienestar del cliente.

2.2.3 Marco histórico

A. Origen de la norma ISO

La ISO - Organización Internacional de Normalización fue creada el 23 febrero 1947 en Ginebra (Suiza) por 25 países con el objetivo de: “Facilitar la coordinación y la unificación internacionales de normas industriales” (fuente ISO).

Desde entonces y hasta hoy ha publicado más de 18.500 normas y cuenta con 162 países miembros.

Es un organismo no gubernamental que tiene la misión de: Crear un puente entre el sector público y privado” y “establecer un consenso en soluciones que responden a las exigencias del mundo económico y a las necesidades más generales de la sociedad, (fuente ISO).

En nuestro país, el socio local de la ISO es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. El año de su creación fue en 1992. Participa como comité técnico (TC), comité que elabora Normas Técnicas Peruanas (NTP).

El origen de la normalización internacional (ISO) data de 1926, año en que se funda la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización. Previamente y a modo de curiosidad decir que ya en el año 1906 se inicia la normalización internacional en el campo de la electrotecnia, mediante la creación de la Comisión Internacional de Electrotécnica. Pero fue en 1946 cuando se acuerda centralizar toda la materia de la normalización bajo la Organización

Internacional para la Estandarización (*International Organization for Standardization*).

Esta Organización Internacional se crea para cubrir la necesidad de unas normas estándares internacionales que facilitarán el intercambio de bienes y servicios entre los países.

Las bases para el establecimiento de la actual serie ISO 9000 las establecen el Departamento de Defensa de los Estados Unidos con el desarrollo en 1959 de sus programas de calidad MIL-Q-9858 y MIL-Q-9859A y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), que adapta estos programas, principalmente, el MIL-9859A al primer manual de aseguramiento de calidad (*Quality Assurance Publication*) que es Garantía de calidad de publicación.

Del terreno militar pasa a la aplicación comercial civil de la mano del Instituto Británico de Estandarización, en el año 1979 con el sistema de estandarización comercial BS-5750.

En 1987 la *Organization International for Standardization* se sirve de todos estos sistemas de normalización y principalmente con la adaptación de la norma BS-5750, e inicia la serie de estandarización actual ISO 9000.(ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004).

La ISO 9001 se adopta en Estados Unidos bajo las siglas ANSI/ASQC-Q90 (*American Society for Quality Control*) y la norma BS-5750, que fuera la fuente para la ISO 9000, ahora se revisa y se adapta a la ISO 9000.

Para comprender los cambios y modificaciones en las normas ISO desde su inicio hasta la actualidad, sepamos que en 1987 se impuso la obligación de revisar las normas de la familia ISO 9000 cada cinco años. Luego la primera revisión se realizó en 1992-1993.

El sistema se configura con la ISO 9001 y la ISO 9004. La ISO 9001 se orienta a los requisitos que ha de cumplir una organización para satisfacer las necesidades de sus clientes. (*Manual de la Organización Internacional para la Estandarización, 2008, IV*).

Según Puig-Durán Fresco (2011 p. 63), “La Organización Internacional de Estandarización nos dice que:

- Esta norma inicia pensándose en la necesidad que los países puedan establecer transacciones y operaciones de una óptima y dinámica.
- Nace en el ámbito militar para poder medir de calidad en la fabricación de instrumentos bélicos.
- Para que las normas se apliquen al área civil, tuvo que hacerse un consenso en el cual el Instituto Británico de Estandarización reviso y discutió la adaptación de la norma base “BS-5750” para su ingreso al ámbito civil.
- La norma ISO 9001 ha sufrido diversas modificaciones y actualizaciones, ya que está supeditada a los constantes cambios y necesidades que surgen en los diferentes ámbitos económicos.
- El OIE comprendió que para que la ISO 9001 tenga una mejor comprensión y adaptabilidad, se tiene que hacer una revisión cada cinco años.
- En la actualidad se trabaja con la última modificación dada el 2008, con la que se configura la norma ISO 9001-2008.
- La ISO 9001 se refiere a la implementación de la gestión de la calidad, la cual se desarrollara en procesos, habiendo analizado previamente, la dinámica de la empresa, sus objetivos y su constitución.
- En el proceso de la implementación de llegar a establecer la calidad total en las operaciones de la empresa permitiendo así medir la capacidad de rentabilidad que resultara de aplicar la mejora continua en sus procesos.

B. Características de la norma ISO 9001:2008

- Son de aplicación opcional.
- Es un estándar de sistemas gerenciales.
- Son aplicables a cualquier organización.
- Proveen calidad consistente y sostenida en el tiempo.
- No son normas técnicas.
- Están desarrolladas y aprobadas por consenso.
- Permiten participación en mercados globales.
- Son buenas herramientas de gestión empresarial.
- Armonizan conceptos y definiciones a nivel mundial.

2.2.4 Marco teórico conceptual

A. La empresa

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que se conseguir objetivos definidos. El logro eficaz de estos objetivos necesita de

una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los medios y personas que forman de la misma.

Según la competitividad de la empresa con un enfoque basado en la teoría de recursos de la Universidad de Oviedo (2009 p.14), al igual que el concepto de empresa, ha ido evolucionando a medida que la realidad empresarial se iba modificando, los sistemas de organización empresarial han sufrido notables cambios, provocados por la evolución técnica que se ha producido en los últimos años.

Consiste en un sistema que interacciona con su medio materializando un pensamiento, de forma planificada, trabajando de forma eficaz, satisfaciendo las necesidades, demandas y deseos de los clientes, a través de actividad económicas.

La empresa nace como respuesta a la satisfacción de las necesidades de la sociedad, sus actividades que son diversas producen satisfacciones a cambio de retribución económica y esto compensa la dinámica de su funcionamiento.

Nos dice Estallo (2013, p. 33) que una empresa está formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa para conseguir una finalidad. Esta finalidad no es más que la obtención de unos outputs mediante el proceso de transformación de unos inputs. Asimismo se adapte a los cambios que se hayan producido. Esto es lo que define la empresa como un sistema abierto. Se entiende también como unos encuentros de medios humanos y materiales que se dispone para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre diferentes elementos que la componen.

Para López (200, p. 27): Una empresa es un combinación de DINERO y PERSONAS que trabajan juntas, que producen

un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan, con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que vendan a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes).

Para Coscollar (2010, pág. 4): La empresa es la institución en la que un conjunto de personas transforman diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfagan necesidades humanas, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre sus propietarios. Las relaciones entre las personas y los recursos de la empresa, se organizan a través de una estructura, de un conjunto de procedimientos y reglas establecidos. También organizan y estructuran sus recursos y el trabajo de sus empleados, con el fin de obtener bienes y servicios que aporten valor añadido. A través de actividades de transformación, realizadas con estos recursos, las empresas obtienen productos o servicios que venden a sus clientes.

Sin embargo, Campillo (2009, p. 120), nos dice: La empresa es también una realidad social, ya que en ella se encuentran grupos de hombres organizados para los procesos productivos, los cuales perciben renta por su trabajo. Estas rentas sirven a su vez para comprar los bienes y servicios de las empresas, lo que hace posible el desarrollo social deseado. En esta organización humana se crean por tanto, políticas de distribución de rentas, que desembocan para su defensa en la creación de asociaciones empresariales y de sindicatos. Los efectos perseguidos por estos otros grupos van generalmente más allá de la propia empresa, pues pretenden influir en la vida social y económica de toda la comunidad nacional e internacional.

Concluimos que la empresa es una fuente económica, jurídica, sociológica. Para entenderla mejor podemos introducirnos a los elementos comunes de todas las empresas. Por ejemplo, toda empresa debe definir claramente lo que quiere hacer, y con respecto a esto establece una serie de metas que deberá alcanzar. Sus factores de producción o recursos para la obtención de los bienes y/o servicios a comercializar o prestar, tendrán que contar con la financiación adecuada. También contar con una dirección que establezca los objetivos a alcanzar, organizar los factores de producción e impulse a la organización para la consecución de metas establecidas. Entonces podríamos decir que una empresa es un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que trata de alcanzar sus objetivos acordes con la finalidad asignada de forma previa.

B. Objetivos de la empresa

Manifiesta Reyes (2010, p.32) que los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues estos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Pero además de ello, otras ventajas de establecer objetivos para una empresa son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias y la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.

- Permiten evaluar resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

Al iniciar sus actividades, las organizaciones establecen diferentes objetivos, los cuales se basan en posicionarse en el mercado y fijar los productos en la predilección de los clientes, pero sobre todo en ser parte de la vida económica del espacio en el cual interactúan. Porque más que vender un producto que llene las expectativas deben de ofrecer satisfacción al cliente de manera tácita e imprescindible.

C. Clasificación de las empresas

De acuerdo al documento internal: <http://www.aulafacil.com/cursos/l19663/empresa/administracion/administracion-de-empresas/la-empresa-generalidades>, las empresas se clasifican por su actividad económica en:

- **Extractivas:** son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, explotación de bosques y canteras, etc.
- **Industriales o fabriles:** se dedican a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación, por ejemplo, electricidad, agua, manufactura, etc.
- **Comerciales:** empresas que se dedican a la compra y venta de productos terminados, tales como almacenes, librerías, farmacias, supermercados, etc.

- Financieras: empresas del sistema financiero que efectúan préstamos a personas y organizaciones. Ejemplos de estas son los Bancos.
- Empresas de Servicio: se dedican a la prestación de servicios no tangibles, tales como transporte, limpieza, etc.

En el contexto actual de este país, poseemos diversos tipos de empresas, más aun cuando nuestro mercado está en plena expansión y nuestros productos originarios acaparan la atención del mercado internacional. Es por eso que las empresas necesitan estar ordenadas por sectores de acuerdo a la actividad económica en la que están involucradas.

D. Normalización

De acuerdo con García y Vázquez (2009): La normalización favorece el progreso técnico, el desarrollo económico y la mejora de la calidad. De acuerdo con la ISO, la normalización es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico. Esto implica la participación de personas que representan a distintas organizaciones de los tres sectores involucrados: productos, consumidores e intereses generales. Es también la materialización del conocimiento, por su estrategia de documentar las experiencias y argumentos profesionales para que no queden en manos de unos pocos, permitiendo la conservación del conocimiento y su divulgación e implementación de forma repetitiva. Se considera un índice del nivel tecnológico que posee una organización, y que le brinda oportunidades de competencia nacional e internacional, en lo cual lo mostramos en la figura 4.

Es la forma técnica de entender la Norma ISO 9001, sabemos que la implementación implica diversas áreas de la empresa que tienen que revisarse y evaluarse conjuntamente con sus procesos, es por eso que la implementación tiene que documentarse para que sirva como base para las evaluaciones posteriores a la implementación.



Figura 4. Niveles de Normalización.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 mostramos las fases del proceso de normalización que será parte imprescindible en la implementación de la Norma ISO 9001.

Para Olavarrieta de La Torre (2009, p. 67): Puede entenderse como esfuerzo para estandarizar el diseño, tratando de eliminar la variedad desfavorable de componentes y también como la sujeción a, o aceptación de determinar normas o estándares, ya sea para el diseño o la fabricación de un artículo, o para el desempeño de alguna función.

Sin embargo, Álvarez García (2010, p. 81) nos dice: son aquellas especificaciones que, basadas en ciencia, la tecnología y la experiencia, definen para su aplicación repetitiva o continuada en la actividad industrial las características que debe reunir un determinado producto o que deben respetar las empresas que lo producen, pudiendo tener, según los casos, bien una naturaleza voluntaria (normas voluntarias) o bien obligatoria (normas obligatorias).

También Ortega (2009, p. 86) nos dice: La normalización se refiere a la organización racional de los documentos y sus soportes, cuyo fin es permitir el intercambio de información dentro y entre los países. Según Ruíz y Pinto, implica la regulación de las distintas fases que comprende el ciclo de transferencia de la información que abarca la producción del documento primario, la creación del documento referencial, así como su recuperación y difusión. Para que el proceso de transferencia de información funcione, de acuerdo con los autores antes mencionados, la actividad normativa ha de iniciarse en el momento en que el documento es producido, tanto en su forma física, como en su contenido.

La normalización ofrece a la sociedad importantes beneficios, al facilitar la adaptación de los productos, procesos y servicios a los fines a los que se destinan, protegiendo la salud y el medio ambiente, previniendo los obstáculos al comercio y facilitando la cooperación tecnológica.

La universalización de los mercados y la preocupación por el aumento de la competitividad de los productos y servicios han impulsado el desarrollo de la actividad de normalización,

considerándose cada vez más como uno de los pilares básicos para mejorar la calidad y la seguridad en las empresas, sus productos y servicios, así como proteger el medio ambiente.

E. Objetivos de la normalización

De acuerdo al documento internal <https://www.scribd.com/doc/313288866/002-Fundamentos-ISO-9001>, los objetivos son:

- Unificar el lenguaje técnico.
- Proporcionar datos técnicos indispensables para las estrategias industriales y comerciales entre productores y consumidores.
- Lograr beneficios óptimos de conjunto.
- Orientar esfuerzos hacia la simplificación.
- Materialización del conocimiento.
- Unificar el lenguaje técnico.
- Planeación racional de la producción y el talento humano.
- Mayor ajuste entre la oferta y la demanda.
- Reducción de costos y desperdicios.
- Aumento de la productividad y la calidad.

Los objetivos son imprescindibles para la implementación, la clave es unificar el lenguaje de todos los procedimientos, para que así se pueda obtener lo deseado. Planear con lógica y hacer que el conocimiento de las diferentes áreas se materialice, proporcionará el ajuste requerido para que la reducción de gastos y costos se mantenga y esto se visualice en la productividad y la empresa alcance los objetivos deseados.

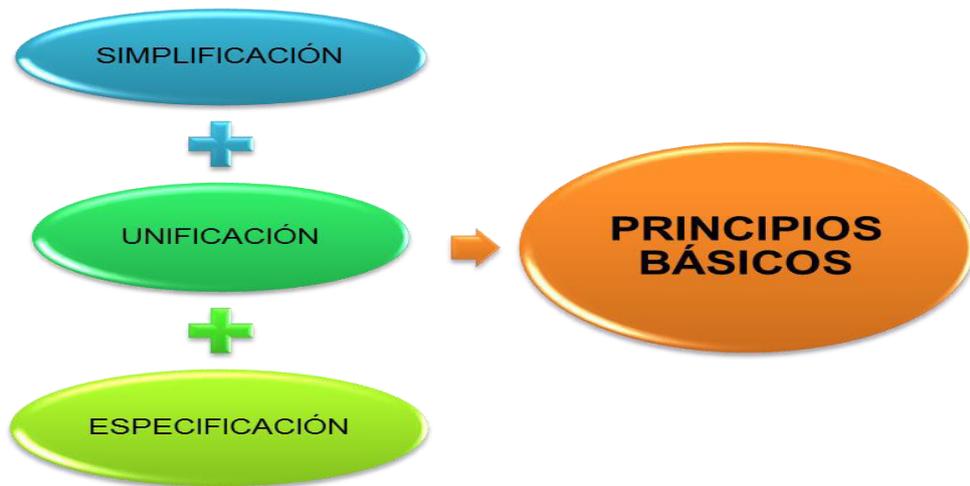


Figura 5. Principios de la normalización

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 5 presentamos los principios básicos de la normalización, la cual guiarán la implementación de la norma en la empresa.

F. Servicio



Figura 6. Evolución del servicio

Fuente: Marketing en Empresas de Servicios, Alfa Omega 2009, México

En la figura 6 damos a conocer la evolución de un servicio basado en tres puntos primordiales, tal cual se describen.

Enfoques:

- Los servicios son actividades económicas que crea valor y proporcionan beneficios a los clientes, con resultados de producir un cambio deseado en (o a favor) al receptor del servicio.
- Aunque el proceso pueda estar vinculado a un producto físico, el desempeño es, en esencia, intangible y generalmente no confiere la propiedad de ningún factor de producción.

Definición de servicio

Manifiesta José María de Andrés Fernando (2009): Es un acumulado de actividades determinables, intangibles y perecederas que son la consecuencia de los esfuerzos de las personas que producen un hecho, un cometido o un esfuerzo que involucran la intervención del cliente, esto no se obtiene de manera física, transportándolos ni almacenarlos, pero si pueden ser brindados en renta o venta; en consecuencia pueden ser el centro principal de un acuerdo imaginada para satisfacer las necesidades y deseos de los cliente; el servicio es una herramienta muy trascendental porque es una ventaja competitiva, en el entorno profesional en el cual nos encontramos, un servicio se distingue no solo por las actividades que ofrece si no por el bien que otorga a sus clientes ya sea (físico o intangible).

Es el conjunto de características que definen una actividad que crea un valor económico y de satisfacción, proporcionando así el bienestar del usuario final. La característica principal, es que un servicio es intangible, pero no por eso tenga que ser irrelevante el modo ni la forma en cómo surge y se entrega. Es por eso que las empresas organizan sus procedimientos, para lograr la satisfacción total en la prestación del servicio a sus clientes y así poder lograr los objetivos trazados.

Sin embargo, Fernando (2009, p. 8) nos dice: son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes, como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor) el receptor del servicio. El proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es, en esencia, intangible y generalmente no confiere la propiedad de ningún factor de producción.

Gómez Aguirre, Bobadilla La Madrid y Libusse Villa Rojas (2010, p. 294) nos dicen: Son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de un operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores, es decir, que la organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente. Por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.



Figura 7. Evidencia del servicio

(Marketing en Empresas de Servicios, Alfa Omega 2010. México, pág. 62)

En la figura 7 se presenta las tres áreas que están relacionadas de manera directa con la prestación del servicio.

Para Arotoma (2009), el concepto de servicio un servicio se concibe como un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, que forman una unidad y que tienen un objetivo en común. La visión sistemática del servicio proporciona una “visión periférica de la institución”, lo que permite enfocarla con un lente ancho para identificar la medida en que nuestros actos se relacionan con otras esferas de la misma actividad. En un nivel más amplio, los elementos del servicio abarcan una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios orientados a identificar la interrelación de fuerzas que forman parte del proceso común. En otras palabras, el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

Quizá la visión limitada de la descripción de un servicio nos dice que posee atributos tangibles e intangibles, pero en una forma amplia todo “producto” tiene elementos intangibles para él, ya que el mundo vende intangible en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica. Además los servicios pueden ser administrados tanto desde el estado, como desde los sectores privados, incluso en forma mixta. Algunas de las cuestiones básicas que se considera que deben prestar los servicios es el buen trato a sus clientes, satisfacer las necesidades de los mismos antes que estos lo requieran, brindar la posibilidad de agradecimiento o queja, generalmente de manera escrita y sobre todo los prestadores del servicio deben cumplir con lo preestablecido, que suele ser determinando mediante un contrato. En los mismos deben ser pautados claramente cuáles serán los servicios a brindar por parte de la empresa o del Estado.

Características del servicio:

De acuerdo a Grande Esteban (2009 p. 35), las características generales de los servicios viene a ser la intangibilidad: los servicios pueden ser solo acciones, no se puede ver ni tocar, lo que da lugar a las siguientes características:

- No pueden inventariarse.
- No puede concretarse su demanda en tiempo.
- Son difíciles de evaluar cualitativamente.
- Son fácilmente copiados por la competencia.

Intangibilidad: Se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio.

Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

Heterogeneidad: Significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta,

cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

Carácter Perecedero: Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

G. Tipos de Servicios

Servicios financieros: son aquellas instituciones cuya actividad principal gira en torno al sistema monetario y sus variantes como pueden ser instituciones de crédito y auxiliares, instituciones bancarias y monetarias, bolsa de valores, aseguradora y afianzadora, etc.

Servicios a las empresas: son aquellas que se brindan como apoyo a las personas morales y físicas, siendo muy especializados, incluyéndose en ellas las consultorías, bufetes jurídicos y/o contables, informática publicidad, diseño gráfico, etc.

Servicios de educación, salud y bienestar: tiene que ver con los prestados a los consumidores directamente y donde quedan incluidas escuelas, universidades, hospitales, etc.

H. Servicios de asesoría y asistencia empresarial

Según documento internal <https://www.clubensayos.com/Negocios/Sistema-De-Informacion-Contable/304330.html> nos dice que el sistema comprende los métodos, procedimientos y recursos utilizados por una entidad para llevar un control de las actividades financieras y resumirlas de forma útil para la toma de decisiones.

Estas se pueden clasificar en dos categorías:

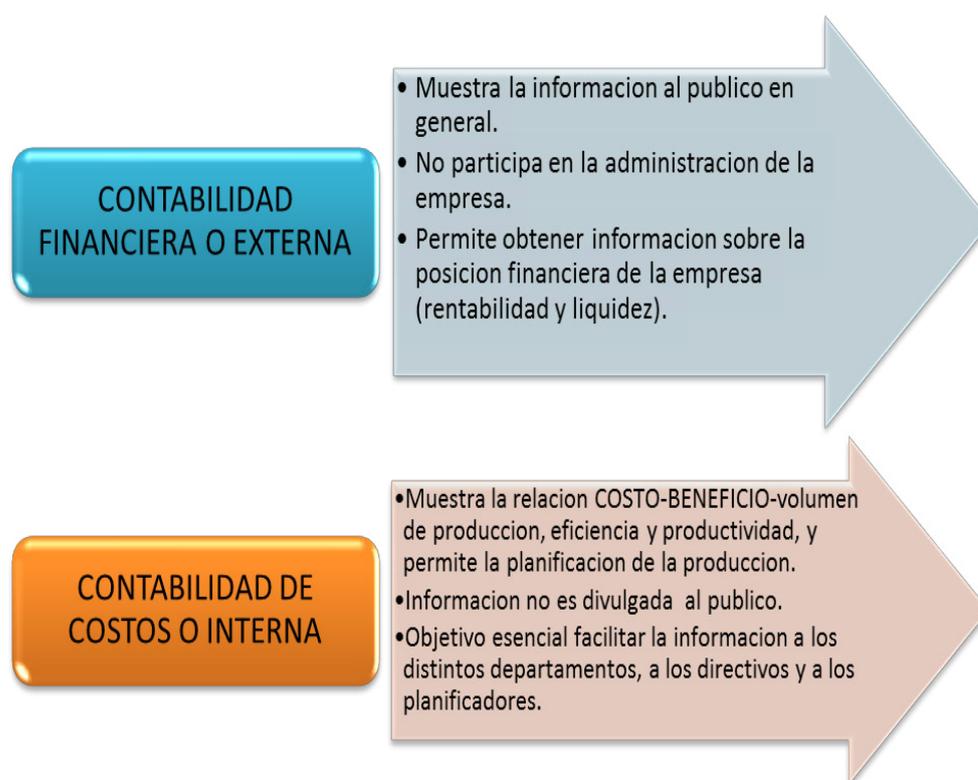


Figura 8: Clasificación de la información contable

(Contabilidad Sectorial Contadores y Empresas 2010. pág. 302)

En la figura 8 se observa la clasificación de los tipos de contabilidad que habitualmente se conocen en una empresa que presta servicios contables.

I. Servicios contables

De acuerdo con Marín (2009 p. 84): Es un conjunto de actividades estructuradas de procesamiento y operaciones adecuadas que nos proporcionan una información financiera confiable y clara, para una toma de decisiones acertadas en un momento oportuno.

Los servicios de contabilidad están elaborados para que se establezcan en un verdadero soporte administrativo para las personas, sobre el cual el empresario o comerciante pueda ejecutar claramente su actividad productiva en el ámbito en el que se desarrollen.

Los servicios contables otorgan la confianza a las empresas ofreciendo especialistas que se encargarán de hacer las tareas contables oportunamente y dentro de las disposiciones legales vigentes de manera profesional.

Los procedimientos tienen por objetivo, entre otros, los siguientes:

- Implantar procedimiento óptimo de registros de operaciones desarrolladas por la empresa (Manual, mecánico o electrónico).
- Efectuar con las exigencias de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección General (Estados financieros, auxiliares de conceptos específicos, entre otros.).
- Cumplir con las normas técnicas (NIIF, NIC) y legales (Leyes, Código Tributario TUO, etc.).
- Aportar para el correcto funcionamiento de todas las áreas de la empresa. (Producción, ventas - compras, planeación, almacén, entre otras.).

- Gestionar en forma adecuada los recursos de la empresa.

Los servicios contables nos proporcionan la confiabilidad de la información, y que esta se produzca de manera oportuna para que la ejecución de los procedimientos tenga los resultados deseados por la organización. Por otro lado, la información se debe manejar bajo normas legales que rigen el contexto tributario actual, esto ayudará a la exactitud de la determinación de los resultados.

Según Gómez Aguirre, Bobadilla La Madrid y Libusse Villa Rojas (2010 págs. 302-303) nos dicen que el sistema contable de cualquier empresa, independientemente del sistema contable que utilice, debe contemplar la ejecución de tres pasos básicos, los datos básicos deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo, el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

Para Contadores y Empresas (mostramos el cuadro) el modelo de la estructura de un sistema Contable, tiene que contener Registro de información financiera, Clasificación de la información y Resumen de la información, los cuales determinarán la compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable del costo-beneficio.



Figura 9: Estructura de un sistema contable

(CONTABILIDAD SECTORIAL, CONTADORES Y EMPRESAS 2010, p. 3030)

En la figura 9 presentamos la dinámica del procesamiento de la información contable.

El objetivo general de la contabilidad es generar información útil y oportuna para la toma de decisiones de los diferentes usuarios, de la misma forma es objeto de la contabilidad financiera: controlar todas las operaciones financieras realizadas en las entidades. También proporciona datos para convertirlos en indicadores de actuación, en cierto modo coadyuvan a evaluar la trayectoria de la organización, da un parámetro general del valor de la misma en el tiempo que se precisa dicha información, porque se llevan los registros (anotaciones) de las operaciones que se susciten a lo largo de un determinado tiempo de trabajo, ya sea diario, semanal o anual, de dinero, mercaderías y/o servicios por muy pequeñas o voluminosas que sean estas.

J. Tendencia actual del servicio contable en el campo empresarial

Las tendencias en el mundo actual se manifiestan de un modo de administración adecuado donde se debe admitir la misión y los objetivos en función de los clientes.

Se debe evidenciar las expectativas de los clientes en el campo de atender y entender, escucha y responder, emitir y percibir, codificar y descodificar las actitudes de los clientes.

El logro de un servicio satisfactorio involucra la intervención de todos los trabajadores que integran la empresa de esta manera se garantizará la calidad de su trabajo.

Ante esta realidad, la estrategia en la que se deberá seguir es considerar la implantación del mantenimiento y control de sistemas de calidad basados en la aplicación de estándares que aseguren continuamente la satisfacción de los clientes, la organización, los trabajadores y la sociedad.

La calidad es uno del concepto que más desean desarrollar las empresas dedicadas a la prestación de servicio. Es deseado tanto por clientes internos como por clientes externos lo cual hace que dicho conceptos sea visto y analizado desde diferentes ángulos y puntos de vista.

- El objetivo principal que busca la calidad es la satisfacción plena del cliente se pueden combinar algunos de los elementos comunes de la calidad como son:
- Lograr la satisfacción del cliente mediante un buen servicio.
- Conocer las expectativas de los clientes internos y externos de la empresa.
- Alcanzar la excelencia de una empresa y que se demuestre por la fidelidad de sus clientes.

- Satisfacción del cliente por recibir un producto - o servicio de máxima calidad.
- Conseguir el cumplimiento de sus objetivos e incrementar su rentabilidad.

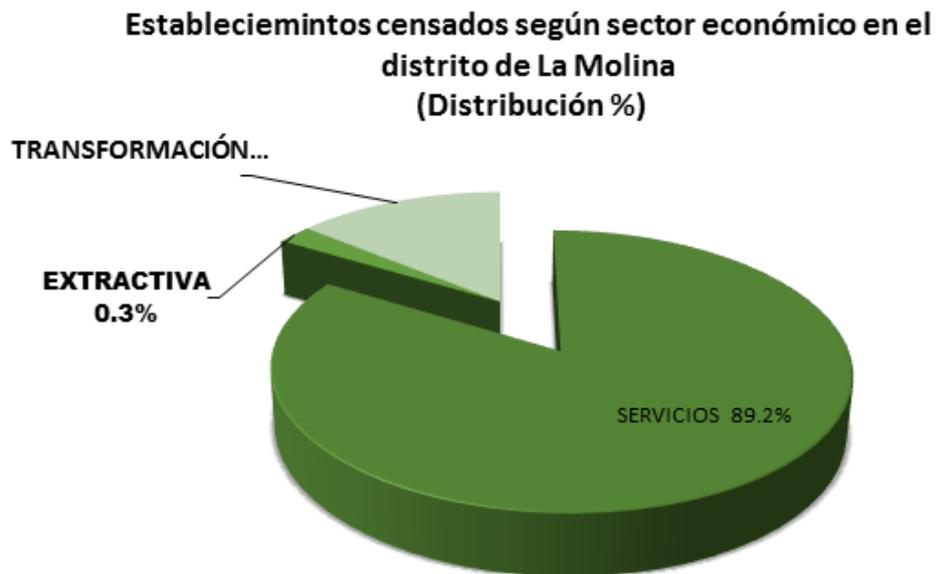
K. Actividad económica en el distrito de La Molina

El crecimiento del número de establecimientos en Lima Metropolitana está asociado a la expansión sostenida que ha tenido la economía nacional entre el 2005 y el 2008.

Los distritos con mayor número de establecimientos creados entre el 2005 y el 2008 son los siguientes: Lima con 24,570; La Victoria con 17,676; San Juan de Lurigancho con 16,465; San Martín de Porres con 12,274; y Ate con 10,432 establecimientos.

Es de resaltar que La Molina entre el 2010 y el 2011 ha incrementado notablemente el número de nuevos establecimientos (50 %) y que en el periodo 2012 – 2013 se han creado 1,114 nuevos establecimientos.

Asimismo, hay que tener en cuenta que La Molina está conectada con distritos de gran actividad comercial como Ate con 10,432 establecimientos, Villa María del Triunfo 10,410 y Santiago de Surco con 7,275 establecimientos.



**Figura 10. Actividades económicas del distrito de La Molina
(WWW.MJNIMOLINA.GOB.PE.)**

En la figura 10 mostramos la distribución del movimiento económico en el distrito de La Molina.

L. Implementación de la calidad en una empresa

Según norma ISO 9001 para la pequeña empresa (2010), nos dice que el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad con base en ISO 9000 requiere de unas condiciones iniciales que garanticen el éxito del mismo, generando un entorno apropiado de confianza, trabajo en equipo, compromiso, y sobre todo, sentido común. Se recomiendan las siguientes directrices, producto de la experiencia de organizaciones de distintos sectores, como estrategia de implementación:

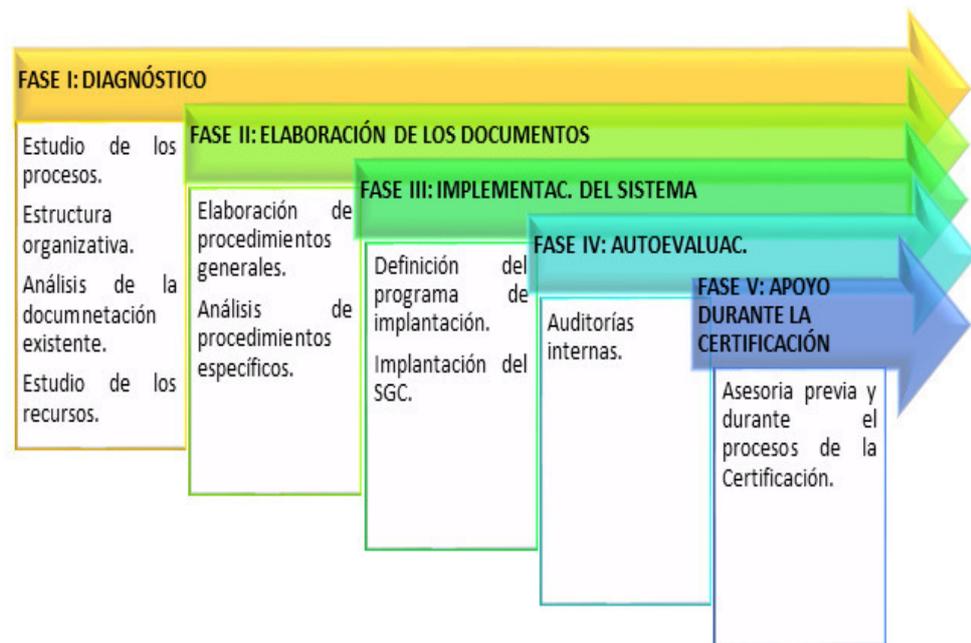
- Compromiso visible y continuo por parte de la alta dirección. Corresponde al elemento más importante por sí mismo.
- Realizar lo lógico a largo plazo para el negocio. ISO 9000 se creó para apoyar las operaciones de

manera efectiva y eficaz y no para generar papeleo y burocracia.

- Planificar bien y con tiempo. La planeación y la organización del proyecto representan un gran esfuerzo, por lo que ello influye en gran medida sobre el uso de recursos, lo expedito del proceso y el nivel de satisfacción de los empleados.
- Utilizar, en lo posible, lo que ya se tiene. Determinar lo que se necesita permite evaluar lo que se tiene para usar al máximo lo que funciona en forma adecuada.
- Utilizar recursos externos adecuados, como la experiencia, el conocimiento y las lecciones aprendidas de las organizaciones que han realizado el proceso, particularmente en lo que respecta a bibliografía, software, consultores confiables.
- Documentar lo que se haga. Proporciona visibilidad del proyecto, una guía para el trabajo, una base de referencia para revisar el avance y un registro de lo realizado como referencia futura, aunque se debe evitar documentar lo innecesario.
- Flexibilidad para ajustar los planes a medida que se avanza. Realizar evaluaciones rutinarias del avance y hacer los cambios necesarios: una buena planeación del proyecto reducirá significativamente los ajustes en las etapas posteriores del mismo.
- Involucrar a los empleados. Su experiencia y saber aportan al proyecto; su participación en el análisis, redefinición y documentación de sus labores es esencial, según nos muestra la figura 11.

Planificando de manera integral e incluyendo a todas las áreas en la organización se podrá visualizar los resultados de

la implementación de la norma, ajustando los procesos al contexto y al giro de la empresa. En el desarrollo se debe de documentar todos los procedimientos para tener un respaldo, el cual servirá para las evaluaciones posteriores a la implementación. Es esencial la participación de los empleados en la planificación y la ejecución de la implementación, ya que su aporte es un factor clave para conseguir no solo la



sino también la identificación con la empresa.

Figura 11. Pasos para la implementación de la calidad en una empresa

(Elaboración propia)

En la figura 11 describimos los pasos para la implementación de la calidad la cual está distribuida en cinco fases.

M. La mejora continua

De la misma manera para Eslava José – De Jaime Marín Iñigo (2009 p. 86): La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de

satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado. Mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de desperdicios, algo que se adecúa a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos del planeta, pero también significa reducir continuamente los niveles de contaminación del medio ambiente, algo que es y será cada día más vital en un planeta sujeto a profundos y graves desequilibrios.

Es la estrategia que implica organizar de manera sistemática las áreas de una empresa para optimizar la productividad y reducir los costos y tiempos en la entrega del servicio. La revisión perenne de la implementación nos proporcionará un aspecto globalizado de todas las áreas de la organización y específicamente de sus procesos.

Nos dice Guerra-López (2009, p. 193): La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. Se hace esto formulando las preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, y luego, aplicando los datos para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos y/o que iniciativas deben ser sostenidas. El objetivo de una cultura de mejora continua, es por lo tanto, apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño.

Para Cambronero (2010, p.10): La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización. Enfoque objetivo hacia las decisiones efectivas que se basan en

el análisis de datos y en la información. También en la mutua y beneficiosa relación con los proveedores. Con esto se identificara, entenderá y gestionara un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo eficaz de una organización.

Según manual de la Mejora continua del servicio (2015, p. 4 y 218) dice: La mejora continua del servicio no representa un concepto nuevo. Las organizaciones has tratado sobre este asunto durante muchos años, pero para la mayoría de ellas este tema no ha pasado de la etapa de discusión. Para muchas organizaciones, esto se convierte en un proyecto cuando algo ha fallado y ha perjudicado gravemente al negocio. Una vez se resuelve el problema, el concepto se olvida rápidamente hasta que se procede el siguiente fallo importante. La mejora es responsabilidad de la gestión de procesos de gestión de los servicios.

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas.

De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización.

Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello. Entonces, basta resaltar que sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de gestión.



Figura 12. Proceso de la mejora continua

Fuente: Elaboración propia

En la figura 12 se muestra el ciclo del proceso de la mejora continua en una empresa de servicios.

N. ¿Por qué tener un sistema de gestión de la calidad?

De acuerdo a la Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR (2010, Pág. 21) indica que: “los clientes buscan la confianza que puede proporcionar una organización dotada de un sistema eficaz de gestión de la calidad”.

De la misma manera, la ISO 9001 para la pequeña empresa (2010, p. 21) manifiesta que “la satisfacción de estas expectativas es un motivo para disponer de un sistema de gestión de calidad, existen otras razones y algunas de ellas se relacionan a continuación”.

- La mejora del funcionamiento y la productividad de su organización.

- Mayor ejecución en los objetivos de su organización y las expectativas (Rentabilidad) de sus clientes.
- El logro y mantenimiento de la calidad de su “productos” con el fin de satisfacer las exigencias y las necesidades implícitas de sus clientes.
- La mejora de la satisfacción del cliente.
- La confianza en que la calidad que se persigue es alcanzada y mantenida.
- La demostración a clientes actuales y potenciales de lo que su organización puede hacer por ellos.
- La apertura de nuevas oportunidades de mercado o el mantenimiento del mercado actual.
- La obtención de la certificación.
- La oportunidad de competir en pie de igualdad con organizaciones mayores (por ejemplo, mediante la capacidad para licitar o presentar presupuestos).

Entonces, decimos que si bien el sistema de gestión de calidad puede contribuir a cumplir estas expectativas, debe recordar que dicho sistema no es que un medio para alcanzar los objetivos establecidos para la organización, y no un fin en sí mismo.

Un sistema de gestión de la calidad, por sí mismo, no conducirá forzosamente a una mejora de los procesos de trabajo o de la calidad de su producto. No solucionará todos los problemas. Es solo un medio para facilitar la adopción de un enfoque más sistemático de cara a los objetivos de su actividad.

Por lo tanto podríamos decir que la gestión de la empresa radica en obtener la responsabilidad de dirigirla dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos

enrumbándola hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, para esto se planifican las actividades que se consideren necesarias, disponiendo los recursos consignados, dirigiendo a las personas y fiscalizando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades y exigencias del mercado.

Consignados, entonces, decimos que si bien el sistema de gestión de calidad puede contribuir a cumplir estas expectativas, debe recordar que dicho sistema no es que un medio para alcanzar los objetivos establecidos para la organización, y no un fin en sí mismo.

Un sistema de gestión de la calidad, por sí mismo, no conducirá forzosamente a una mejora de los procesos de trabajo o de la calidad de su producto. No solucionará todos los problemas. Es solo un medio para facilitar la adopción de un enfoque más sistemático de cara a los objetivos de su actividad.

Por lo tanto, podríamos decir que la gestión de la empresa radica en obtener la responsabilidad de dirigirla dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos enrumbándola hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, para esto se planifican las actividades que se consideren necesarias, disponiendo los recursos, dirigiendo a las personas y fiscalizando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades y exigencias del mercado.

O. Importancia de la gestión empresarial

De acuerdo a Guillen (2013, p. 92), nos dice que: Los diversos factores que hoy en día enfrentan las organizaciones con respecto al mercado, obliga a estar en constante cambio de menor a mayor impacto a nivel interno y

externo. No obstante necesita de manera obligatoria responder a las necesidades generadas no solo para los propietarios o socios sino por todo el recurso humano de la organización.

Observamos a un gerente, comerciante o empresario nos damos cuenta que la satisfacción que se emanan con respecto a su empresa o negocio reside principalmente en la productividad o las ganancias que han generados las ventas de sus productos o servicios; y más aún cuando los clientes vuelven nuevamente a adquirir sus productos o servicios. Esta satisfacción no tiene por qué obstaculizarse por los diferentes cambios en la planificación de los objetivos, ya que se debería contar con un plan de contingencia porque existen diferentes empresas que podrían competir con mejores servicios hacia los clientes.

La gestión es imprescindible en una organización porque nos permite ordenar las prioridades y medir los resultados de acuerdo al tiempo de ejecución del servicio. Al establecer procedimientos en todas las áreas se fomenta una mística de trabajo en la que se promueve la comunicación horizontal, el compromiso y la efectividad en la prestación del servicio.

Responsabilidad de la dirección

De acuerdo al Manual de la Organización Internacional para la Estandarización (2008, p. 04): “La Dirección General deberá suministrar pruebas para apoyar y desarrollar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y su mejora continua”:

- Comunicando a la empresa la importancia de satisfacer los requisitos de ley previstos por las normativas para los clientes.

- Estableciendo la política de calidad.
- Asegurando que estén establecidos los objetivos de calidad.
- Conduciendo revisiones de la Dirección.

La Dirección debe estar en condiciones de suministrar pruebas de su compromiso con el desarrollo y la implementación del sistema de calidad. Para hacerlo, debe llevar a cabo las tareas listadas anteriormente.

Nos dice el Manual Gestión de la Calidad ISO 9001 (2010, p. 60):

En el comercio para que un sistema de calidad pueda ser implantado y mantenido al día eficazmente, es imprescindible el compromiso de la Dirección de la organización, la cual debe estimular e impulsar al resto del personal. Sin ese compromiso formal y efectivo de la Dirección, es muy difícil conseguir la participación de todos los miembros de la empresa y, por tanto será imposible alcanzar la eficacia del sistema de calidad. Este compromiso debe transmitirse al resto de la organización.

Sin el compromiso de la dirección no se podrá iniciar la implementación en la empresa, porque son ellos quienes deben de planificar la política de la implementación, dar las pautas a seguir, medir el tiempo de ejecución y conseguir que la participación del personal sea absoluta. Este compromiso se debe de extender en toda la organización para así poder tener la certeza de que la implementación no solo creará la certificación sino que establecerá una forma de trabajo en base a la comunicación y la medición de los resultados.

Por otro lado, la norma ISO: 9001: 2008 (2009, p. 28) nos dice: Que la autoridad máxima de una organización, independientemente de su tamaño, es la dirección, puede

ser un solo individuo, o grupo de personas como los llamados consejos directivos. Es responsable de conducir, a través de su liderazgo, el proceso de calidad de una manera participativa y visible, basándose en los principios de gestión de la calidad. La direcciones responsable de definir el rumbo de la organización, apoyar el sistema y proporcionar los recursos para la implementación y mantenimiento.

También Pérez Fernández de Velasco (2012, p. 105.) nos dice que la dirección formula, comunica, hace seguimiento y revisa la estrategia. Determina el despliegue, evaluación de objetivos y retroalimenta con información el alcance de los objetivos.



Figura 13. Proceso de planeación de la dirección

(ANTONIO CESAR AMARU MAXIMIANIANO, MÉXICO 2009. p. 375.)

En la figura 13 mostramos los tres pasos a seguir en la fase de la planeación de la dirección, la cual se encargará de establecer las políticas de la calidad.

Con respecto a la responsabilidad de la dirección sostenemos que es la parte medular de la organización porque direcciona los objetivos por cumplir, también proporciona la suficiente información para la eficacia continua de su sistema de gestión de la calidad. También debe establecer requerimientos que sean razonables para aumentar la satisfacción del cliente, y así establezca una política de la calidad. Debe definir el reparto de responsabilidades dentro de la organización y hacer la revisión continua del sistema implementado.

Gestión de recursos

De acuerdo al Manual de la Organización Internacional para la Estandarización (2008, p. 04): La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Inmerso en ese punto se encuentra también los recursos humanos, competencia, formación y toma de conciencia del personal, infraestructura y ambiente de trabajo.

Gestionar los recursos es importante porque permitirá que la implementación cuente con las herramientas necesarias y de manera oportuna. También se podrá medir la efectividad y la competencia del talento humano, para obtener información de las capacidades del personal como también su compromiso con la empresa.

Nos dice el Manual de Auditoría de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008. (2010, p. 23) que: No es posible que un sistema funcione adecuadamente sin los recursos necesarios para ello. Y si necesito asegurar que el sistema

funcionara debo tener planificado de antemano que recursos voy a necesitar. El auditor deberá identificar la evidencia objetiva de que se determinaron (previamente) y se proporcionan (actualmente) los recursos necesarios para implementar el sistema de gestión de la calidad, mantenerlo, mejorar continuamente su eficacia y cumplir con los requisitos de los clientes.

Por otro lado, Pérez y Munera Vásquez (2010, p. 20) nos dicen: Una gestión por procesos con los recursos y coordinación adecuada permite optimizar la utilización de los recursos y mejorar la calidad. Cualquier actividad que utilice recursos para transformar entradas y salidas, puede considerarse como un proceso; estos elementos y los resultados que estos generan pueden ser tangibles e intangibles, a fin de cuentas el objetivo es mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para logara los objetivos definidos.

Nos dicen Miranda Gonzales, Chamorro Mera y Rubio Lacoba, (2010, p. 83) que: En la gestión de recursos se hace hincapié en la necesidad, por parte de la organización. Determinar y proporcionar en el momento adecuado los recursos necesarios para establecer y mantener el Sistema de Gestión de Calidad. Estos recursos se refieren no solo a personal, sino a equipos, espacio de trabajo, mantenimiento apropiado y servicio de apoyo.

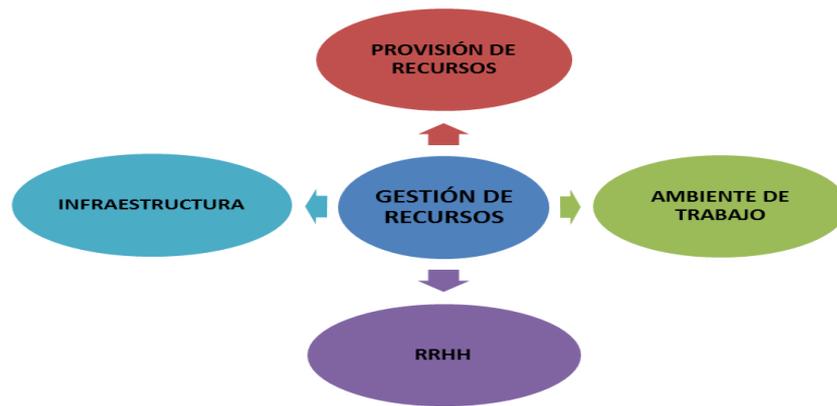


Figura 14. Gestión de recursos

(ELÍAS DÍAZ PANIAGUA Y MIRIAM LEÓN SÁNCHEZ. MADRID 2014. p.10)

En la figura 14 se describe el funcionamiento de la gestión de recursos, la cual tiene como objetivo optimizar costos y gastos.

La gestión de recursos define la óptima administración de los medios a utilizarse en la implementación. Determinando así la competencia necesaria (talento humano, experiencia, habilidades, infraestructura y ambiente de trabajo) que proporcionaran en el desarrollo de la actividad, la satisfacción requerida por los clientes. Pero no solo se trata de administrar sino a su vez de darle evaluación a esos medios y lograr el objetivo trazado.

P. Realización del producto



Figura 15. Elementos que determinan la realización del producto

([HTTP://WWW.CALIDAD.COM.MX/ARTICULOS](http://www.calidad.com.mx/articulos))

En la figura 15 mostramos el ciclo de la realización del producto que implica el diseño y desarrollo del proceso de implementación.

Nos dice Amaru (2009, p. 285): Cuando se consideran productividad y calidad en forma simultánea, se mide el desempeño no solo en términos de la cantidad total producida en relación con los recursos utilizados, sino también de los productos que se aprovechan respecto del resultado final. Además debe preguntarse si se hizo un uso eficiente del tiempo.

Los recursos utilizados tienen una relación directa con la realización del producto y la cantidad producida, pero también se debe de medir la cantidad de los recursos que se ahorraron en el proceso de la entrega del servicio. Es por eso que la realización del producto está basada en un ciclo de fases que determinará la efectividad de los objetivos.

Nos dice Nava Carbellido (2011, p. 121) en cuanto: Al control de la producción y la prestación del servicio, los dos modelos analizan la forma en como la organización controla y mejora sus procesos, productos y servicios con el fin de construir cadenas de valor de forma consistente hacia logros de sus objetivos estratégicos. Es importante mencionar que se tiene que determinar el valor y la factibilidad técnica o económica del producto o servicio, refiriéndose con esto a la consideración del punto de vista tecnológico y a las actividades y desarrollo efectuados para responder a las necesidades cambiantes del mercado y de los clientes.

En la realización del producto o servicio debe de existir coherencia con los objetivos de trabajo y la forma de cómo se está consiguiendo los resultados. Y la planificación es clave, esta conlleva a la responsabilidad de las acciones que se tomarán en la implementación.

2.2.5 Concepto de rentabilidad

Nos dice Joehnk (2009, p. 292) que el concepto de rentabilidad ha ido cambiando con el tiempo y ha sido usado de distintas formas, siendo este uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de un sector, subsector o incluso un negocio, ya que una rentabilidad sostenida con una política de dividendos, conlleva al fortalecimiento de las unidades económicas. Las utilidades reinvertidas adecuadamente significan expansión en capacidad instalada, actualización de la tecnología existente, nuevos esfuerzos en la búsqueda de mercados, o una mezcla de todos estos puntos.

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados.

Para definir la rentabilidad se necesita tres componentes:

- El beneficio obtenido.
- El monto de capital invertido para obtenerlo.
- El tiempo transcurrido desde que se realizó la inversión.

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, podemos decir cuando los ingresos de una

empresa son mayores que sus gastos y la diferencia entre ellos se considera como una rentabilidad aceptable.

Para evaluar la rentabilidad de una empresa se necesita evaluar la relación existente entre los beneficios o utilidades y la inversión de los recursos que se ha utilizado para obtenerlos.

La gestión empresarial está sujeta a la dinámica del mercado, por tanto la empresa está abocada a responder y a cubrir las necesidades de sus clientes para que así obtenga un efecto positivo reflejado en el crecimiento de su rentabilidad. La rentabilidad en una empresa evalúa la relación existente entre los beneficios y la inversión de los recursos.

Nos dice Ramírez (2014, p. 120) considera que: “La rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que la empresa deben alcanzar lo relacionada con la obtención de un beneficio necesario para el desarrollo de la empresa”.

Nos manifiesta Kotter y Heskett (2011, p. 13) que: La rentabilidad constituye un cambio complejo, que existe tiempo y requiere la presencia de un fuerte liderazgo (que, a veces, es algo muy diferente a lo que se considera como un directivo excelente). Ese liderazgo debe tener como guía una visión realista sobre qué tipo de cultura potencia la rentabilidad: una visión que es difícil de encontrar tanto en la comunidad empresarial.

Nos indica Gitman y Joehnk (2009, p.102) que:La rentabilidad de diferentes instrumentos de inversión, necesitamos incorporar los conceptos del valor temporal del dinero que explícitamente confieren diferencias en el momento de prescribir las rentas de la inversión y las ganancias de capital. También deberíamos ser capaces de dar un valor actual a los beneficios futuros. Aquí veremos varias medidas que nos permiten comparar instrumentos de inversión alternativos.

Primero, debemos definir y considerar las relaciones entre varios.

Ediciones Caballeros Bustamante (2011, p. 19) nos dice: En la rentabilidad son medidas que evalúan, por un lado, la capacidad de la empresa para generar utilidades, a través de los recursos que emplea, sean estos propios o ajenos, y, por el otro, la eficiencia de sus operaciones en un determinado periodo. Al igual que los anteriores son de suma importancia ya que, si la compañía deja de registrar ganancia, su estructura de capital se vería afectada, a causa de que tendría que adquirir deuda para solventar sus operaciones, o los accionistas se verían obligados a inyectar liquidez para mantener el giro del negocio.

También Apaza (2009, p. 575) nos dice que la rentabilidad desempeña un papel central en el análisis financiero. Esto debe, por un lado, a que es el área mayor interés para aquellos agentes que participan en los resultados y, por el otro, a que los fondos generados por las operaciones garantizan el cumplimiento de los compromisos adquiridos a corto y a largo plazo. Debido a esta última razón, las áreas de solvencia y liquidez mantienen relaciones con la rentabilidad.

Eslava (2010, p. 73) nos dice: La rentabilidad. Suele distinguirse entre “La rentabilidad económica” o rentabilidad de la empresa como negocio o conjunto de negocios y entre “La rentabilidad financiera”, o rentabilidad que obtengan los accionistas o propietarios como retribución al capital que tienen invertido en la empresa. Son dos versiones de la “rentabilidad operativa” que en general no suelen coincidir en la práctica, tal y como veremos más adelante.

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable

cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. Es decir, el límite económico de toda actividad empresarial es la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con ser la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

2.2.6 Índices de rentabilidad

De acuerdo con Oriol (2011, p. 166): “Los principales ratios que se analizarán depende de cuatro variables: Activo, fondos propios, ventas y beneficio. A través de estas cuatro variables, se pueden obtener los ratios de rendimiento, rentabilidad, margen, apalancamiento y rotación”.

Las cuatro variables de la rentabilidad permitirán la medida de los ratios y esto nos ayudará al conocimiento oportuno y confiable de la información financiera de la empresa.

Alberca y Rodríguez (2012, p. 102) nos dicen: “Este índice permite al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión propia. Se presta atención a la rentabilidad de la empresa ya que para sobrevivir es necesario producir utilidades”.

Happel y Jordan (2010, p. 103) nos dicen: Una forma diferente de aplicar el método del valor actual es utilizar un coeficiente o índice, resultado de dividir el valor actual marginal o beneficio del riesgo por la inversión original. Este índice no es más que una tasa de rentabilidad que presenta un retorno anual uniforme como fracción de la inversión original.

Nos manifiesta Diez (2011, p. 13) que: Existen una gran cantidad de indicadores de rentabilidad, y cada uno nos proporciona información distinta. Para saber que indicador hay que utilizar es importante entender bien qué tipo de rentabilidad se está buscando. Un competidor estará más interesado en la rentabilidad operativa de la empresa para saber lo eficiente y rentable que está siendo con el nivel de precios actuales. Por otro lado un accionista contemplara también la rentabilidad operativa, pero principalmente estará interesado en la rentabilidad del capital que ha invertido en la empresa.

De acuerdo con García y Morda (2010, p.155): “Estos ratios relacionan lo que se genera en la cuenta de pérdidas y ganancias (beneficios o pérdidas) con lo que se precisa en activos (inversiones) o en capitales propios (aportaciones de los socios)”.

Los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera rentas suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios, en definitiva, todas aquellas medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar plusvalías por parte de la entidad.

Una organización, con ánimo de lucro, tiene como objetivo a largo plazo no solo obtener beneficios, sino también que la rentabilidad generada por sus inversiones sea superior al coste de la financiación que las mismas han requerido.

2.2.7 Teoría de la rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad de generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento

de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

Está expresado en la proporción de beneficios en base a la renta capital direccionado a los accionistas de la empresa de manera proporcional. Es la medida de cómo la empresa puede generar ingresos a través de sus inversiones en las entidades financieras y poder respaldarse cuando necesite hacer operaciones que generen un costo alto de efectivo.

Nos manifiesta Verges (2011, p. 04) que: Si partimos del concepto general de rentabilidad, como la relación entre los beneficios o diferencia ingresos-costes, de un periodo para lograrlo, hay, como vemos, diferentes maneras de entender el numerado: beneficio bruto (sin deducir gastos por interés); beneficio neto contable, o beneficio propiamente dicho (que es el que hemos denotado por B); beneficio después de impuestos.

También Gitman (2010, p. 59) nos explica que: La rentabilidad permite a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga las ganancias.

De acuerdo con Van (2010, p. 138), la razón de la rentabilidad: Es de dos tipos: la que muestra la rentabilidad en relación con las ventas y la que muestra en relación con la inversión. Juntas, estas razones indican la efectividad global de la operación de la empresa.

También consideramos a Carlos (2012, p. 36) que expresa sobre la rentabilidad: “Es el índice de rentabilidad es uno entre varios métodos que existen para medir las utilidades de las empresas; este índice se analizara respecto a las ventas y a la inversión de los accionistas”.

Nosotras coincidimos con Gitman: La rentabilidad permite a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios”. Si la empresa obtiene rentabilidad es posible crecer, esto va de la mano con el crecimiento de los clientes. Si no hay rentabilidad, ni la subsistencia ni el desarrollo son objetivos alcanzables. Con rentabilidad es posible pagar más y mejor a los empleados y generar beneficios para los accionistas. Sin rentabilidad no es posible siquiera obtener préstamos bancarios para sostener una operación. Con rentabilidad indican razones para la efectividad de las operaciones empresariales.

2.2.8 Rentabilidad con relación a la inversión

Según	Documento	Internal:
	http://www.elmundo.com.ve/diccionario/rentabilidad-de-una-inversion.aspx	
	La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una empresa invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje. La rentabilidad de una inversión es un indicador que mide la relación que existe entre la ganancia de una inversión y el costo de ésta, al mostrar qué porcentaje del dinero invertido se ha ganado o recuperado, o se va a ganar o recuperar. Calcular la rentabilidad de una inversión nos permite conocer qué tan bueno ha sido el desempeño de dicha inversión.	

Según Andrade (2009, p. 110), sobre rentabilidad: Beneficio que se obtiene de una inversión o en la gestión de una empresa. Es

importante señalar que no existe una medida única de rentabilidad. En la evaluación de proyectos de inversión las dos medidas de rentabilidad más importantes son el valor presente neto y la tasa interna de retorno. El valor presente neto es un monto de dinero equivalente a la suma de los flujos de ingresos netos que generara la inversión en el futuro. La tasa interna de retorno es aquella tasa que al utilizarla para descontar los flujos futuros de ingresos netos hace que el valor presente neto de la inversión sea igual a cero. Normalmente la tasa interna de retorno se compara con la tasa de interés de mercado.

Ochoa (2009, p. 17) lo define como: La relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas utilización de inversiones. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de observancia de cualquier medida tendiente de la obtención de utilidades.

Por otro lado, Van (2010, p. 149) expresa que:

Las ganancias sobre la inversión se relacionan con la tasa de rendimiento sobre la inversión o rendimiento sobre los activos. Esta razón muestra la capacidad del activos para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. “Este es la medida de la rentabilidad después de los impuestos para determinar la inversión de activos”. Por su parte Reyes (2009, p. 36) anota: “Representan la utilidad real generada por cada uno de los activos que tiene la empresa”.

Para Diez (2010, p. 34), la rentabilidad lo define: Como la diferencia entre los ingresos y los egresos de operación de una empresa. En la mayoría de las empresas los ingresos son similares a las

ventas, que, a su vez, se producen como resultado de multiplicar el número de productos vendidos por el precio de venta.

Según Soriano (2010), expresa sobre rentabilidad: La rentabilidad mide la capacidad de generar beneficios de una empresa en relación a lo que necesita para llevar a cabo su actividad (activos y fondos propios). Para que la empresa sea rentable para los accionistas es preciso que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a la rentabilidad que los accionistas podrían en otras inversiones de riesgo similar, esto es lo que se denomina costo de oportunidad. Para poder analizar de que factores depende la rentabilidad, este ratio se puede descomponer en: Margen, rotación y Apalancamiento Financiero. Así, la rentabilidad depende del margen, es decir del beneficio obtenido en relación a las ventas, de la rotación y del apalancamiento.

Trabajando sobre estas cruces de rentabilidad con relación a la inversión, La rentabilidad es la capacidad para generar suficiente utilidad o ganancia, este mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada para las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones. Dichas utilidades, a su vez, es la conclusión de una administración competente, también una planeación inteligente, la reducción integral de costo y gastos, en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

2.2.9 Márgenes de ganancias netas

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes.

Puede suceder que una compañía reporte una utilidad neta aceptable después de haber presentado pérdida operacional.

Entonces, si solamente se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas.

Sobre las ganancias netas, Van (2010, p. 36) “Es la medida de la rentabilidad de las ventas después de impuestos de la empresa tomando en cuenta todos los gastos e impuestos sobre la renta” (p. 148). De modo sintético, Reyes (2009) “Expresa que esta ganancia “es la ganancia real obtenida por cada peso vendido”.

2.2.10 Redimiendo sobre el capital

La rentabilidad operacional del capital permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.

Según Van (2010, p. 149): “El rendimiento sobre el capital, compara la ganancia neta después de impuestos menos los dividendos de acciones con el capital que los accionistas han invertido en la empresa”.

Reyes (2009, p.36) considera que: “Esta razón indica la utilidad generada por el capital invertido en el periodo”.

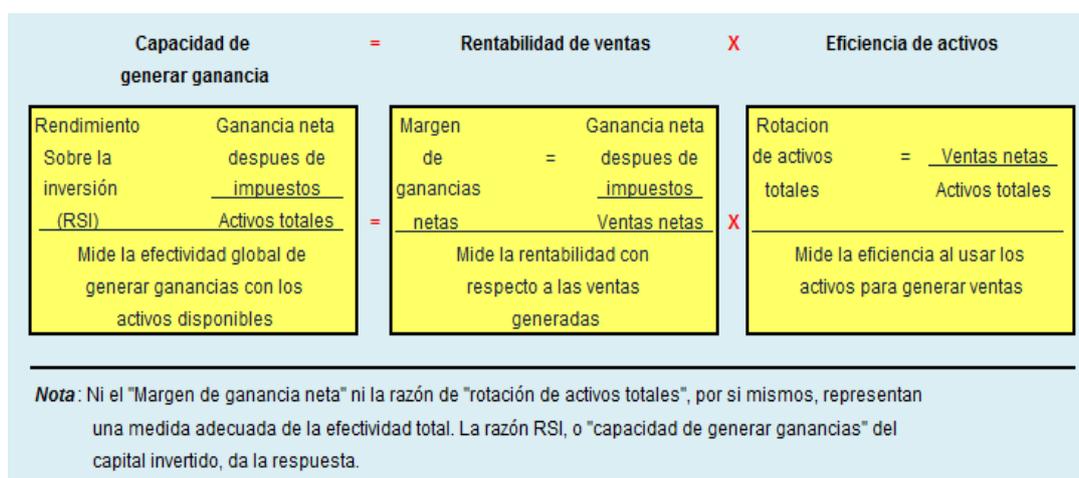


Figura 16. Las dimensiones de la rentabilidad
(Elaboración propia en base a la teoría de James, 2010)

En la figura 16 se indica la fórmula de determinación del margen de ganancia en una empresa

2.2.11 Rendimiento de activos (ROA)

Según documento internal <http://www.contabilidad.tk/node/163> la razón mide la habilidad de la administración para generar utilidades con los recursos que dispone. También se le conoce con el nombre de “Rendimiento sobre la inversión”.

Se determina dividiendo la utilidad neta entre el total de activos, como sigue:

$$\text{ROA} = \frac{\text{UN}}{\text{AT}}$$

Figura 17. Rentabilidad de activos
(Elaboración propia)

En la figura 17 mostramos la fórmula y determinación del ROA.

La ecuación indica que, si el coeficiente es alto, entonces, la compañía está empleando eficientemente sus recursos y, por ende, está obteniendo mayores retornos por cada unidad de activos que posea. En caso contrario, estaría perdiendo la oportunidad de lograr mejores resultados.

La rentabilidad económica o del activo también se denomina ROA – Return on assets y como denominación más usual ROI, Return on investments- Básicamente consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo, o dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo.

Según Gordon J. Alexander; William F. Sharpe; Jeffery V. Bailey (2009, p. 305), el margen de operaciones se puede descomponer aún más. Los gastos de operación están conformados por tres componentes primarios: el costo de

bienes vendidos (principalmente mano de obra y materiales); gastos SG&A, y depreciación. La diferencia entre las ventas y costos de margen bruto. La sustracción de los demás gastos de operación de la utilidad bruta reditúa utilidad de operación. Un analista considera hasta qué punto están relacionados los cambios de margen de operación con los cambios en el control de la compañía sobre la valuación (como se refleja en el margen bruto) y su administración de los gastos de operaciones.

De acuerdo con Pampillón Fernández; De la Cuesta González; Ruza y Paz-Cubera (2009, p. 239), el ROA optimiza los recursos propios, para aumentar la rentabilidad sobre activos actuando sobre el margen ordinario prestando más servicios financieros y obteniendo una buena diferencia entre lo cobrado por prestar dinero y lo pagado por tomarlo prestado, dentro de los límites que impone la competencia del sector o negocio... Rentabilidad económica o rentabilidad sobre activos. Se calcula como el cociente entre el beneficio antes del impuesto y el activo total medio.

Nos manifiestan Coughlan (2009, p. 398) que la rentabilidad sobre activos (ROA), o rentabilidad económica, resuelve estos inconvenientes. Como señala Van, la rentabilidad económica resuelve la rentabilidad económica de una empresa aumenta si se produce un incremento de la rotación de los activos existentes, un aumento del margen de beneficio netos, o ambas cosas.

Nosotras concluimos con el autor Pampillón Fernández, en que la rentabilidad económica o rentabilidad sobre activos. Se calcula como el cociente entre el beneficio antes del impuesto y el activo total medio. Ya que para aumentar la rentabilidad sobre los activos se tendrá que actuar sobre el margen ordinario.

2.2.12 Rendimiento del capital (ROE)

Ratio que mide la eficiencia de la dirección, para generar retornos a partir de los aportes de los socios; es decir, indica el rendimiento obtenido a favor de los accionistas en un periodo determinado. Para hallarlo se divide la utilidad neta entre el patrimonio neto.

$$\text{ROE} = \frac{\text{UN}}{\text{PN}}$$

Figura 18: Rendimiento de capital
(Elaboración propia)

En la figura 18 mostramos la fórmula y determinación del ROE.

Si la cifra es alta, significa que el accionariado está consiguiendo mayores beneficios por cada unidad monetaria invertida; en el caso opuesto, revelaría que la rentabilidad de los socios es baja o, inclusive, negativa si la empresa obtuvo pérdidas en el periodo de análisis.

Según Gordon, Sharpe y Bailey (2009, p. 305), en la traducción directa de ROE (Return On Equity) el análisis de razones se utiliza para sondear el rendimiento anterior del capital en busca de pistas acerca de mejoras o deterioros en el rendimiento del capital en el futuro. Los análisis de razones dividen los diversos componentes del rendimiento del capital, los que a su vez se examinan en busca de tendencias y posición relativa en comparación con las compañías competidoras. La expresión más sencilla del rendimiento del capital (ROE, por sus siglas en inglés) es velo como el producto de margen de utilidad (utilidad neta dividida entre ventas) y rotación de capital (ventas divididas entre capital de los accionistas).

De acuerdo con Fernández (2010, p. 28), es la rentabilidad de las acciones. Sin embargo, no es cierto que el ROE, que se calcula dividendos el beneficio del año entre el valor contable de las acciones, sea la rentabilidad para los accionistas. Ya hemos definido en el apartado 1.6 la rentabilidad para los accionistas como el aumento de valor para los accionistas dividido por la capitalización, y esto no es el ROE.

Nos dice Huber (2009, p. 45), la rentabilidad del patrimonio (ROE) expresa el comportamiento de la situación económica y su retribución al capital propio proporcionando información del ente y su capacidad para autofinanciar actividades ordinarias. Para su determinación, en el numerador se considera el resultado total del periodo antes de impuestos, mientras que el denominador se involucra al patrimonio neto sustraído, el resultado del periodo. Su lectura indica que cuando más alto es, mayor es la rentabilidad del ente emisor.

Nos manifiestan Pampillón Fernández; De la Cuesta González; Ruza y Paz-Cubera (2009, p. 245), la rentabilidad financiera ROE o rentabilidad del capital se definía como el resultado de multiplicar la rentabilidad del activo por el factor de apalancamiento financiero, apalancar significa incrementar la rentabilidad en base a un endeudamiento ajeno mayor. Será la rentabilidad financiera de la entidad. El multiplicador o factor de apalancamiento en una entidad financiera es alto debido a que su actividad principal se basa mayoritariamente en la captación de recursos ajenos del público frente al capital aportado por los accionistas... Rentabilidad financiera o rentabilidad sobre recursos propios. Se obtiene como el cociente entre el beneficio antes de impuesto y la suma del capital propio y reservas.

Podemos deducir que el ROE es un ratio utilizado para medir la rentabilidad de una empresa. Este ratio es utilizado como una

medida de la rentabilidad de una compañía y este permite hacer comparaciones estáticas de distintas compañías dentro de un mismo sector. El ROE, como cualquier ratio, tiene sus propias limitaciones viene por el hecho de que los fondos propios pueden variar según la metodología contable aplicada en la compañía.

2.2.13 Utilidad por acción (EPS)

Es una relación que cuantifica la rentabilidad que obtienen los accionistas comunes de la empresa, por cada acción ordinaria que posean, a partir de la utilidad después de intereses e impuestos.

Se computa dividiendo la utilidad neta menos los dividendos preferentes entre el número de acciones comunes.

$$\text{EPS} = \frac{\text{UN-DP}}{\text{Ac}}$$

**Figura 19. Utilidad por acción
(Elaboración propia)**

En la figura 19 mostramos la fórmula y determinación del EPS.

Si la razón es alta, los socios están obteniendo grandes ganancias por cada acción adquirida y, por consiguiente, aumentará su capital dentro de la compañía; por el contrario, si la proporción es baja están logrando un beneficio reducido por cada papel comprado. Además, si la firma registró pérdidas en el ejercicio, el ratio sería negativo y el valor de cada acción disminuiría respecto a su precio inicial, originando mermas a los accionistas.

2.2.14 Márgenes de utilidad operativa (MUO)

Esta medida indica la cantidad de ganancias operativas (beneficios antes de intereses e impuestos) por cada unidad de venta, y se calcula comparando la utilidad operativa con el nivel de las ventas netas, como sigue:

$$\text{MUO} = \frac{\text{UO}}{\text{VN}}$$

Figura 20. Margen de utilidad operativa

(Elaboración propia)

En la figura 20 mostramos la fórmula y determinación del MUO.

Lo que significa que por cada nuevo sol de producto vendido se obtiene una utilidad operativa de S/.0.56. Se espera que este coeficiente sea alto, con la finalidad de obtener el mayor rendimiento posible sobre dichas ventas.

Por otro lado, este ratio también refleja la eficiencia con que la gerencia administra los costos y gastos de la firma, de tal manera mientras mayores sean los valores de esta división, implicara menores importes de dichos costos.

2.2.15 Márgenes de utilidad neta

Según Ediciones Caballero Bustamante (2011, p. 19-23) indica que: también conocido como “Tasa de Margen Neto” es un indicador que relaciona la utilidad neta con el nivel de ventas netas y mide los beneficios que obtiene la firma por cada unidad monetaria vendida. Para hallarlo se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{MUN} = \frac{\text{UN}}{\text{VN}}$$

Figura 21. Margen de utilidad neta

Fuente: Elaboración propia

En la figura 21 mostramos la fórmula y determinación del MUN.

2.3 LA RENTABILIDAD EN EL ANÁLISIS CONTABLE

A continuación indicaremos las diferentes definiciones de la rentabilidad en el análisis contable:

De acuerdo con Bernal García (2011, p. 19), la importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

De acuerdo a Quispe (2012, p. 104) nos dice: es muy común ver al empresario privado pone en celo especial en la evaluación financiera de sus inversiones ya que él considera que toda inversión debe tener una característica común con lo que sucede cuando se deposita una cantidad de dinero y se evalúa la rentabilidad mediante la tasa de interés que paga periódicamente la institución.

Puentes Cuestas (2009, p.117) nos dice: las utilidades o beneficios son la razón de ser de una empresa, es el primer objetivo a cumplir, no creo que exista alguien que invierta algo pensando en perder.

Apaza (2010, p. 351) nos dice: De la misma manera en que las utilidades se debe evaluar, el punto de equilibrio permite conocer no solo el rango en el que se está operando (sea de ganancia o pérdidas), si no también conocer a que distancia relativa del mismo se encuentra la condición de una empresa, para así poder medir el riesgo de pasar de un estado de ganancias a uno de pérdidas.

Rojas (2003, p. 237) nos dice: El dinero a través del tiempo pierde su valor, el valor presente no es el mismo después de un cierto tiempo, si no menor; por eso, para mantener por lo menos, el valor inicial del dinero se debe producir un determinado nivel de rendimiento. Pero el propósito, no es solamente mantener el valor inicial, si no incrementarlo, para ampliar la capacidad de producción de bienes, y servicios y lograr el desarrollo empresarial, que no solamente va a propiciar una mejor rentabilidad financiera, sino también una rentabilidad social.

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Producto: De las definiciones expuestas se puede concluir que el producto es el componente básico del proceso de intercambio. Que puede ser tangible, algo físico (bien), ejemplo: un automóvil, un lavarropas, un alimento, etc. o intangible (no material) cuando se trata de un servicio, ejemplo: se contrata a un profesional quien brinda un producto en forma de conocimientos.

Gestión: Es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades). También se entiende por gestión al conjunto de trámites a realizar para resolver un asunto.

Satisfacción: La satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en

donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Procesos: Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.

Acción correctiva: Cuando una empresa experimenta un incumplimiento de requerimiento del sistema de gestión de la calidad se generan las denominadas no conformidades, la cual la empresa debe realizar las acciones correctivas necesarias a fin de eliminar las causas que las originan.

Enfoque al cliente: Como las organizaciones dependen de sus clientes, deben entender que las necesidades actuales y futuras del cliente, deben coincidir con los requisitos del cliente y deben intentar exceder sus expectativas.

Planificación: Es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.

Indicadores financieros: Las ratios financieras también llamados razones financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

Control: En administración, el control que se refiere al sistema u oficina que se encarga de verificar que ocurra lo que debería ocurrir.

Recursos: Un res una fuente o suministro de la que se produce beneficio, por lo general de disponibilidad limitada.

Trazabilidad: La Trazabilidad consiste en poder decir de cualquier producto, que artículos lo componen y en que proporciones. A que proveedor compraste cada una de esas materias primas con las que el producto ha sido elaborado y finalmente el detalle de los clientes a los que has enviado cada lote de producto que haya pasado por tu empresa.

Autoevaluación: La autoevaluación no es sólo una parte del proceso de evaluación sino un elemento que permite producir aprendizajes.

Eficacia: La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia: Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

Objetivos medibles: Formular objetivos que sean cuantificables y que permitan medir la evolución de los mismos a lo largo del tiempo posibilitará determinar si las acciones planeadas están obteniendo el resultado esperado, además de ayudarnos en la mejora continua de dichas acciones.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA CASUÍSTICA

Mediante el desarrollo integral de un caso práctico, explicaremos de manera clara y didáctica, cuáles son las etapas que se evalúan en las condiciones iniciales de la empresa, su oportunidad de mejorar y quiénes son los clientes al que se dirige el servicio. Mostraremos los procesos principales de la organización anterior y luego posterior, a la implementación de la norma ISO 9001:2008 y la relación que existe entre estos procesos y su consiguiente dominio en la rentabilidad de la organización: para brindar una mejor comprensión del tema a continuación daremos una breve reseña histórica de la empresa sujeto de nuestra investigación.

3.1 DESARROLLO DE UN CASO PRÁCTICO

A continuación, se menciona una breve reseña histórica de la empresa Viarco S.A.C. sujeto de investigación.

3.2 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa fue fundada un 20 de julio de 2008 por Vicencio Alonso Ramírez Contreras, tras varios años de trabajo en empresas del rubro comercial y de servicios, decide prestar sus servicios como contador independiente, formando el Estudio Contable VIARCO S.A.C.

Desde el momento en que inició sus actividades como profesional independiente se dedicó, junto a un grupo de profesionales, al asesoramiento contable de empresas del campo comercial, servicios, industrial y minero, como también en el área de auditoría.

Actualmente, el estudio cuenta con profesionales entre técnicos y licenciados con conocimientos en el área contable y especialidades a fines, todo ello con el fin de brindar el mejor servicio de acorde a las necesidades de nuestros clientes.

3.2.1 Misión

Somos un estudio contable, orientado a distintas actividades desarrolladas por empresas unipersonales y societarias. Brindamos soluciones contables, tributarias y laborales, contribuyendo a manejar con eficiencia los diferentes retos y desafíos que el medio nos proponga.

3.2.2 Visión

Ser vistos como los consultores de empresas más respetados de nuestra especialidad, por nuestra capacidad técnica y por nuestra calidad y sensibilidad como personas. Conformar el estudio contable de confianza para contribuir al análisis de las estrategias del negocio, la estructura corporativa, de la cultura organizacional, del sistema de información y de los recursos en general.

3.2.3 Nuestro propósito

El propósito del Estudio VIARCO S.A.C. es brindar a las empresas un asesoramiento contable en materias tributarias, legales y auditorias, a través de un equipo profesional.

Es un escenario complejo y altamente competitivo como el actual, nuestra propuesta es acompañarlo durante todo el proceso de sus negocios, y facilitarle las herramientas necesarias para resolver exitosa y eficientemente la gestión de sus proyectos.

3.2.4 Nuestro enfoque

Entendemos que cada empresa tiene una problemática y un modelo de negocios que requiere un paquete de servicios a la medida de sus necesidades. Los profesionales que integran el Estudio VIARCO S.A.C. poseen amplia experiencia, trabajando con un equipo que unifica criterios profesionales y se mantiene atento a los requerimientos de las diversas áreas.

El estudio VIARCO S.A.C. propone, como parámetros de eficacia hacia sus clientes, los siguientes criterios:

- Experiencia
- Transparencia
- Disponibilidad
- Flexibilidad
- Costo/Beneficio

3.3 DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO

La empresa para el periodo 2012, habiendo ya conseguido una destacada cartera de clientes, cursa una situación que requiere cambios urgentes, presentándose un escenario que describe una falta de alineamiento y organización en su metodología de trabajo, como escasa comunicación, falta de compromiso de la gerencia, etc. Esto produce deficiencias en el servicio que requieren sus clientes.

Esto deja como resultado la informalidad del servicio, clientes insatisfechos, una tasa potencial de clientes que han desertado.

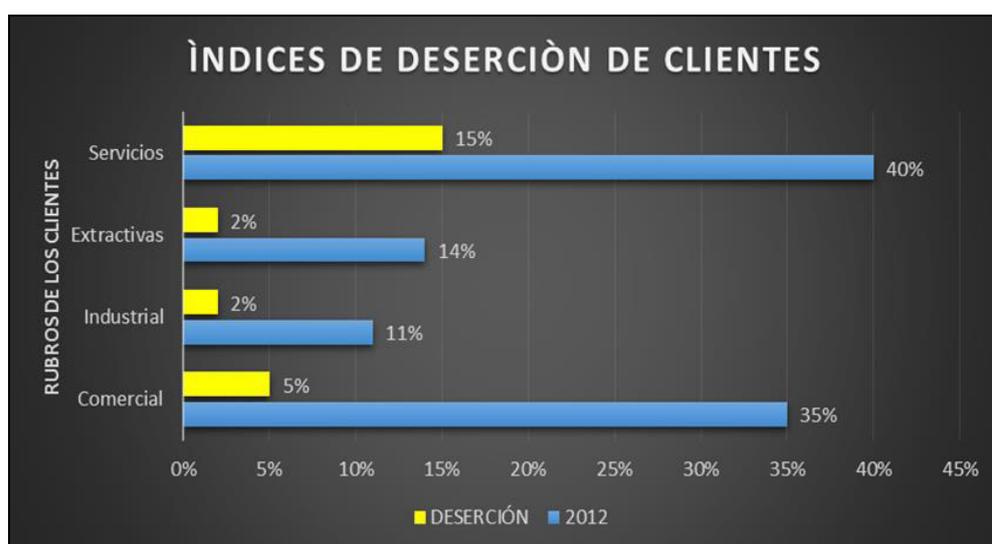


Figura 22. Índice de deserción de clientes

(Elaboración propia)

En la figura 22 determinamos la cantidad en porcentajes de la deserción de clientes en la empresa, clasificándolo por sectores.

Entonces, observamos un considerable porcentaje de abandono por parte de nuestros clientes. El origen de nuestra problemática recae en la estructura funcional del estudio contable. Los procesos que se realizan con el objetivo de buscar y satisfacer las necesidades del cliente, son rutinarios. Es decir, solo se basan en operaciones primarias que cumplen con mantener las presentaciones de impuestos y no trascienden más.

Consecuentemente a la deserción de los clientes, la empresa ha comenzado un curso de caída en su índices de económico-financiero (rentabilidad), ya que a menos clientes menos ingresos, y esto afecta directamente en la capacidad de respuesta de la empresa. La gerencia advierte que con esos índices no podrán responder a las diversas obligaciones que incurre la empresa para lograr sus objetivos. Entonces podemos definir que la perspectiva financiera en la empresa lo es todo, es un punto de partida de cualquier evaluación interna sobre el desempeño de una organización y finalmente son el efecto final donde se reflejan todas las causas.

Entonces, conoceremos mediante la información financiera de la empresa cuánto ha repercutido las deficiencias del servicio.

Balance final

VIARCO S.A.C.

BALANCE GENERAL Y ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
(PERIODO 2011-2012)

	2011	2012		2011	2012
ACTIVO			PASIVO		
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	S/.		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	S/.	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	S/. 1,394,590.00	S/. 875,102.00	CTAS X PAGAR COMERCIALES	S/. 452,031.00	S/. 570,022.00
CTA. X COBRAR COMERCIALES	S/. 217,395.00	S/. 288,708.00			
EXISTENCIAS	S/. 3,220.00	S/. 4,010.00			
COBRANZA DUDOSA					
TOTAL ACTIVO CTE.	S/. 1,615,205.00	S/. 1,167,820.00	TOTAL PASIVO CTE.	S/. 452,031.00	S/. 570,022.00
<u>ACTIVO NO CTE.</u>			<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		
IMB. MAQ. EQUIP.	S/. 239,506.00	S/. 210,049.00	OTRAS CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	S/. 42,433.00	S/. 72,512.00
TOTAL ACTIVO NO CTE.	S/. 239,506.00	S/. 210,049.00	TOTAL PASIVO NO CTE.	S/. 42,433.00	S/. 72,512.00
			PATRIMONIO		S/. 60,930.00
			CAPITAL	6,9030.00	S/. 14,716.00
			RESERVA LEGAL	S/. 14,716.00	S/. 209,300.00
			RESULTADOS ACUMULADOS	S/. 628,265.00	S/. 102,834.00
			RESULTADOS DEL EJERCICIO 2010	S/. 264,834.00	S/. 102,834.00
			TOTAL PATRIMONIO	S/. 1,516,845.00	S/. 935,880.00
TOTAL ACTIVO	<u>S/. 1,854,711.00</u>	<u>S/. 1,377,869.00</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>S/. 2,011,309.00</u>	<u>S/. 1,578,414.00</u>

Fuente: VIARCO S.A.C.

Aquí se muestran los resultados de la implementación en el Balance General y el Estado de Ganancia y Pérdida.

Estados de Resultado

**ESTADO DE RESULTADO
POR LOS PERIODOS COMPRENDIDOS ENTRE
2011-2012**

	2011	2012
PRESTACION DE SERVICIOS	S/. 6,488,817.00	S/. 4,526,199.00
COSTO DE VENTAS	-S/. 3,123,335.00	-S/. 2,006,972.00
UTILIDAD BRUTA	S/. 3,365,482.00	S/. 2,519,227.00
GASTOS DE AMINISTRATIVOS	-S/. 920,188.00	-S/. 923,088.00
GASTOS DE VENTAS	-S/. 1,210,316.00	-S/. 1,011,582.00
TOTAL GASTOS	-S/. 2,130,504.00	-S/. 1,934,670.00
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	S/. 1,234,978.00	S/. 584,557.00
INGRESOS FINANCIEROS	S/. 0.00	S/. 0.00
GASTOS FINANCIEROS	-S/. 22,721.00	S/. 0.00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	-S/. 1,257,699.00	S/. 584,557.00
PARTICIPACION TRABAJADORES	S/. 100,615.92	S/. 46,764.56
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	S/. 1,157,083.08	S/. 584,557.00
IMPUESTO A LA RENTA	S/. 347,124.92	S/. 175,367.10
RESULTADO DEL EJERCICIO	S/. 809,958.16	S/. 409,189.90

Fuente: VIARCO SAC

Aquí se muestran los resultados de la implementación en el Estado de Resultado por los periodos implementados.

Para entender mejor esta disminución en el índice de rentabilidad de la empresa, que está generando problemas en su estructura interna y en la forma de cómo es percibida por sus clientes, utilizaremos ratios de rentabilidad que nos ayudaran a describir mejor la situación financiera de la organización.

Con respecto a la eficiencia de la Gerencia para generar retornos a partir de la inversión.

Rendimiento del capital ROE

AÑO 2011

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA } 809.958.16}{\text{PATRIMONIO NETO } 1'516,845.00} = 0.53\%$$

AÑO 2012

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA } 409,189.90}{\text{PATRIMONIO NETO } 935,880.00} = 0.43\%$$

Figura 23. Rendimiento del capital ROE

(Elaboración propia)

En la figura 23 mostramos los resultados de acuerdo a la medición de los ratios de rentabilidad.

Descripción: Por lo tanto, por cada sol invertido en el 2011 se obtuvo un rendimiento del 0.53% y en el 2012 obtuvo 0.43%, el cual muestra que no se está aprovechando los recursos propios adecuadamente. Debe maximizar porque expresa el porcentaje de remuneración que puede

ofrecerse a los capitales propios (representados por el patrimonio neto), mostrando el lucro que el accionista está obteniendo por su inversión.

Margen de utilidad neta MUN

AÑO 2011		
UTILIDAD NETA	809,958.16	0.12%
VENTAS NETAS	6`488,817.00	
AÑO 2012		
UTILIDAD NETA	409,189.90	0.09%
VENTAS NETAS	4`526,199.00	

Figura 24. Margen de utilidad neta

(Elaboración propia)

En la figura 24 mostramos los resultados del margen de utilidad por los periodos implementados.

Descripción: Este resultado muestra qué tan eficientemente ha sido la empresa para convertir ventas en ganancias netas. Se determina que en el año 2011 se ha obtenido el 0.12% y en el año 2012 este ha sido menos con el 0.09% de las ventas retorna a las cuentas de la empresa. Por lo tanto, el retorno no está siendo favorable para la empresa.

Recopilando esta información relevante para la empresa, se expone ante la gerencia, para que se decida planear las medidas que corregirán estas deficiencias en sus índices financieros. No antes hacer una revisión exhaustiva de las políticas y directivas internas. Para que así se detecte la raíz de los problemas y se formule los procedimientos correctivos adecuados a la organización.

Cuestionario de insatisfacción de los clientes

Para visualizar concretamente las deficiencias ocurridas en la empresa, preparamos un cuestionario, que medirá a través de preguntas selectas el grado de insatisfacción de los clientes, referidos a los servicios que se prestan en el estudio. Esto ayudará a la documentación para la posterior resolución del problema.

A continuación, se les formuló algunas preguntas directas a los clientes para tener medir el panorama general del servicio que brinda la empresa.

¿Es rentable medir la satisfacción del cliente?

Con mucha dificultad encontraremos un organización donde se opine que la satisfacción del cliente es cosa secundaria por lo contrario, casi todas hablaran e que es precisamente la misión de la empresa y su razón de ser. Sin embargo, si encontraremos pocas que la miden de manera consistente y permanente.

Pero quienes logran hacer esta medición, es porque están comprometidos y buscan en las mínimas respuestas de las evaluaciones, la razón, la causa y la explicación a las posibles deficiencias en la organización. Extraemos información, oportunidades valiosas que permiten dirigir a la empresa hacia la diferenciación y asignan recursos al observar los detalles. Modernizan sus métodos de evaluación, fomentan la sana competencia interna, definiendo posiciones y metas ante el mercado.

Por lo tanto, para visualizar concretamente las deficiencias ocurridas en la empresa, preparamos un cuestionario, que medirá a través de preguntas selectas el grado de insatisfacción de los clientes, referidos a los servicios que se prestan en el estudio.

A continuación, se les formuló algunas preguntas directas a los clientes para tener medir el panorama general del servicio que brinda la empresa.

Tener en cuenta que el objetivo de estas mediciones de satisfacción, va más allá que obtener la lealtad del cliente y por su consecuencia obtener un índice de recomendación satisfactorio. Lo que se desea obtener es una estrategia con la que organización pueda posicionarse y competir en el mercado.

Tabla 2

Cuestionario de insatisfacción

PREGUNTAS	SÍ	NO	COMENTARIO
¿Es eficiente el servicio que recibe por parte de la empresa?		X	
¿Resuelven sus dudas inmediatamente?		X	
¿Está a tiempo la información que usted requiere?		X	
¿El personal se muestra dispuesto a resolver sus dudas?	X		
¿Cómo cliente usted conoce todos los servicios que ofrece la empresa?		X	
¿Percibe que el personal es idóneo para resolver sus dudas?	X		Existe disponibilidad pero no hay confiabilidad.
¿Se le brinda un servicio claro y comprensible?		X	
¿Sabe cuáles son los materiales informáticos con los cuales se trabaja?		X	
¿La información requerida es rápida y oportuna?		X	

¿El servicio se adapta a sus necesidades?	X	
¿El servicio ha solucionado satisfactoriamente sus demandas en ocasiones pasadas?		X
¿Los horarios del servicio le parecen adecuados?	X	
¿Los procedimientos realizados para el acopio de documentos, es idóneo?		X Debería existir un cronograma con fechas establecidas.
¿Percibe que hay disponibilidad por parte del Contador para una atención más personalizada?		X Casi siempre no está en la oficina.
¿Siente que hay compromiso del Contador?		X
¿Se cumplen los plazos de curso de la información?	X	
¿El costo por el servicio es adecuado?		X Deberían existir tarifas.
¿En general el servicio se adecua a sus necesidades?		X
¿Propone usted alguna sugerencia para mejorar el servicio?	X	Que existan evaluaciones continuas para mejorar el servicio.

(Elaboración propia)

En la tabla 02 mostramos los resultados de la encuesta dirigida a nuestros clientes después de la implementación de la Norma ISO 9001.

Por lo tanto, con esta información, logramos obtener un panorama destacado del estado de nuestro servicio y la imagen que proyectan todos los miembros de la organización.

Entonces, concluimos que la mejora organizacional y la rentabilidad se consigue en profundizar y reflexionar en aspectos tales como:

- ¿Qué cosas busca el cliente y no le proporcionamos?
- ¿Cuáles son los esfuerzos que realizamos y sin embargo no se perciben?
- ¿Cuál es la diferencia entre nosotros y la competencia?
- ¿Qué atributos se han convertido en obligaciones bajo el criterio del cliente?
- ¿Cuál es la estrategia que al mínimo costo y tiempo impacta con mayor fuerza al cliente?
- ¿Cuáles son los detalles que hacen falta para conquistar la preferencia del mercado?

Por último, analizar las diversas opiniones de nuestros clientes y sus experiencias con nuestro servicio, es motivo de profundizar en la manera como nos estamos conduciendo en la ruta empresarial de nuestro medio.

Esto nos aporta la capacidad de “rentabilizar” todas las acciones que se tomen a partir de la implementación de la Norma ISO 9001.

3.4 SOLUCIÓN DEL CASO PRÁCTICO

Como consecuencia del levantamiento de la información en el periodo 2012, se le presentó a la gerencia una opción de poder detectar y corregir estas deficiencias que nacen sobre todo de la gestión y la funcionabilidad interna de la empresa. Afectando directamente en la percepción de la imagen de la empresa y sobre todo en la estructura financiera, que se ha visto decaída. El inicio de esta implementación se pactó y se ejecutó para el periodo 2013.

La Norma ISO 9001:2008 establece los requisitos para implementar sistemas de gestión de la calidad, orientados a crear y si ya existiesen a

optimizar los procesos adecuados para resolver las deficiencias de la organización.

Esta norma es una de las más conocidas, más ampliamente utilizadas e implantadas, se utiliza en más de 176 países para empresas grandes y pequeñas, de todos los sectores de actividad con la única intención de alcanzar los objetivos deseados por la empresa.

En general, involucraremos al estudio VIARCO S.A.C. con los SGC por tres motivadores principales:

- Por la exigencia del cliente.
- Por la ventaja competitiva.
- Por la mejora de la operación interna.

Partiendo de estos tres puntos desarrollaremos los principios sugeridos por la norma para poder iniciar el curso de la implementación.

- **DETERMINANDO EL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1**

Desarrollaremos los principios sugeridos por la norma e iniciaremos el curso de la implementación.

Aplicando los Principios de la norma ISO 9001

A. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y deberían comprender sus necesidades, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

SE CORRIGIÓ MEDIANTE:

- ✓ Equilibrar las necesidades y expectativas de los clientes y de las otras partes interesadas.
- ✓ Comunicar estas necesidades y expectativas en toda la organización.
- ✓ Medir la satisfacción de los clientes y actuar sobre los resultados.

B. Liderazgo

Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse en la consecución de los objetivos de la organización.

SE CORRIGIÓ MEDIANTE:

- ✓ Ser proactivo y dirigir con el ejemplo.
- ✓ Establecer una clara visión del futuro de la organización.
- ✓ Considerar las necesidades de las partes interesadas.
- ✓ Establecer valores y modelos éticos de comportamiento.
- ✓ Crear confianza y eliminar temores.

C. Participación del personal

El personal con independencia del nivel en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para beneficio de la organización.

SE CORRIGIÓ MEDIANTE:

- ✓ Búsqueda de oportunidades de aumentar competencias, conocimiento y experiencias.
- ✓ Ser innovador en el seguimiento de los objetivos de la organización.
- ✓ Obtener satisfacción del trabajo.

D. Enfoque basado en procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como proceso.

SE CORRIGIÓ MEDIANTE:

- ✓ Definir el proceso para lograr resultados deseados.
- ✓ Identificar y medir entradas y salidas del proceso.

- ✓ Identificar interfaces del proceso.
- ✓ Establecer responsabilidades y autoridades claras en la gestión del proceso.
- ✓ Tener en cuenta en el diseño de procesos: los pasos, actividades, etapas, medidas de control, necesidades de formación, equipos, métodos, información, materiales y otros para lograr el resultado esperado.

E. Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.

SE CORRIGIÓ MEDIANTE:

- ✓ Definir y estructurar el sistema desarrollando los procesos que afectan a un objetivo concreto para alcanzarlo de forma eficaz.
- ✓ Entender las interdependencias entre los procesos del sistema.
- ✓ Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

F. Mejora continua

La mejora continua debería ser un objetivo permanente en la organización.

SE CORRIGIÓ MEDIANTE:

- ✓ Lograr que la mejora continua sea un objetivo para todos en la organización.
- ✓ Establecer auditorías periódicas para identificar áreas de mejora.
- ✓ Mejorar la eficacia y efectividad de los procesos.
- ✓ Promocionar actividades basadas en la prevención.
- ✓ Dar a los miembros de la organización formación sobre métodos y herramientas de mejora continua.
- ✓ Determinar medidas y objetivos para orientar y seguir las mejoras.

- ✓ Reconocer las mejoras.

G. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

SE CORRIGIÓ MEDIANTE:

- ✓ Medición y toma de datos e información relativa al objetivo.
- ✓ Asegurar que estos son precisos y fiables.
- ✓ Analizar estos con métodos válidos.
- ✓ Valorar las técnicas estadísticas.
- ✓ Tomar decisiones en base a los resultados del análisis lógico.

Muchas veces encontraremos que con los principios se desconcertará al gerente y al personal del estudio, pero se tiene que aclarar que el inicio de esta implementación, no los pondrá bajo escrutinio de alguna agencia reguladora, ni tampoco se dictará la forma en que deben de llevar a cabo sus negocios. Si no que será un trabajo de grupo, entender el lenguaje y la intención de la norma.

Bajo esta premisa plantearemos los requisitos que la norma cita, y que se utiliza para mejorar las deficiencias de la gestión de la organización.

- **DETERMINANDO EL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2**

Bajo la implementación de la norma ISO: 9001 podemos mostrar el crecimiento de la rentabilidad reflejado en los estados financieros y en los indicadores financieros.

SE CORRIGIÓ MEDIANTE:

La empresa con la implementación encaminada, nos muestra sus índices financieros, para hacer una comparación de antes de la implementación y después de ella.

Estados de ganancias y pérdidas 2013 y 2012

VIARCO S.A.C.
BALANCE GENERAL Y ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
(PERIODO 2012-2013)

	2013	2012		2013	2012
ACTIVO			PASIVO		
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	S/.		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	S/.	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	S/. 5,235,120.00	S/. 875,102.00	CTAS X PAGAR COMERCIALES	S/. 351,231.00	S/. 570,022.00
CTA. X COBRAR COMERCIALES	S/. 156,312.00	S/. 288,708.00			
EXISTENCIAS	S/. 3,856.00	S/. 4,010.00			
COBRANZA DUDOSA					
TOTAL ACTIVO CTE.	S/. 5,395,288.00	S/. 1,167,820.00	TOTAL PASIVO CTE.	S/. 351,231.00	S/. 570,022.00
 <u>ACTIVO NO CTE.</u>			 <u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		
IMB. MAQ. EQUIP.	S/. 237,506.00	S/. 210,049.00	OTRAS CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	S/. 39,120.00	S/. 72,512.00
 TOTAL ACTIVO NO CTE.	S/. 237,506.00	S/. 210,049.00	 TOTAL PASIVO NO CTE.	S/. 39,120.00	S/. 72,512.00
			PATRIMONIO		S/. 60,930.00
			CAPITAL	6.9030.00	S/. 14,716.00
			RESERVA LEGAL	S/. 14,716.00	S/. 209,300.00
			RESULTADOS ACUMULADOS	S/. 628,265.00	S/. 102,834.00
			RESULTADOS DEL EJERCICIO 2010	S/. 264,834.00	S/. 102,834.00
			TOTAL PATRIMONIO	S/. 1,334,690.00	S/. 935,880.00
 TOTAL ACTIVO	 S/. 5,632,794.00	 S/. 1,377,869.00	 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	 S/. 1,725,041.00	 S/. 1,578,414.00

Fuente: VIARCO S.A.C.

Aquí se muestran los resultados del Balance General en comparación con los periodos anteriores.

Estado de resultados de los periodos 2013 y 2012

**ESTADO DE RESULTADO
POR LOS PERIODOS COMPRENDIDOS ENTRE
2012-2013**

	2013	2012
PRESTACION DE SERVICIOS	S/. 8,881,217.00	S/. 4,526,199.00
COSTO DE VENTAS	-S/. 2,121,335.00	-S/. 2,006,972.00
UTILIDAD BRUTA	S/. 6,759,882.00	S/. 2,519,227.00
GASTOS DE AMINISTRATIVOS	-S/. 752,612.00	-S/. 923,088.00
GASTOS DE VENTAS	-S/. 1,812,306.00	-S/. 1,011,582.00
TOTAL GASTOS	-S/. 2,564,918.00	-S/. 1,934,670.00
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	S/. 4,194,964.00	S/. 584,557.00
INGRESOS FINANCIEROS	S/. 0.00	S/. 0.00
GASTOS FINANCIEROS	-S/. 18,421.00	S/. 0.00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	-S/. 4,213,385.00	S/. 584,557.00

Fuente: VIARCO S.A.C.

Aquí se muestra el comparativo de los periodos implementados reflejados en el Estado de Resultado.

Rendimiento del capital ROE

AÑO 2012

UTILIDAD NETA	409,189.90	=0.43%
PATRIMONIO NETO	935,880.00	

AÑO 2013

UTILIDAD NETA	2'713,419.94	=2.00%
PATRIMONIO NETO	1'334,690.00	

Figura 25. Cálculo del ROE

(Elaboración propia)

En la figura 30 mostramos el comparativo de los periodos implementados indicando la diferencia en la utilidad neta.

Descripción:

Mostramos que por cada sol invertido en el periodo 2012 se obtuvo un rendimiento del 0.43%, el cual muestra que no se está aprovechando los recursos propios adecuadamente.

Para el periodo 2013, después de la implementación se observa un cambio en la inversión, revelándonos un 2.00% del rendimiento sobre el capital. Cifra que alienta a la continuidad en el camino hacia la calidad total en nuestros servicios.

Además, nos comprometemos a la racionalización de gastos y costos que se generan en la producción de nuestra actividad.

Margen de utilidad neta MUN:

AÑO 2012		
UTILIDAD NETA	409,189.90	0.09%
VENTAS NETAS	4`526,199.00	
AÑO 2013		
UTILIDAD NETA	2`713,419.94	0.30%
VENTAS NETAS	8`881,217.00	

Figura 26. Cálculo del margen de utilidad neta

(Elaboración propia)

En la figura 31 mostramos el comparativo de los periodos implementados, indicando la diferencia en las ventas netas.

Descripción:

Se determina que para el periodo 2012 el 0.09% de las ventas retorna a las cuentas de la empresa. Cifra que refleja un descenso en la utilidad, esto nos proporciona un panorama de trabajo desorganizado, sin objetivos coherentes por alcanzar.

Por lo tanto la empresa toma medidas para el periodo 2013 con intención de restablecer los índices de porcentaje y viabilizar hacia la el crecimiento de las utilidades. Estas medidas se iniciaron con el estudio preliminar para la implementación de la Norma ISO, la que luego de su ejecución nos arrojó resultados con respecto al rendimiento sobre las utilidades de un 0.30%, con la hallamos una clara diferencia con el otro periodo. Para hacerlo más accesible a los miembros directivos de la organización, elevamos un informe, consolidando los cambios más resaltantes en nuestra implementación. Sirve también como documentación para las posteriores evaluaciones en la empresa

- **DETERMINANDO EL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3**

A continuación indicaremos las funciones y objetivos de la Norma ISO: 9001 para lograr una mejor rentabilidad en el Estudio Contable Viarco S.A.C.

A. Compromiso de la dirección

Según la norma ISO 9001: La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua de su eficacia.

Hallazgo: En el estudio, si bien la gerencia cumple su rol jerárquico de administrar la empresa, se percibe cierto desentendimiento de las responsabilidades y ausentismo en momentos en las que los clientes necesitan respaldo administrativo para la toma de decisiones.

La causa es que el gerente posee otros negocios a los que dedica más tiempo. Esto produce un clima de desconfianza e informalidad hacia los clientes.



Figura 27. Organigrama

(Elaboración propia)

En la figura 25 presentamos el organigrama antes de la implementación de la Norma ISO 9001.

Esto representaría el organigrama del estudio contable encontrado anterior a la implementación de la norma. Observamos que no existe delegación funciones, la gerencia es vertical en su organización interna.

SE CORRIGIÓ MEDIANTE:

Responsabilidad, autoridad y comunicación son los términos que debe de manejar la gerencia dentro de la organización.

La gerencia debe reflejar formalidad y compromiso en todos los aspectos, estableciendo las políticas de la empresa, determinando directivas de trabajo, llevando revisiones de las labores rutinarias del personal y estar atenta a la disponibilidad de recursos.

La comunicación interna debe ser apropiada dentro de la organización y adecuada a la eficacia del SGC.

También es saludable la delegación de funciones, para que las actividades no se interrumpan, si el mando no se encontrara, otra persona tomaría la dirección ordenando y distribuyendo la carga laboral.

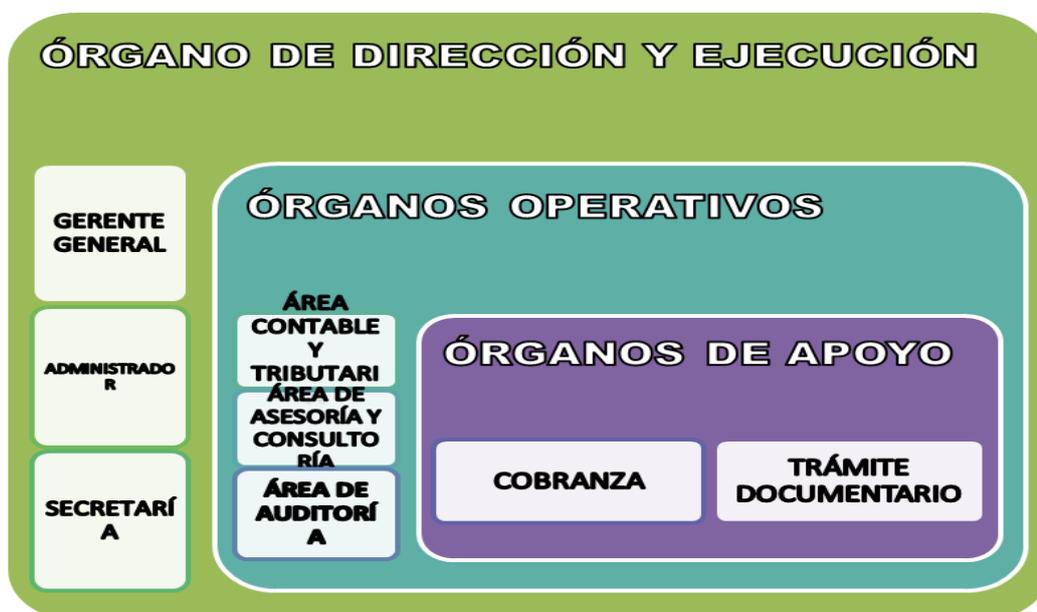


Figura 28. Organigrama propuesto

(Elaboración propia)

En la figura 26 mostramos la propuesta del organigrama interno de la empresa.

B. Gestión de recursos

Según la norma ISO 9001: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para, implementar y mantener su sistema de gestión de la calidad, entre ellas se encuentran los recursos humanos, la infraestructura y ambiente de trabajo.

Hallazgo: La empresa VIARCO S.A.C. cuenta con un grupo de profesionales competentes, pero desde hace tres años los trabajadores no tiene capacitaciones o actualizaciones que les permitan mejorar el servicio. No cuentan con un método de evaluación que les permita verificar si el personal actúa con criterio, al momento de procesar la información contable de los clientes. Además los espacios de trabajo no están bien distribuidos, produciéndose, extravíos de materiales de trabajo, confusión de documentos, etc.

SE CORRIGIÓ MEDIANTE:

El personal debe realizar sus labores de forma competente, conduciéndose bajo los parámetros establecidos de la norma, para el desarrollo de sus tareas ha recibido la información requerida y en base a la educación, formación, habilidades y experiencias se obtendrá el objetivo deseado. Asegurar también que el personal reciba las capacitaciones requeridas en cuanto a materia contable y afines, como resultado obtendremos personas comprometidas y con capacidad de respuesta.

Con respecto al ambiente de trabajo, se evalúa las condiciones como factores físicos, ambientales (ruido, temperatura, iluminación, etc.)

C. Realización del producto

Según la norma ISO 9001: La organización debe de planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto (servicio) esta realización debe tener coherencia, con los otros procesos antes mencionados.

Hallazgo: El servicio que brinda VIARCO S.A.C. carece de procesos que coordinen entre sí, existe una deficiente comunicación entre los clientes y el personal. Por parte de la alta dirección no hay un seguimiento, ni medición para verificar que el producto (servicio) posea criterios coherentes y razonabilidad.

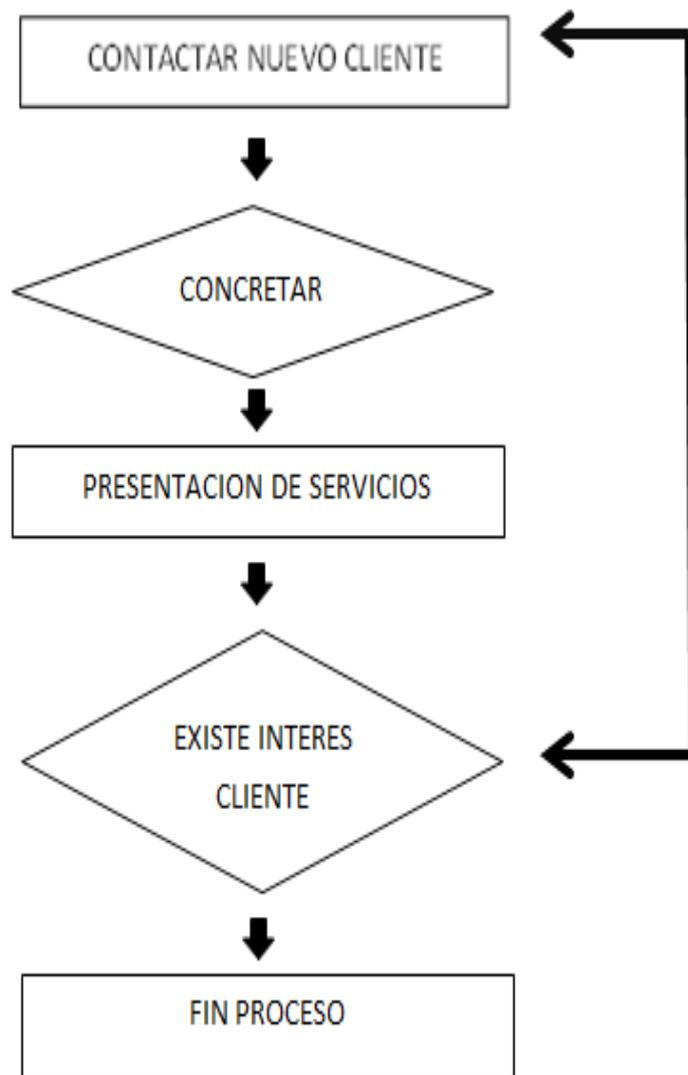


Figura 29. Flujograma de procesos

(Elaboración propia)

En la figura 27 mostramos el Flujograma de los procesos antes de la implementación de la Norma ISO 9001.

El Flujograma nos muestra la sucesión de procesos, que se ejecutaba para la captación de clientes y consecuentemente la prestación de sus servicios. Esta figura nos muestra un flujo básico de procesos, que se tendrá que analizar para de identificar las áreas críticas, las cuales la empresa está dejando de lado y otras que se pueden mejorar para crear una mejor fluidez de la información, que repercutirá eficazmente en la satisfacción del cliente.

SE CORRIGIÓ MEDIANTE:

A continuación mostraremos las mejoras que se realizó en el proceso de atención al cliente:

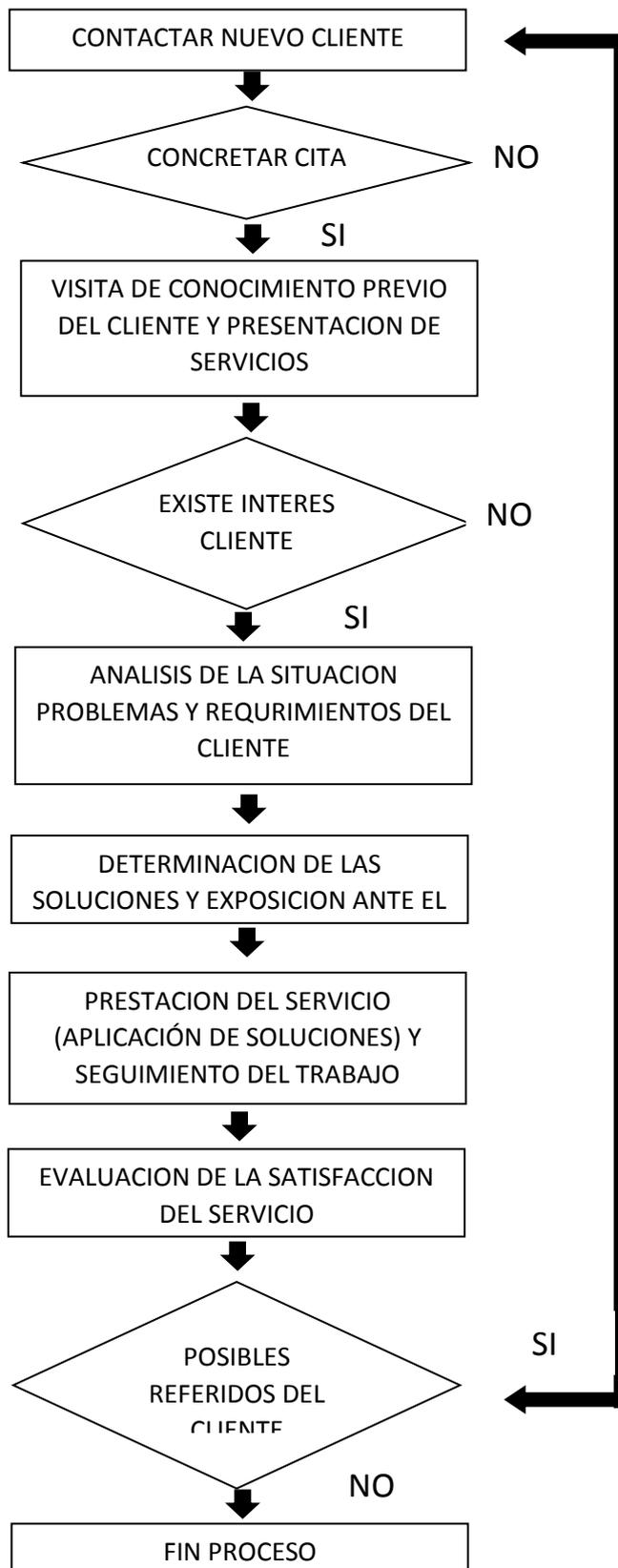


Figura 30. Flujograma propuesto

(Elaboración Propia)

En la figura 28 mostramos el Flujograma propuesto después de la implementación de la Norma ISO 9001.

- Proporcionar información adecuada y comprensible a los clientes.
- Que sea coherente y oportuna, porque de esto dependerá sus decisiones futuras.
- Que exista responsabilidad y compromiso.
- Anticiparse a las demandas futuras o predecibles del cliente.
- Que exista una relación de retroalimentación entre Empresa/Cliente, para que así se forme un lazo de fluidez, generando canales de intercambio rápido y confiable.

D. Medición, análisis y mejora

Según la norma ISO 9001: con estos aspectos se debe demostrar conformidad con los requisitos del producto, asegurarse que esta conformidad este acorde con el sistema de gestión de la calidad y con la mejora continua.

Hallazgo: VIARCO S.A.C. no mide la satisfacción de sus clientes, por lo tanto no conoce sus necesidades, expectativas y requerimientos. Ignora la importancia de la percepción de sus clientes con respecto al cumplimiento de sus servicios, y esto conlleva a la deserción de su cartera de clientes y potenciales clientes, deteriorando su rentabilidad.

SE CORRIGIÓ MEDIANTE:

Hacer entender que la mejora continua implica a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de la calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes, para que de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

CICLO DE MEJORA CONTINUA DE DEMING

Las Reglas Básicas para la Mejora Continua son:

- No se puede mejorar nada que no se haya **CONTROLADO**
- No se puede controlar nada que no se haya **MEDIDO**
- No se puede medir nada que no se haya **DEFINIDO**
- No se puede definir nada que no se haya **IDENTIFICADO**

Planear + Hacer + Verificar + Actuar

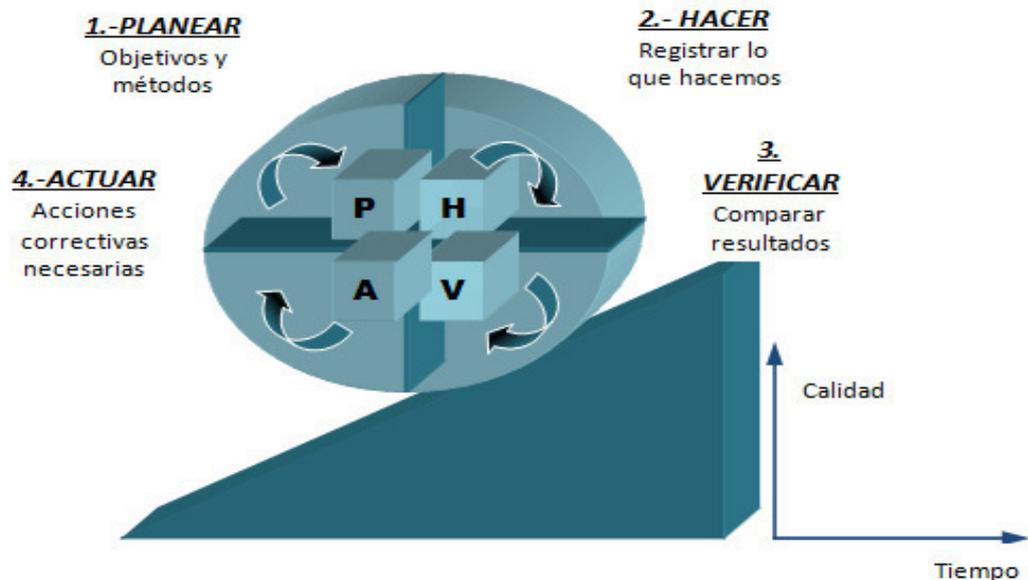


Figura 31. Ciclo de mejora continúa

Fuente: Deming

En la figura 29 mostramos el ciclo de la mejora continua de los procesos implementados en la empresa.

Se aplica la Mejora Continua para:

- Una organización sólida, que se adapte a las necesidades y expectativas de los procesos productivos, mejora su rendimiento.
- El personal capacitado puede afrontar los cambios en la organización y mejorar sus funciones y responsabilidades en beneficio de la organización.

- La organización debe fijar, periódicamente nuevas metas y objetivos que mejoren los resultados anteriores, basándose en análisis de datos y experiencias previas.

Las experiencias obtenidas de las mejoras deben ser comunicadas, difundidas y comprendidas por todo el personal de la organización. El objetivo es no retroceder en la conquista de la Calidad.

Para esto se evalúa continuamente al personal como también a los clientes, haciéndose cedulas de evaluación individual y también grupal.

Se hace encuestas de servicios que arrojaran datos medibles de cómo se está percibiendo el servicio y de cómo se puede estar mejorando, cogiendo las nuevas expectativas que demandan nuestros clientes.

Se determina la capacidad del personal ante las demandas de los clientes a través de exámenes rutinarios, que nos indican si el personal está preparado para enfrentar urgencias de índole contable y afines.

3.4.1 Presentación del informe de evaluación

INFORME DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008

ESTUDIO CONTABLE VIARCO S.A.C.

A: Gerente general CPC. Vicencio Alonso Ramírez Contreras.
De: Auditores y Consultores Allemant Asociados.
Asunto: Informe de evaluación y resultados de la implementación de la Norma ISO 9001:2008.
Fecha: 29 de noviembre de 2014

Cada día las organizaciones se enfrentan a grandes retos en aras de ser más competitivas, y una de a estrategias consiste en establecer SGC con base en la normativa internacional ISO 9000. El conjunto de requisitos de la norma reflejan una manera responsable, sensible y practica de administrar una empresa.

Señor Gerente general:

El informe contiene la evaluación y corrección de las deficiencias detectadas en la empresa, mediante la metodología de la norma ISO 9001, la cual se desarrolló documentando y retroalimentándose de sus propios clientes, a los que se les formulo una cuestionario, la cual determinó el grado de deficiencias surgidas en los aspectos de percepción del servicio por el cliente, compromiso y responsabilidad de la gerencia, efectividad del servicio, razonabilidad en el costo del servicio y evaluación continua de su eficacia.

La evaluación nos confirió directrices que garantizan el éxito de la implementación de la norma, como un mejoramiento de los procesos en el Flujograma del servicio contable de la empresa, la planificación de las tareas y la utilización de los

recursos adecuados para obtener un resultado eficaz en cuanto a la información oportuna que requiere el cliente.

También existe una mejora sustancial en la capacidad de respuesta por parte del personal, al que se le involucro directamente con la implementación, ya que ellos son el nexo primario en la relación Cliente – Empresa. La identificación del personal con la empresa y con la metodología de trabajo, hace que elevemos nuestra intención de preferencia de nuestros clientes y por ende frenemos la deserción de clientes y adosemos nuevos clientes con expectativas en el servicio.

Mediante el ciclo de mejora continua, queremos que esta implementación quede como un examen periódico continuo, para que siempre se evalúe el rendimiento, eficacia y eficiencia de la empresa, ya que permitirá asegurar y definir los nuevos procedimientos que se ejecutaran en aras del crecimiento y consolidación de la empresa.

Finalmente, cohesionando todos estos puntos evaluados, obtendremos la interacción de las actividades proporcionando una imagen y mística de trabajo eficaz, confiable y transparente ante los clientes y la sociedad.

Atentamente,

CPC. Ana María Blume Silva

Auditora - Consultora en SGC.

CAPÍTULO IV. INFORMES DE LA INVESTIGACIÓN

Esto comprende los recursos a utilizar a lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación, el cual se agrupan de la siguiente manera:

4.1 DISCUSIÓN DEL PROBLEMA

La situación de la empresa de servicios VIARCO S.A.C. ha mostrado deficiencias en la atención y fidelización de sus clientes, lo cual se ha visto reflejado en la disminución de su rentabilidad durante el periodo 2012, por esta razón determinaremos una solución efectiva y al alcance de la empresa. Es por eso que después de una evaluación exhaustiva se decidió optar por la implementación de la Norma ISO: 9001, la cual cumple con los requerimientos de la organización.

Con la implementación de la norma ISO: 9001, se pudo reorganizar los procesos existentes e implementar otros nuevos, obteniendo la satisfacción del cliente y en consecuencia los índices de la rentabilidad mejoraron.

Según nuestros resultados la norma ISO 9001: 2008 ejerce de manera metódica y objetiva en los resultados financieros de la empresa. Comienza por exponer y documentar los hallazgos de las deficiencias surgidas en las actividades cotidianas de la empresa. Estructura las fases de los procesos a implementar, planifica el tiempo de ejecución, organiza el uso de recursos y asegura el mejoramiento continuo mediante autoevaluaciones periódicas, que contribuirán al posicionamiento de la empresa en el mercado y el mejoramiento de sus índices económicos-financieros.

El caso concreto que podemos detallar es la medición, análisis y mejora de la calidad. Según la norma ISO: 9001, la organización mostrara conformidad con los requisitos del producto generado, asimismo tendrá conformidad con el sistema de gestión de la calidad.

VIARCO S.A.C no se percató que la medición de la satisfacción de sus clientes, podría influenciar de manera predominante en la fidelización y captación de sus usuarios. Ignoraba que la percepción de su servicio era información predominante para la acumulación de datos que servirían como análisis y en lo posterior como fuente relevante de cambios.

Así se orientó a la implementación, bajo los procedimientos dictados por la Norma ISO: 9001 que fueron adecuados a la coyuntura de la organización, a su giro de negocio y a su forma de organización, dando como resultado el crecimiento de su cartera de clientes, afianzando la confianza en que su producto era recibido de manera oportuna y como efecto interno sus porcentajes de rentabilidad.

Sin embargo, en el contexto empresarial se sigue concibiendo a la norma ISO: 9001 2008 como opción exclusiva para empresas grandes, las cuales abarcan procesos más complejos, y generan productos tangibles y perecibles. Este mito deberá ser objetado ya que no sólo se implementa en grandes empresas sino también en pequeñas empresas, que ofrecen una recopilación de datos menos complicados, sus áreas de trabajo no son complejas, parten de principios primarios con los cuales se pueden medir y cuantificar las deficiencias de manera más comprensible, para así llegar a obtener los resultados deseados.

4.2 CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados de la implementación de la norma ISO 9001 y sus requisitos, la rentabilidad evidenció una destacable mejora comparada con sus valores del periodo anterior. Por lo tanto, la empresa contará con la seguridad financiera para poder proyectarse hacia un crecimiento futuro.

- Se evidencia coherencia con los procesos implementados y la estructura funcional de la empresa, consecuentemente los clientes percibieron seguridad y responsabilidad en la prestación del servicio.

- Con respecto al indicador financiero utilizado, podemos concluir que el Rendimiento sobre el capital y el margen de utilidad neta, midieron objetivamente el progreso de la implementación en periodos anuales, dándonos la certeza de que se trabajó de forma concreta sin especulaciones.
- La norma ISO 9001: 2008 proporciona funciones y objetivos que ayudan a medir con razonabilidad el mejoramiento o en su defecto el decrecimiento del margen rentable en la empresa. Estos objetivos se basan en crear procedimientos que articulan la eficacia del servicio con el beneficio monetario, del cual se sirve la empresa para seguir activa en el mercado.

4.3 RECOMENDACIONES

- Si bien la rentabilidad evidencia un crecimiento, se recomienda evaluaciones constantes, con las cuales se obtendrá la certeza de que la norma y su respectiva implementación generen las expectativas financieras deseadas.
- Extender los procesos de la norma mediante peritajes realizados por el personal, hacia los clientes (encuesta de servicios, percepción de la calidad, visitas coordinadas al cliente para recabar sus dudas y afinar la relación Cliente- -Empresa.)
- Con el objetivo de ampliar la medición de los indicadores financieros, se recomienda utilizar otros ratios para conocer aspectos secundarios, que nos ayudaran a conocer de modo integral el desarrollo de la empresa.

- Profundizar en el análisis de las funciones y objetivos adecuados para la empresa, haciendo partícipes activamente al personal, quienes nos retroalimentaran de las nuevas expectativas del cliente, para que se desarrolle un nexo de comunicación estable y se refuerce la eficacia del servicio.

REFERENCIAS

- Aenor, M. (2010). Publicaciones Vértice S.L. 53.
- Alsina Ramón (2010). Aplicación en Excel para el análisis de balances. Barcelona.
- Apaza, M. (2010). Costos: ABC, ABM, ABB. Lima: Entrelíneas, S.A.
- Arotoma, S. (2009). Marketing básico: Enfoque estratégico y de competitividad. Lima, Ayacucho.
- Bou, J. (2010). Manual de control de la calidad. España: Volumen 1.
- Cambroner, L. (2010). Sistema de mejora continúa de la calidad en el laboratorio. Valencia.
- Campillo, J. (2009). Conceptos básicos de economía. Valencia.
- Centro de Formación Técnica Cenco (2010). Introducción a la Calidad. Recuperado de: <http://slideshare.net/guestdcdfb/1-introduccion-a-la-calidad>.
- Clemenco, J. (2009). Auditoría de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008. Uruguay.
- Dasi, A. e Iborra M. (2010). Fundamentos de dirección de empresas. Madrid.
- De Jaime Eslava J. – De Jaime Marín I. (2009). Las claves para la Nueva Contabilidad para las Pymes. Madrid.
- Díaz, C. (2009). Calidad y excelencia en la gestión de las pymes españolas. España.
- Estallo, M. (2013). Cómo crear y hacer funcionar la empresa. Madrid: Novena Edición.

- Fernando, J. (2009). Marketing en empresas de servicios. México: Alfaomega.
- Fernando, J. (2010). Marketing en Empresas de Servicios. Universidad Politécnica de Valencia. Editorial Alfaomega.
- Fontalvo Herrera, T. y Vergara Schmalbach, J. (2010). La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008.
- Fundación Hazlo Posible (2010). Sistemas de Gestión de la Calidad. Soluciones ONG.ORG. Recuperado de: <http://www.solucionesong.org/recurso/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-cuales-existen/25>
- Gómez, A., Bobadilla, M. y Villa Rojas, G. (2009). Contabilidad sectorial, contadores y empresas. Miraflores – Perú. Lima.
- Gómez, A., Bobadilla, M. y Villa Rojas, G. (2010). Contabilidad Sectorial. Lima.
- Griful E., Canela M. (2009). Gestión de la calidad. Barcelona.
- Guanilo, C. (2010). La gestión de Calidad de los Servicios Administrativos Universitarios, desplegando metodologías para evaluar. Universidad Peruana de Integración Global. Lima-Perú.
- Guerra-López, I. (2009). Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramientas para medición y mejora del desempeño. Estados Unidos.
- Guilló, J. J. (2010). Calidad total fuente de ventaja competitiva. España.
- Hernández E., Avaleseir, L. y Castro V. (2009). Integración del programa de tutorías del departamento de Ciencias Económicas Administrativas de la UAT al sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000. México.

- Imelci M. y Wiese, A. (2009). Mype con calidad para evaluar y entender una gestión de calidad. Perú.
- ISO 9001 (2010). Para la Pequeña Empresa. Aenor Ediciones.
- La Revista Alternativa Financiera (2009). Facultad de Ciencias Contables (USMP-2009).
- Learn Purein Sanity (2013). Tipos de Sistemas de Calidad. Recuperado de <http://www.slideshare.net/luis0303/tipos-de-sistemas-de-calidad>
- López, F. (2009). La empresa explicada de forma sencilla. Madrid: Primera Edición.
- Miranda F., Chamorro A. y Rubio S. (2009). Introducción a la gestión de la calidad.
- Norma Internacional ISO 9001:2008 (2008). Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Secretaria Central de ISO en Ginebra Suiza. Cuarta edición.
- Oriol, A. (2011). Análisis de Estados Financieros. Barcelona.
- Ortega, J. R. (2009). Normalización de revistas científicas mexicanas: campo de investigación y aportación. México.
- Paredes, C. G. (2010). Gestión de la calidad de los servicios administrativos universitarios.
- Peinado, H. (2010). Formación para el trabajo y el desarrollo humano: Guía de Gestión y Administración. Bogotá.
- Quispe U. (2010). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Editora FECAT.
- Tobón, S., Rial A., Carretero, M. y García, J. (2009). Competencia, Calidad y Educación Superior. Lima.

Tobón, S. (2008). Competencias, Calidad y Educación Superior. Bogotá.

Velasco, J. P. (2009). Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total. Madrid.

ANEXOS

Tabla 3

Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	CARACTERÍSTICAS
		NORMA ISO 9001:2008	
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL		
P ¿De qué manera influye la Norma ISO 9001 en la rentabilidad en el Estudio Contable “VIARCO SAC” del distrito de la Molina en el año 2013?	O.P Analizar la incidencia que tiene la Norma ISO 9001 en la rentabilidad en el Estudio Contable “VIARCO SAC” del distrito de la Molina en el año 2013.	El conjunto de requisitos de la norma ISO 9001 para la gestión de la calidad reflejan una manera responsable, sensible y práctica de administrar una empresa, y para muchas de ellas se requerirá de varios meses de trabajo en su implementación, antes de que se produzcan beneficios internos importantes. Un proceso de implementación de esta magnitud requerirá las mismas actividades básicas de cualquier otro proyecto de gran dimensión.	Gestión de la Calidad Planeación y organización Enfoque al cliente Documentación y evaluación Análisis de procesos Mejora continua Rendimiento del patrimonio Utilidad neta Aseguramiento de la calidad
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RENTABILIDAD	
P.E1 ¿En qué consiste los procesos de La Norma ISO 9001 en el Estudio Contable “VIARCO S.A.C.” del distrito de La Molina en el año 2013?	O.E1 Implementar los procesos de La Norma ISO 9001 en el Estudio Contable “VIARCO S.A.C.” del distrito de La Molina en el año 2013.	La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.	
P.E2 ¿Existe algún indicador financiero para conocer la rentabilidad en el Estudio Contable “VIARCO S.A.C.” del distrito de La Molina en el año 2013?	O.E2 Describir el indicador financiero para conocer la rentabilidad en el Estudio Contable “VIARCO S.A.C.” del distrito de La Molina en el año 2013.		
P.E.3 ¿Cuáles son las funciones y objetivos de La Norma ISO 9001 para lograr una mejor rentabilidad en el Estudio Contable “VIARCO S.A.C.” del distrito de La Molina en el año 2013?	O.E3 Indicar las funciones y objetivos de La Norma ISO 9001 para lograr una mejor rentabilidad en el Estudio Contable “VIARCO S.A.C.” del distrito de La Molina en el año 2013.		

Figura 30: El camino de la calidad

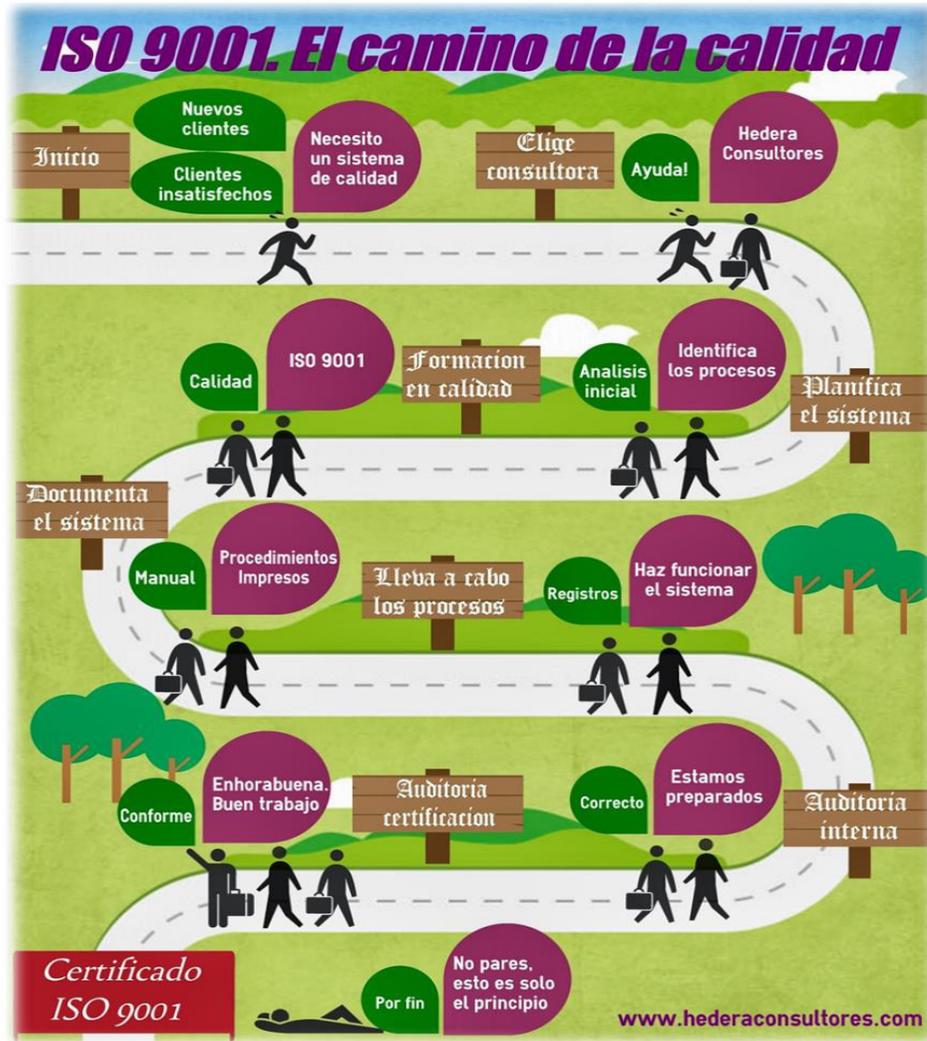


Figura 31: Mejora continua

