

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA
PARA LAS FIRMAS DE CONTADORES PÚBLICOS
DE CULIACÁN, SINALOA”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE

MAESTRO EN CIENCIAS

EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA:

IVANHOE PINEDA RIOS

DIRECTORES DE TESIS:

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

M. EN C. ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ



MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE DE 2010



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 12 del mes de NOVIEMBRE del 2010 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A.

para examinar la tesis titulada:

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA LAS FIRMAS DE CONTADORES PÚBLICOS DE CULIACÁN, SINALOA”

Presentada por el alumno:

PINEDA Apellido paterno	RIOS Apellido materno	IVANHOE Nombre(s)
-----------------------------------	---------------------------------	-----------------------------

Con registro:

A	0	8	0	7	1	2
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

M. EN C. ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ

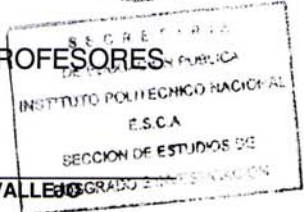
DR. ZACARIÁS TORRES HERNÁNDEZ

M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de **México, Distrito Federal** el día **12** del mes de **noviembre** del año **2010**, el que suscribe **Ivanhoe Pineda Rios** alumno del Programa de **Maestría en Ciencia en Administración de Negocios** con número de registro **A080712**, adscrito a la **Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **Dra. María Antonieta Andrade Vallejo** y el **M. C. Esteban Martínez Díaz**, y cede los derechos del trabajo intitulado **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA LAS FIRMAS DE CONTADORES PÚBLICOS DE CULIACÁN, SINALOA”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección **pivanhoe_87@yahoo.com.mx**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Nombre y firma

“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad.”

Albert Einstein

DEDICADA A LA MEMORIA DE:

 Mi tía María Rosalva,
 por sus consejos siempre atinados,
 por sus interminables charlas,
 por su manera de ver la vida y sobre todo,
 por el amor que siempre le demostró a su familia.

 Mi Abuelo Pedro Ríos,
 que fue, es y será el jefe de la familia,
 que nos ponía en contacto con lo elemental,
 nos transmitió que el trabajo fue su pasatiempo favorito,
 y que el gran amor de su vida fue Catalina Astorga.

Para ellos, mi gratitud y admiración por siempre, donde quiera que estén.

AGRADECIMIENTOS PARA:

Dios, por permitirme culminar este importante ciclo en mi vida y compartirlo con mis seres queridos.

Mi madre Olivia Ríos, quien fue el motor principal para la realización de este proyecto y a mi padre Jorge Pineda, por su respaldo y confianza que depositó en mí.

Mis hermanos Fermín, Arturo, y Citlali por su cariño y apoyo incondicional y en especial a mi hermano y mejor amigo Pedro Ulises, por su ayuda en todo momento y con quien he compartido alegrías y tristezas en toda mi vida.

Perla Janeth, por su amor, aliento y comprensión que hizo que jamás me sintiera solo en esta travesía.

Mi amiga Jazmín Carranza, colega y compañera de esta aventura, con la que compartí momentos buenos y difíciles, pero logramos salir adelante.

Mis directores de Tesis, Dra. María Antonieta Andrade Vallejo y M. en C. Esteban Martínez Díaz, quienes con su aval y confianza son partícipes de este capítulo en mi vida.

Los H. miembros de la Comisión Revisora de esta tesis: Dr. Zacarías Torres Hernández, por sus conocimientos y el apoyo que me brindó dentro y fuera del aula, M. en C. Arturo Evencio Velázquez González por sus acertadas críticas hacia este trabajo, M. en C. Martín Jesús Millán Manjarrez por su aportaciones en clase y en este trabajo.

La familia Cordero Mendoza, por aceptarme y hacerme sentir como uno más de su familia.

El M. en C. Fernando González Arriaga, por brindarme la oportunidad de estar en sus clases y compartir sus conocimientos, así como sus atinadas opiniones sobre este trabajo.

Todos mis familiares y VERDADEROS amigos, que siempre estuvieron al pendiente de mí, apoyándome y regañándome en mis pésimas decisiones y celebrando las buenas, desde Sinaloa hasta la hermana república del Distrito Federal.

A todos ellos, mi eterno agradecimiento.

ÍNDICE

RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS	V
RELACIÓN DE SIGLAS	VIII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	XIII
CAPÍTULO 1.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA	1
1.1 Marco de referencia	2
1.2 Planteamiento del problema de investigación	5
1.3 Objetivo general	6
1.4 Objetivos específicos	6
1.5 Justificación	6
1.6 Inferencia de trabajo	8
1.7 Identificación de Variables	9
1.8 Tipo de investigación	12
CAPÍTULO 2.- ANÁLISIS DEL CONTEXTO	15
2.1 Globalización de la economía del sector servicios	16
2.2 Panorama mundial de la calidad del servicio	17
2.3 Clasificación de las actividades económicas	19
2.3.1 Actividades económicas primarias	20
2.3.2 Actividades económicas secundarias	21
2.3.3 Actividades económicas terciarias	23
2.4 Concepto y definición de Servicio	25
2.4.1 Características y clasificaciones de los Servicios	27
2.5 Actividad económica del sector servicios en México	32
2.6 Actividad económica del sector servicios en Sinaloa	35
2.6.1 Servicios profesionales en Culiacán, Sinaloa	41
2.7 Evolución histórica del Instituto Mexicano de Contadores Públicos	43
2.8 Firma de contadores públicos	44
2.8.1 Definición conceptual	44
2.8.2 Contabilidad	45
2.8.3 Objetivos de la contabilidad	45

2.8.4 Tipos de servicio _____	46
CAPÍTULO 3.- SISTEMA DE MEJORA CONTINUA _____	48
3.1 Definiciones y conceptos _____	49
3.1.1 Definición de Sistema _____	49
3.1.2 Definición de Mejora Continua _____	50
3.2 Calidad y su relación con el Sistema de Mejora Continua _____	51
3.2.1 Principales contribuciones de los maestros de la calidad _____	51
3.2.2 Definición de calidad _____	53
3.2.3 Calidad y Sistema de Mejora Continua _____	55
3.2.3 Importancia del Sistema de Mejora Continua _____	56
3.3 Diferentes modelos de Mejora Continua _____	57
3.3.1 Mejora continua de Oakland y Porter _____	57
3.3.2 Mejora continua: Kaizen _____	59
3.3.3 Mejora continua: círculos de calidad _____	65
3.4 Panorama de los sistemas de mejora continua en empresas mexicanas _____	67
3.4.1 Sistema de mejora continua en Instituciones educativas _____	68
3.4.2 Sistema de mejora continua en empresa farmacéutica _____	69
3.4.3 Sistema de mejora continua en empresas de plástico _____	73
3.5 Principios y prácticas de los sistemas de mejora continua _____	76
3.6 La mejora continua de servicios _____	78
3.6.1 Servicios profesionales _____	78
3.6.2 Sistema de mejora continua y su relación con el desempeño de la organización _____	80
CAPÍTULO 4.- DESEMPEÑO _____	81
4.1 Concepto de Desempeño _____	82
4.2 Habilidades administrativas _____	83
4.2.1. Habilidades conceptuales _____	84
4.2.2. Habilidades humanas _____	85
4.2.3. Habilidades técnicas _____	86
4.3 Organizaciones _____	87
4.3.1 Tipos de organización _____	87
4.3.2 Organizaciones por criterios _____	88
4.4 Teoría de sistemas _____	91
4.5 Elementos principales del desempeño de la organización _____	94
4.5.1 Efectividad _____	95
4.5.2 Eficiencia _____	97
4.5.3 Continuidad de la Relevancia _____	100
4.5.4 Viabilidad Financiera _____	102
4.5.5 Conclusión de los elementos de Desempeño _____	104

4.6 Organizaciones de Alto Desempeño (OAD) dentro de la organización _____	105
4.6.1 Expectativas de los clientes _____	105
4.6.2 Evolución de la fuerza laboral _____	107
4.6.3 Desarrollo de organizaciones más flexibles _____	109
CAPÍTULO 5.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS _____	111
5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN _____	112
5.1.1 Área de estudio _____	112
5.1.2 Población _____	112
5.1.3 Muestra _____	113
5.1.4 Instrumento de recolección de datos _____	116
5.1.5 Pruebas de confiabilidad _____	117
5.1.6 Dimensiones de los criterios a evaluar _____	118
5.1.7 Trabajo de campo. _____	118
5.2 ANÁLISIS _____	120
5.2.1 Análisis de cada respuesta _____	120
5.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS _____	130
5.3.1 Dimensión de elementos tangibles _____	130
5.3.2 Dimensión de fiabilidad _____	131
5.3.3 Dimensión de capacidad de respuesta _____	132
5.3.4 Dimensión de seguridad _____	133
5.3.5 Dimensión de empatía _____	135
CAPÍTULO 6.- PROPUESTA DEL SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA LAS FIRMAS DE CONTADORES PÚBLICOS DE CULIACÁN, SINALOA _____	137
6.1 Presentación y esquematización de la propuesta del sistema de mejora continua para las firmas de contadores públicos _____	138
6.2 Necesidad _____	141
6.2.1 Generación de propuesta _____	141
6.2.2 Implantación de valores, propósitos y ética _____	141
6.2.2.1 Valores _____	141
6.2.2.2 Propósitos _____	142
6.2.2.3 Código de ética _____	143
6.2.3 Programación del Sistema de Mejora Continua _____	143
6.3 Cambio _____	144
6.3.1 Establecimiento de objetivos de la organización _____	144
6.3.2 Identificación de las necesidades del cliente _____	145
6.3.3 Planeación de actividades _____	146
6.3.4 Procedimiento para la ejecución de las actividades a mejorar _____	148
6.3.5 Suministro de mecanismos de ejecución _____	154
6.3.6 Definición de roles de trabajo _____	155
6.3.7 Gestión del servicio _____	157

6.4 Aceptación	160
6.4.1 Evaluación del servicio	160
6.4.1.1 Buzón de quejas y sugerencias	161
6.4.2 Análisis de indicadores	164
6.4.2.1 Diagrama de Pareto	164
6.4.2.1.1 Pasos para realizar el Diagrama de Pareto	165
6.4.2.1.2 El análisis del Diagrama de Pareto	169
6.4.2.1.3 Acciones correctivas y retroalimentación	171
CONCLUSIONES	173
RECOMENDACIONES	176
BIBLIOGRAFÍA	178
ANEXOS	185

RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

<i>Tabla 1.- Definición de variables</i>	10
<i>Tabla 2.- Clasificación de actividades y divisiones.</i>	19
<i>Tabla 3.- Descripción de divisiones primarias.</i>	21
<i>Tabla 4.- Descripción de divisiones secundarias.</i>	22
<i>Tabla 5.- Descripción de divisiones terciarias.</i>	24
<i>Tabla 6.- Definición de servicio.</i>	26
<i>Tabla 7.- Características de los servicios.</i>	28
<i>Tabla 8.- Categorías de los servicios.</i>	29
<i>Tabla 9.- Atributos particulares del servicio.</i>	29
<i>Tabla 10.- Clasificación de servicios seleccionados.</i>	30
<i>Tabla 11.- Agrupamiento de los servicios.</i>	31
<i>Tabla 12.- Contribución por entidades federativas de las actividades económicas.</i>	37
<i>Tabla 13.- Indicador trimestral de las actividades económicas del estado de Sinaloa.</i>	39
<i>Tabla 14.- Tipos de servicios en firma de contadores públicos.</i>	47
<i>Tabla 15.- Contribuciones de los maestros de la calidad.</i>	52
<i>Tabla 16.- Componentes de la mejora continua.</i>	58
<i>Tabla 17.- Componentes de la mejora continua.</i>	59
<i>Tabla 18.- Jerarquía del compromiso de KAIZEN.</i>	62
<i>Tabla 19.- Las nuevas siete herramientas.</i>	63
<i>Tabla 20.- Tres segmentos de KAIZEN.</i>	64
<i>Tabla 21.- Definición de círculos de calidad.</i>	65
<i>Tabla 22.- Materiales para realizar los círculos de calidad.</i>	66
<i>Tabla 23.- Elementos del círculo de calidad.</i>	66
<i>Tabla 24.- Cimientos de los círculos de calidad.</i>	67
<i>Tabla 25.- Definición de eficacia y eficiencia.</i>	82
<i>Tabla 26.- Criterios y Modalidades de las organizaciones.</i>	88
<i>Tabla 27.- Organizaciones por finalidad.</i>	89
<i>Tabla 28.- Sectores de la economía.</i>	90
<i>Tabla 29.- Por el origen de su capital.</i>	90
<i>Tabla 30.- Por su estructura legal.</i>	90
<i>Tabla 31.- Elementos de los sistemas abiertos.</i>	93
<i>Tabla 32.- Indicadores de efectividad.</i>	97
<i>Tabla 33.- Indicadores de eficiencia.</i>	100
<i>Tabla 34.- Dimensiones de la continuidad de relevancia.</i>	101
<i>Tabla 35.- indicadores de relevancia.</i>	102
<i>Tabla 36.- Dimensiones de viabilidad financiera.</i>	103
<i>Tabla 37.- Indicadores de viabilidad financiera.</i>	104

<i>Tabla 38.- Enfoque de organizaciones flexibles.</i>	<u>109</u>
<i>Tabla 39.- Relación de firmas y número de clientes.</i>	<u>114</u>
<i>Tabla 40.- Clientes a encuestar por firma.</i>	<u>116</u>
<i>Tabla 41.- Dimensiones utilizados para la elaboración del cuestionario.</i>	<u>118</u>
<i>Tabla 42.- Aplicación de cuestionario.</i>	<u>119</u>
<i>Tabla 43.- Dimensión de elementos tangibles.</i>	<u>130</u>
<i>Tabla 44.- Dimensión de fiabilidad.</i>	<u>131</u>
<i>Tabla 45.- Dimensión de capacidad de respuesta.</i>	<u>133</u>
<i>Tabla 46.- Dimensión de seguridad.</i>	<u>134</u>
<i>Tabla 47.- Dimensión de empatía.</i>	<u>135</u>
<i>Tabla 48.- Puntos de retroalimentación.</i>	<u>140</u>
<i>Tabla 49.- Tabla de valores.</i>	<u>142</u>
<i>Tabla 50.- Código de ética.</i>	<u>143</u>
<i>Tabla 51.- Plan de actuación de la firma.</i>	<u>147</u>
<i>Tabla 52.- Diseño del proceso de Elementos tangibles.</i>	<u>149</u>
<i>Tabla 53.- Diseño del proceso de Fiabilidad.</i>	<u>150</u>
<i>Tabla 54.- Diseño del proceso de Capacidad de Respuesta.</i>	<u>151</u>
<i>Tabla 55.- Diseño del proceso de Seguridad.</i>	<u>152</u>
<i>Tabla 56.- Diseño del proceso de Empatía.</i>	<u>153</u>
<i>Tabla 57.- Descripción de las actividades para la realización del servicio.</i>	<u>154</u>
<i>Tabla 58.- Actores y responsabilidades de los trabajadores de la organización.</i>	<u>156</u>
<i>Tabla 59.- Hoja de recogida de datos.</i>	<u>166</u>
<i>Tabla 60.- Quejas por orden decreciente en función de las ocurrencias.</i>	<u>167</u>
<i>Tabla 61.- Datos completos para realizar el Diagrama de Pareto.</i>	<u>168</u>
<i>Tabla 62.- Realización de acciones correctivas y retroalimentación.</i>	<u>172</u>

FIGURAS

<i>Figura 1.- Diagrama de variables.</i>	<u>11</u>
<i>Figura 2.- Esquema del Método seguido de la investigación.</i>	<u>14</u>
<i>Figura 3.- Sector servicios en el mundo.</i>	<u>17</u>
<i>Figura 4.- Unidades económicas y personal ocupado total del universo de los censos económicos 2009.</i>	<u>33</u>
<i>Figura 5.- Unidades económicas que iniciaron actividades antes de 2009.</i>	<u>34</u>
<i>Figura 6.- Personal ocupado total.</i>	<u>35</u>
<i>Figura 7.- Mapa sobre unidades económicas de servicios privados no financieros.</i>	<u>40</u>
<i>Figura 8.- Mapa de personal ocupado total en las unidades económicas de</i>	<u>41</u>
<i>Figura 9.- El sistema de calidad y la mejora continua.</i>	<u>56</u>
<i>Figura 10.- Percepciones japonesas de las funciones del puesto.</i>	<u>60</u>
<i>Figura 11.- Percepción y división japonesa de las funciones del puesto.</i>	<u>61</u>
<i>Figura 12.- Propuesta del sistema de mejora continua en</i>	<u>71</u>
<i>Figura 13.- Propuesta del sistema de mejora continua en empresas de plásticos.</i>	<u>75</u>
<i>Figura 14.- Principios básicos de la mejora continua.</i>	<u>77</u>
<i>Figura 15.- Expectativas del nivel de servicio.</i>	<u>79</u>
<i>Figura 16.- Relación de habilidades conceptuales, humanas y técnicas.</i>	<u>83</u>

Figura 17.- Habilidades conceptuales.	84
Figura 18.- Habilidades humanas.	85
Figura 19.- Habilidades técnicas.	86
Figura 20.- Organizaciones desde el punto de vista de sistemas.	92
Figura 21.- Elementos del desempeño.	95
Figura 22.- Perspectivas de la pirámide invertida.	106
Figura 23.- Preferencias de la generación X o fuerza laboral de cuello dorado.	108
Figura 24.- Instalaciones de la firma.	121
Figura 25.- El personal viste correctamente.	121
Figura 26.- Materiales para la elaboración del servicio.	122
Figura 27.- Cumplir con la fecha de entrega.	122
Figura 28.- Efectividad en cálculo de impuestos.	123
Figura 29.- Capacidad de respuesta de trabajadores.	123
Figura 30.- Contador general localizable.	124
Figura 31.- Atención cordial por parte del personal.	124
Figura 32.- Reputación de la firma.	125
Figura 33.- Nivel de satisfacción contra cobro de honorarios.	125
Figura 34.- Servicio a nivel general.	126
Figura 35.- Atención personalizada.	126
Figura 36.- Software utilizado por las firmas.	127
Figura 37.- Lenguaje básico del personal.	127
Figura 38.- Distinción de la firma hacia el cliente.	128
Figura 39.- Ubicación de la firma de contadores públicos.	128
Figura 40.- Comunicación por medios electrónicos.	129
Figura 41.- Propuesta del sistema de mejora continua para las firmas de contadores públicos de Culiacán, Sinaloa.	139
Figura 42.- Organigrama propuesto para organizaciones estándar.	155
Figura 43.- Proceso para la prestación del servicio del departamento de contabilidad.	158
Figura 44.- Proceso de la presentación del servicio del departamento de auditoría.	159
Figura 45.- Consecuencias del grado de satisfacción/insatisfacción con la situación del servicio.	162
Figura 46.- Propuesta del buzón de quejas y sugerencias.	163
Figura 47.- Trazado de ejes de coordenadas.	167
Figura 48.- Diagrama de Pareto completo.	169
Figura 49.- Comparación de prioridades de Pareto vs Cliente.	170

RELACIÓN DE SIGLAS

AENA	Aeropuerto Españoles y Navegación Aérea
BM	Banco Mundial
CCPC	Colegio de Contadores Públicos de Culiacán A.C.
CEN	Comité Ejecutivo Nacional
CPC	Contador Público Certificado
IMCP	Instituto Mexicano de Contadores Públicos
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
OAD	Organizaciones de Alto Desempeño
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OMC	Organización Mundial del Comercio
PEO	Procedimiento Estándar de Operación
PIB	Producto Interno Bruto

GLOSARIO

Cheqpaq	Es un Software que se utiliza como herramienta para obtener el control total del dinero.
Contpaq	Es un Software que se utiliza como herramienta que le permite obtener información contable, financiera y fiscal de las empresas.
Desempeño	Cumplir con las metas organizacionales usando los recursos eficaz y eficientemente.
ERP	Es un Software que se utiliza como sistema integral de gestión empresarial para modelar y automatizar todos los procesos de la organización.
Firma de Contadores Públicos	Profesionistas independientes, sociedad, corporación u otra agrupación de contadores públicos, incluyendo red de firmas.
Nomipaq	Es un Software que se utiliza como herramienta para la administración y control del cálculo de la nómina de las empresas.
SAE	Es un software que se utiliza para controlar el ciclo de todas las operaciones de compra-venta de las empresas.
SERVQUAL	Instrumento para la medición de la percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios.

SUA

Denominado Sistema Único de Autodeterminación es un software que proporciona el cálculo y pago de cuotas obrero-patronales a cargo del patrón.

Sistema de Mejora Continua

Conjunto de fases relacionadas entre si racional y ordenadamente que contribuyen a cumplir con determinado objetivo.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue proponer un sistema de mejora continua para las firmas de contadores públicos que les permita mejorar el desempeño de sus organizaciones. Para esto, se estudió la situación del sector servicios en el mundo y en México, así como el sector profesional contable en Culiacán, Sinaloa, el cual está inmerso en el sector servicios. También se investigó y analizó los sistemas de mejora continua que se han propuesto en diferentes organizaciones en México para mejorar la actuación de dichas organizaciones. Se utilizó el método hipotético-deductivo para la investigación ya que a partir de la observación se logró constituir que la falta de un sistema de mejora continua en las firmas de contadores públicos tiene como consecuencia el mal desempeño de la organización. Dicho desempeño se ve reflejado en la percepción que tiene el cliente respecto a la calidad del servicio que se ofrece, lo que llevó a diseñar y aplicar un instrumento de recolección de datos para conocer la percepción de los clientes que pertenecen a las firmas de contadores. A partir de los resultados de la recolección de datos, se descubrieron las necesidades de los clientes. Derivado de lo anterior se propone un sistema de mejora continua para tener un buen desempeño en las firmas de contadores públicos para estar en posibilidad de satisfacer las necesidades del cliente.

ABSTRACT

The objective of this research was to propose a continuous improvement system to public accounting firms to enable them improve the performance of their organizations. For this, we studied the situation of the service sector in the world and in Mexico, and the professional accounting sector in Culiacan, Sinaloa, which is immerse in the service sector. We also investigated and analyzed the continuous improvement systems that have been proposed in different organizations in Mexico to improve their performance. We used the hypothetical-deductive research, from the observation it was possible to establish that the lack of a system of continuous improvement in public accounting firms has resulted in the poor performance of the organizations. This performance is reflected in the customer perception of the quality service offered, which led to design and implement a data collection instrument to study the perceptions of customers belonging to accounting firms. From the results of data collection, the needs of customers were found. Due to the above we propose a system of continuous improvement to have a good performance in public accounting firms in order to be able to satisfy the customer needs.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sector terciario se ha convertido en el sector más dinámico, ya que ha crecido de manera rápida comparado con los otros dos sectores y en México no ha sido la excepción, ya que dicho sector cuenta con el mayor número de trabajadores, así como también con el mayor número de unidades económicas a nivel nacional. Debido al incremento de la oferta y demanda que existe dentro del sector, los servicios profesionales contables de Culiacán, Sinaloa han tenido dificultades para desempeñar de la mejor manera los servicios que brinda.

El detonador que puede ayudar para que el desempeño de la organización sea el adecuado, consiste en implementar un sistema de mejora continua que ayude a mejorar el desempeño de las firmas de contadores públicos, ya que por medio de dicho sistema se puede evaluar, medir, interpretar, mejorar procesos de la gestión del servicio y retroalimentarse, y de este modo las organizaciones aprenden a trabajar mejor, porque existen parámetros para mejorar y en caso de que haya anomalías, se puedan evaluar y medir para proponer soluciones que ayuden a corregir dichas anomalías.

Existen diferentes propuestas de sistema de mejora continua en México, las cuales están enfocadas al sector educativo, farmacéutico y empresas de plástico, entre otras, las cuales se adaptaron a la organización con el fin de mejorar la actuación de dichas organizaciones. Sin embargo, para el sector contable, no se ha propuesto ningún trabajo para solucionar el desempeño de la organización.

En este mismo sentido, se destaca la importancia de proponer un sistema de mejora continua para las firmas de contadores públicos de Culiacán, Sinaloa, que les permita tener un buen desempeño y así ofrecer servicios que el cliente desea para satisfacer sus necesidades.

A partir del juicio mencionado en los párrafos anteriores nace la inferencia de trabajo de investigación, el cual expone que conforme se adapte un sistema de mejora continua en las firmas de contadores públicos de Culiacán, Sinaloa, se brindará un mejor servicio para los clientes de la firma, lo que traerá como consecuencia un mejor desempeño para la organización. A partir de reconocer esta problemática, se formuló llevar a cabo la presente investigación, misma que aquí se muestra a través de seis capítulos.

En el primer capítulo, se estructuró el método seguido de la investigación, en el se abordan los fundamentos metodológicos que contrae la investigación. Se describe el marco de referencia, planteamiento del problema, objetivos, justificación, inferencia de trabajo, identificación de variables y concluir con el esquema del método utilizado en el trabajo de investigación.

En el segundo capítulo, llamado análisis del contexto, se examina la situación del sector servicios y la calidad del servicio nivel internacional y nacional, para después examinar a fondo el sector contable a nivel nacional y a nivel estatal enfocado en Culiacán, Sinaloa.

En el tercer capítulo denominado sistema de mejora continua, se analizaron los argumentos teóricos de la investigación por medio del análisis y referencia de investigaciones y antecedentes que otorgan la construcción del conocimiento. Dentro del cual, se analizan: el sistema de mejora continua, su relación con la calidad, así como también el panorama de los sistemas de mejora continua que existen en México y la interacción que existe con el desempeño de la organización.

El cuarto capítulo nombrado desempeño de la organización, se estudiaron los aspectos teóricos de la investigación por medio del análisis y referencia de investigaciones y antecedentes que otorgan el diseño de la idea a describir. En este capítulo se describen tanto el desempeño como las organizaciones, se analizó la

teoría de sistemas, para conocer los elementos que interactúan en las organizaciones de alto desempeño.

En el quinto capítulo, se presenta el diseño, análisis e interpretación de resultados, dentro del cual, se diseñó la forma de aplicar el instrumento, delimitando el área de estudio, su población, muestra para aplicar la fórmula correspondiente y así desarrollar la prueba de confiabilidad por medio del método Delphi. Después de lo anterior, se llevó a cabo la aplicación del instrumento, para analizar e interpretar la información recabada.

Dentro del sexto capítulo denominado propuesta del sistema de mejora continua para la firma de contadores públicos de Culiacán, Sinaloa, se presenta el esquema y diseño del sistema de mejora continua, en el cual, se describe cada fase para explicar cómo funciona e interactúa en toda la organización, con el fin de mejorar el desempeño de las firmas de contadores públicos.

Por último, cabe mencionar que el sistema de mejora continua propuesto en esta investigación se puede adaptar a otros despachos contables de cualquier parte de la república.

CAPÍTULO 1.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA

1.1 Marco de referencia

En México existen sistemas de mejora continua que se han propuesto para mejorar el desempeño de diferentes tipos de organizaciones, como el caso de instituciones educativas, empresas farmacéuticas y de plásticos. Sin embargo no se ha propuesto un sistema de mejora continua conforme a las necesidades de los servicios profesionales del sector contable.

Para cubrir dichas necesidades del sector profesional, se profundizó en un análisis de la situación actual del sector servicios a nivel internacional, para después profundizar en los servicios profesionales en México y a partir de ahí enfocarse a las firmas de contadores públicos que laboran en México, para proponer un sistema que vaya acorde a sus necesidades de actuación.

Antecedentes y problemática del contexto

En México la actividad económica del sector servicios ocupa actualmente el primer lugar de personal ocupado, y también, el primer lugar de unidades económicas que actualmente se encuentra laborando en México. Los servicios profesionales contables se encuentran dentro del sector servicio.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP), es una federación mexicana fundada en 1923, conformada por 60 colegios de profesionistas que agrupan a más de 20 mil contadores públicos asociados en todo el país.

Es un organismo eminentemente social, que tiene como propósito primordial atender las necesidades profesionales y humanas de sus miembros, para así elevar su calidad y preservar los valores que han orientado la práctica de la carrera de contador público.

La profesión contable de Canadá, Estados Unidos y México dan un paso adelante, firmando el jueves 17 de abril de 2008, en Alexandria, Virginia, la renovación del Acuerdo de Reconocimiento Profesional Mutuo por cinco años más¹.

Dicho acuerdo, reconoce únicamente a la educación profesional continua y de certificación realizados por el Instituto Canadiense de Contadores Públicos, el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), en tener una calidad similar, y así, los Contadores Públicos Certificados de cualquiera de estos tres institutos podrán ejercer en los tres países, siempre y cuando cumplan con algunos requisitos, como lo es el de presentar un examen denominado de extranjería.

El IMCP menciona que la globalización ha impuesto retos en renglones económicos y financieros. Por lo anterior, el proyecto internacional debe contar con solo un juego de Normas de Información Financiero y de Auditoría aplicable en todo el mundo, entre otros cambios que se vislumbran, y no sólo tiene un efecto en el ámbito de la contaduría pública, sino que es un tema trascendental en la competitividad y atracción de inversiones, en la transparencia así como en la rendición de cuentas.

Sin embargo, el IMCP menciona que las firmas de contadores públicos dedicados a la práctica independiente en México, no tienen un desempeño ideal como para ser consideradas de alta calidad, y tenga reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Por lo anterior, el IMCP propuso un programa de vigilancia continua, por medio del Comité Ejecutivo Nacional del IMCP (CEN) para promover el proyecto denominado Norma de Revisión de Control de Calidad Profesional para Contadores Públicos Dedicados a la Práctica Independiente, la cual fue aprobada en su sesión del 24 de abril de 2009.

¹ Consultado el 30/06/2009 de <http://www.imcp.org.mx/spip.php?article498>

El proyecto denominado Norma de Revisión de Control de Calidad Profesional para Contadores Públicos Dedicados a la Práctica Independiente, tiene como principal objetivo:

“El de fomentar el prestigio de la profesión de contador público, difundiendo el alcance de su función social y vigilando que la misma se realice dentro de los más altos estándares de responsabilidad, idoneidad y competencia profesional y moral en el cumplimiento y respecto de las disposiciones legales relacionadas con su actuación².”

Esta norma está basada en el principio de que:

“Un **sistema** que incluye un **proceso de vigilancia continua** y de actualización profesional, es la manera más efectiva de obtener un **desempeño** de alta calidad en el desarrollo de las actividades de los Contadores Públicos³.”

Para cumplir con dicha norma, las firmas deberán entregar al IMCP a más tardar el 30 de junio de cada año, una manifestación de cumplimiento con la Norma de Control de Calidad denominada Control de Calidad Aplicable a las Firmas de Contadores Públicos. El primer envío de manifestación, se debió entregar el 30 de junio de 2010. Sin embargo, el primer envío de manifestaciones se pospuso para el 1° de enero de 2011⁴.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, las firmas de contadores públicos aún no cuentan con un sistema de mejora continua, lo que coadyuva al mal desempeño de las firmas contables en México, ya que la Norma mencionada, solo es una manifestación anual y no un sistema de mejora continua como tal, y lo más importante es que aún no entra en vigor.

² Consultado el 30/06/2009 de: <http://www.imcp.org.mx/spip.php?article1233>

³ Consultado el 30/06/2009 de: <http://www.imcp.org.mx/spip.php?article1233>

⁴ Consultado el 23/08/2010 de : http://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/Norma_de_Revision_del_Sistema_de_Control_de_Calidad_NRCC_.pdf

El IMCP reconoce las necesidades que enfrenta en la actualidad el contador público, y para hacer frente a dichas necesidades, se destaca la necesidad de implantar un sistema de mejora continua para la firma de contadores públicos dedicados a la práctica independiente.

Referentes

La investigación se fundamenta con los siguientes referentes:

- ✓ El Sistema de Mejora Continua para mejorar el desempeño
- ✓ Calidad en el Servicio
- ✓ Desarrollo Organizacional
- ✓ Teoría de sistemas

1.2 Planteamiento del problema de investigación

“La falta de un sistema de mejora continua en la firma de contadores públicos de Culiacán, Sinaloa, tiene como consecuencia el mal desempeño de las organizaciones.”

Delimitación espacial y temporal del problema:

- ✓ **Delimitación espacial.** Con el fin de puntualizar la investigación, se determinó tomar en cuenta solamente a los despachos contables de Culiacán, Sinaloa.
- ✓ **Delimitación temporal.** La recopilación de los datos respecto a la necesidad de crear un sistema de mejora continua para la firma de contadores públicos fue del año 2008.

1.3 Objetivo general

Proponer un sistema de mejora continua para las firmas de contadores públicos de Culiacán, Sinaloa que les permita obtener un desempeño favorable para la organización.

1.4 Objetivos específicos

- Describir las actividades económicas en el mundo y en México.
- Identificar la problemática en la que se encuentran las firmas de contadores públicos en el panorama nacional y en particular en Culiacán, Sinaloa.
- Analizar diferentes sistemas de mejora continua y describir la relación que existe entre el desempeño y los sistemas de mejora continua.
- Identificar los elementos del desempeño en la organización para convertirlas en organizaciones de alto desempeño
- Establecer y definir las fases y procesos de interacción con que debe contar la propuesta que se va a formular para el sistema de mejora continua.

1.5 Justificación

La presente investigación traerá como beneficio un sistema que les ayude a tener un desempeño favorable dentro de la organización, para brindar un servicio acorde a las necesidades de los clientes, para poder tener crecimiento y permanencia a largo plazo dentro del mercado de servicios profesionales.

Relevancia Social

El presente trabajo pretende fomentar el prestigio de la profesión del Contador Público, difundiendo el alcance de su función social, así como vigilar que la profesión se realice dentro de los más altos estándares de responsabilidad, idoneidad y competencia profesional y moral, respecto a las disposiciones relacionadas con su actuación.

Por lo anterior, las firmas de contadores públicos requieren estar sujetos a revisión continua, para mejorar el desempeño de dichas organizaciones, y para lograr esto, se propone un sistema de mejora continua para lograr una trascendencia de la profesión a niveles importantes tanto del sector servicios como en la sociedad.

Relevancia Económica

El sector servicios juega un papel importante dentro de la economía del país, ya que ocupa el primer lugar de personal ocupado con un 52%, del cual, los servicios privados no financieros cuenta con un 27.9% a nivel nacional y respecto a unidades económicas abarca un 81.4%, el cual pertenece el 34.2% a los servicios privados no financieros, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2009). Dentro de los servicios privados no financieros se encuentran los servicios profesionales, el cual es del interés del presente trabajo.

En los servicios profesionales se encuentran los Contadores Públicos que se dedican a la práctica independiente ya sean dueños de una firma de contadores públicos o pertenezcan a alguna.

El efecto que tienen la suma de todas las actividades que pertenecen a los servicios privados no financieros, es de gran importancia para la actividad económica del país, ya que representa una cuarta parte del personal ocupado y una tercera parte de las unidades económicas a nivel nacional.

De lo citado anteriormente destaca la importancia que tiene el sector profesional dentro del país, así como desempeñar las actividades de la mejor calidad y eso conlleve de manera positiva al sector contable para aportar más generación de empleos por medio de un sistema de mejora continua para la firma de contadores públicos dedicados a la práctica independiente.

Utilidad Práctica

Se propone un sistema de mejora continua para los dueños de firmas de contadores públicos de Culiacán Sinaloa, que les permitirá ofrecer altos estándares de responsabilidad, idoneidad y competencia profesional, para los clientes de dichas firmas, que se traducirá en un buen desempeño dentro de la organización.

Alcance de la investigación

El sistema de mejora continua se puede adaptar a otras firmas de contadores públicos de cualquier municipio o estados de la república que necesiten mejorar el desempeño de sus servicios.

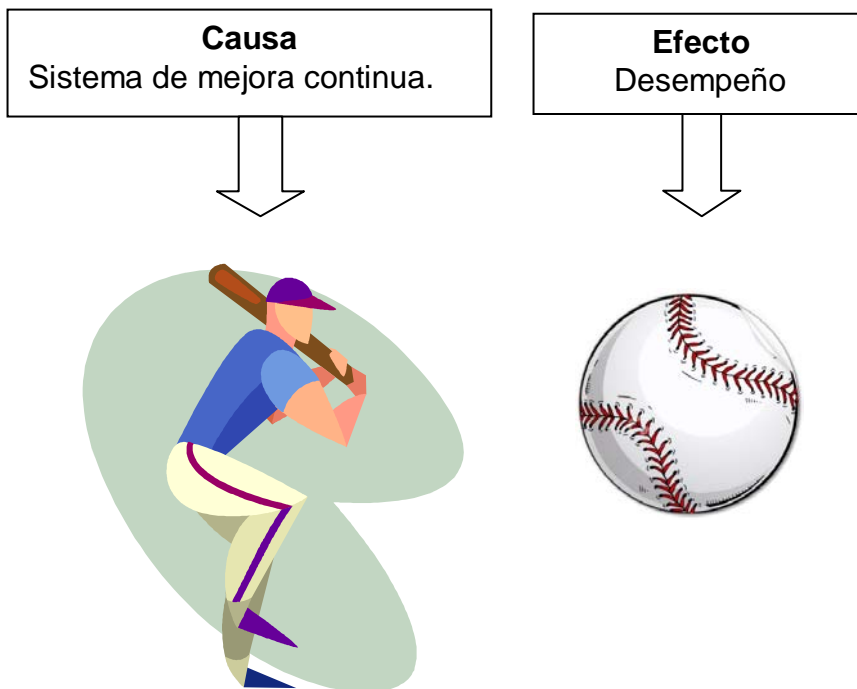
1.6 Inferencia de trabajo

“Conforme se adapte un sistema de mejora continua en las firmas de contadores públicos de Culiacán, Sinaloa, se brindará un mejor servicio para los clientes de dichas firmas, lo que traerá como consecuencia un mejor desempeño para la organización.”

1.7 Identificación de Variables

Con fundamento en el criterio metodológico, las variables se clasificaron en:

- ✓ **Variable independiente:** Sistema de mejora continua.
- ✓ **Variable dependiente:** Desempeño.



Definición de variables

En el tabla 1, se muestran y definen las variables independiente y dependiente en su ámbito conceptual y operacional.

Tabla 1.- Definición de variables

Variable	Definición	
Sistema de mejora continua. (independiente)	Conceptual	<p>Sistema: Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto. (Real Academia Española, vigésima segunda edición).</p> <p>Mejora continua: La tendencia del Modelo a obtener progresivamente mejores resultados, mediante la detección de errores, anomalías y la revisión constante de sus procesos y procedimientos (Instituto Tecnológico de Villahermosa. Glosario, 2007).</p> <p>Mejora Continua. Sucesión de decisiones adaptativas tomadas dentro de una organización, las cuales resultan año tras año, en una gran cantidad de pequeñas mejoras (Municipio de Villanueva, Colombia. Glosario, 2009).</p>
	Operacional	<p>Proceso programado, sistemático y periódico de recursos relacionados entre sí, para tener un buen desempeño en las actividades de la firma de contadores públicos.</p>
Desempeño (dependiente)	Conceptual	<p>Capacidad de cumplir las metas organizacionales usando recursos eficaz y eficientemente (Daft, 2004, p. 10).</p> <p>Consiste en la realización de las funciones y roles propio de un cargo o de una ocupación con el máximo grado de satisfacción al concluir la tarea. (COSCATL. Diccionario del Desarrollo Organizacional, 2009).</p> <p>Nivel de logros laborales de un individuo, conseguido únicamente tras la realización de esfuerzo (Municipio de Villanueva, Colombia. Glosario, 2009)</p>
	Operacional	<p>Cumplir con las metas establecidas de la firma de contadores públicos en tiempo, forma y recursos preestablecidos para la culminación exitosa de sus actividades.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de variables

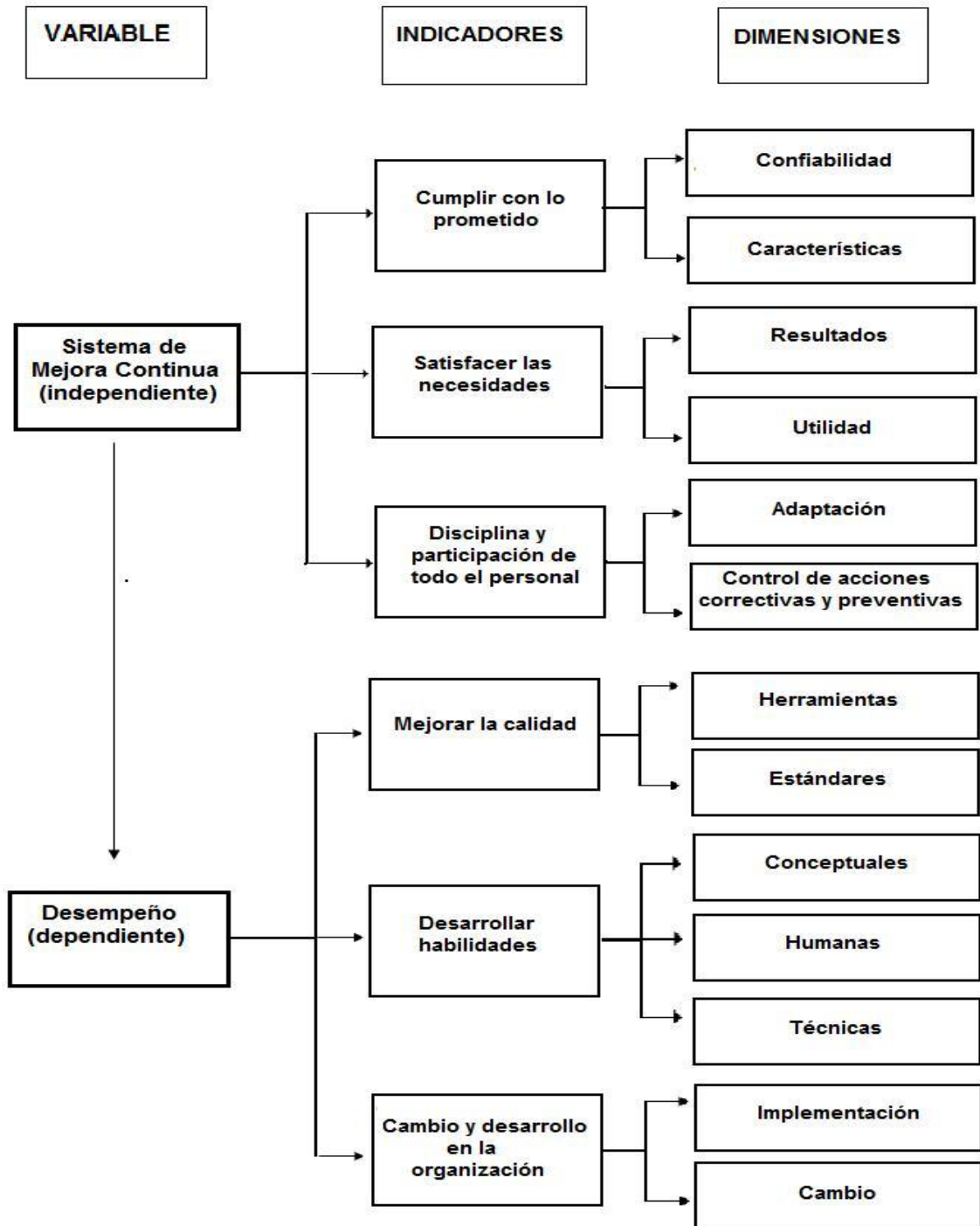


Figura 1.- Diagrama de variables.
(Elaboración propia).

1.8 Tipo de investigación

Desde el punto de vista formal, el método formal aplicado en esta investigación, corresponde al **Método hipotético-deductivo**. Es decir, a partir de la observación de un caso particular, se planteó un problema. A través de un proceso de inducción, este problema remitió a una teoría. A partir del marco teórico se formuló una inferencia de trabajo, mediante el razonamiento deductivo (Andrade, 2004, p. 6).

Cabe señalar que las descripciones de las fases del método científico muchas veces coinciden con el método hipotético-deductivo. Las etapas del método científico se sintetiza en (Andrade, 2004, p. 6):

- ❖ Planteamiento del problema a partir de casos particulares.
- ❖ Revisión bibliográfica.
- ❖ Formulación de la hipótesis.
- ❖ Recogida de datos
- ❖ Análisis de datos
- ❖ Conclusiones, interpretación y generalización de resultados para aumentar el conocimiento teórico.

La investigación es de carácter descriptiva, es decir, parte del conocimiento de la situación de las firmas de contadores públicos de Culiacán, Sinaloa, respecto al desempeño organizacional, respaldadas por los artículos publicados de entidades especializadas en el sector contable, así como la aplicación de un instrumento de recolección de datos, para conocer la satisfacción percibida de los clientes de las firmas del área de estudio. Simultáneamente se estudiaron algunos sistemas de mejora continua que existen, para mejorar el desempeño de las organizaciones, así como también, sistemas de mejora continua aplicados a diferentes actividades económicas.

La temporalización de esta investigación es de orden **transeccional** o **transversal**, es decir se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es

describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, 1998, p. 186). Este diseño permitió hacer cortes estratificados de tal forma que la investigación se realizó en un breve lapso (Andrade, 2004, p. 19).

Diseño de un sistema de mejora continua para las firmas de contadores públicos de Culiacán, Sinaloa.

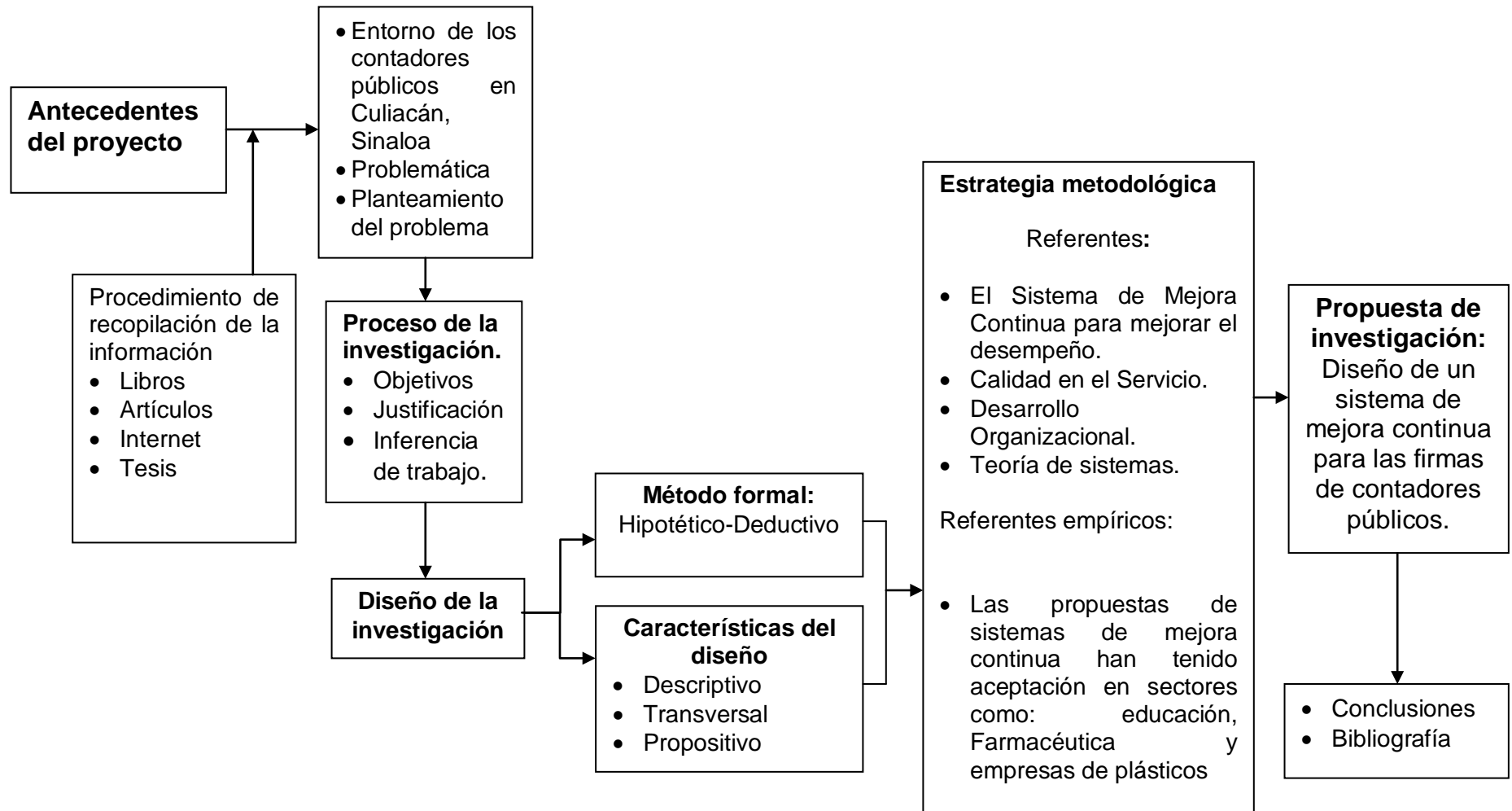


Figura 2.- Esquema del Método seguido de la investigación.
(Elaboración propia).

CAPÍTULO 2.- ANÁLISIS DEL CONTEXTO

2.1 Globalización de la economía del sector servicios

La globalización en el mundo ha producido cambios en los sectores políticos, sociales, económicos, culturales y deportivos en todos los países del mundo. Y en este mismo sentido, las actividades económicas, son las que mayormente se han visto envueltas en una turbulencia de cambios importantes, que han afectado tanto a países del primer mundo como a los países que están en vías de desarrollo.

En este mismo sentido, dentro de las actividades económicas se encuentra el sector terciario, el cual ha sufrido modificaciones rápidas y ha dejado de ser el conjunto de actividades estériles y llamadas también improductivas, para ser nombradas como el sector más dinámico de la economía de los países.

Coll-Hurtado y Córdoba y Ordoñez, en su artículo denominado *La Globalización y el sector servicios en México*, mencionan que el cambio de los países ricos del siglo XX al XXI, establecen una pauta, sobre lo que concierne al incremento desbordado de los servicios. El sector terciario se da también en países emergentes, como es el caso de México.

Existen estimaciones a nivel mundial, las cuales mencionan que los servicios representan el 64% del PIB a nivel mundial e incluso llegan al 45% en los denominados países de bajos ingresos (Banco Mundial, 2004); en la OCDE, los servicios representan el 70% del empleo y el valor agregado. (OCDE, 2005).

El sector servicios ha evolucionado como uno de los sectores más importantes en la economía mundial teniendo un crecimiento extendido en todas las regiones y en todas las actividades económicas

Cabe señalar que, la tendencia de crecimiento del comercio de servicios continúa de manera constante hasta el año 2008, ya que la crisis global del 2008 afectó la dinámica de crecimiento que tuvo este sector. Una prueba de ello, es el indicador de crecimiento

anual de las exportaciones e importaciones de los servicios, como se muestra en la figura 3.



**Figura 3.- Sector servicios en el mundo.
(Informe de comercio mundial de la OMC, 2009)**

Según datos de la OMC (Organización Mundial del Comercio), las exportaciones mundiales de servicio ascendieron a 3.8 billones de dólares para el año 2008, presentando un decrecimiento del 7.7% con respecto al año anterior. Así mismo, las importaciones pasaron de crecer al 18.5% en el 2007 a 12.1% en el 2008.

Entre los países que se destacan por exportación de servicios están: Estados Unidos con 13,8% de participación en el total de servicios exportados, seguido del Reino Unido, Alemania y Francia, cada uno con 7,5%, 6,4% y 4,2% respectivamente. En las importaciones de servicios, los países con mayor consumo de servicios comerciales son: Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido que demandan el 24,2% del total, y en cuarto lugar, está Japón con una participación de 4,8%.

2.2 Panorama mundial de la calidad del servicio

La calidad cada vez ha tenido una mayor importancia por ser diferenciador de la preferencia de los consumidores de algún servicio o producto. Así como lo muestra un estudio, el cual consistía en encuestas relacionadas a la calidad del servicio y fue

aplicado a 4,100 consumidores en ocho países a través de cinco continentes entre los meses de octubre y noviembre de 2007 por la empresa Accenture⁵.

El resultado del mencionado estudio, reveló que dos terceras partes (el 67 por ciento) de encuestados, respondieron que cambiaron de empresas proveedoras como consecuencia del servicio pobre en diferentes sectores de la industria, incluso mayor al del año pasado (2006) el cual fue del 59% del total encuestados. Por lo anterior, hubo un aumento del 8% para el año 2007 con respecto a los que cambiaron de empresas proveedoras por mal servicio.

Robert Wollan, director administrativo de la práctica de transformación de Servicio de CRM de Accenture mencionó que “los consumidores en el mundo entero abandonan a las empresas cuando ellos encuentran las experiencias que no llenan sus expectativas”.

El director administrativo de la práctica de Dirección de Relación Cliente de Accenture Driggs Leñoso mencionó que las empresas que están en vías de crecimiento, pueden captar los clientes que abandonan sus proveedores, si atacan la deficiencia de servicio al cliente, y eso los llevaría a tener un mayor número de clientes.

Incluso, por cuarto año consecutivo, este estudio encontró que el número de consumidores que se marcharon debido a la pobre experiencia de servicio al cliente era considerablemente más alto que el número de los que abandonaron un negocio porque ellos encontraron un precio inferior en otra parte, el cual fue del 68% contra el 53%.

También se llegó a la conclusión de que, las expectativas del consumidor siguieron aumentando. Incluso un tercio (el 31 %) describió sus expectativas de servicio como más altas ahora que hace un año, y el 52% lo describió como más altas ahora que hace cinco años.

⁵ Consultado el 01/09/09 http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=4769

Otro dato interesante que se encontró en el estudio, fue que los consumidores se hacen menos misericordiosos de empresas que fallan en satisfacer sus expectativas. El 20% de encuestados mencionó que ellos inmediatamente dejarían una empresa debido a una experiencia de servicio pobre, encima del 13 % de la revisión del año pasado.

Por lo anterior, se destaca la importancia de hoy en día sobre la calidad que se debe prevalecer en el servicio, el cual, es un diferenciador para tener un crecimiento sostenido y próspero. Ya que de no llevar a cabo un buen desempeño en el servicio, podría manifestarse en la disminución de clientes y esto llevaría a menos ingresos y mala imagen para la empresa.

2.3 Clasificación de las actividades económicas

El INEGI (Instituto Mexicano de Estadística y Geografía) define a la *Actividad económica* como: la acción destinada a producir bienes y servicios para el mercado o el auto consumo⁶. Las Actividades económicas se clasifican según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y el INEGI, en tres grandes grupos como lo muestra en el tabla 2.

Tabla 2.- Clasificación de actividades y divisiones.

Clasificación de las Actividades económicas	Clasificación de divisiones.
Actividades Primarias	1.- Agricultura, silvicultura y pesca.
Actividades secundarias o industriales	2.- Minería 3.- Industria manufacturera. 4.- Construcción. 5.- Electricidad, Gas y Agua Potable.
Actividades terciarias o de servicios.	6.- Comercio, Restaurantes y Hoteles. 7.- Transportes, Almacenamientos y Comunicaciones 8.- Servicios financieros, Seguros y Bienes Inmuebles 9.- Servicios comunales, Sociales y Personales

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI y el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

⁶Consultado el 16/03/2010 de <http://cuentame.inegi.org.mx/glosario/default.aspx?Tema=G>

Cabe mencionar que de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, los servicios de Minería se clasifican dentro del sector de las Actividades secundarias. Así como también se destaca la evolución de la perforación de pozos. Como se muestra en la tabla 2, las actividades económicas se dividen en nueve clasificaciones.

Ahora bien, las actividades cuentan con niveles de desagregación, el cual, tiene como objetivo, el de servir como herramienta básica para que la información de actividad económica captada por la encuesta sea codificada correctamente para facilitar su procesamiento y su publicación en cuadros estadísticos, mediante investigaciones por medio de organismos de cada país, para conocer la dirección e importancia que toma cada actividad, para poder tomar decisiones que ayuden para mejorar cada una de dichas actividades.

2.3.1 Actividades económicas primarias

En las actividades primarias, se agrupan aquellas unidades económicas como: cuentas propias, patrones, empresas, grupos, etc., vinculadas, en general, a la explotación de recursos naturales renovables, debido a que requieren de éstos para su desarrollo, como es el caso de la producción agrícola; la crianza de ganado y la obtención de los subproductos correspondientes; a la explotación de los recursos forestales; a la captura de especies animales, así como de especies acuáticas marina y de aguas interiores⁷.

De las actividades primarias, la agricultura ocupa un lugar principal en el país, la extraordinaria diversidad de climas, zonas y recursos naturales favorecen la explotación agrícola. Las ramas que completan esta gran división se mencionan en la tabla 3.

⁷Consultado el 01/02/2010 de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/encuestas/hogares/Cae_ene.pdf

Tabla 3.- Descripción de divisiones primarias.

Actividad económica.	División.	Ramas.	Descripción general.
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Agricultura	1.- Producción agrícola 2.- Servicios relacionados a la agricultura.	Comprende todas las unidades de explotación dedicadas al cultivo de ciclo corto y cultivos perennes o de ciclo largo, en tierras de riego o de temporal, así como también los servicios proporcionados mediante el pago de honorarios a técnicos o profesionistas que prestan sus servicios en actividades agrícolas.
	Ganadería	1.- Producción pecuaria. 2.- Servicios relacionados a la ganadería.	Comprende las unidades económicas, los establecimientos o personas que se dedican principalmente a la cría y/o engorda de ganado bovino, ovino, caprino, porcino, caballar, mular, asnal, aves de corral y colmenas, y a la obtención de subproductos tales como: leche, lana, huevos, miel y estiércol.
	Silvicultura	1.- Producción maderable, plantación, etcétera. 2.- productos de recolección y otros. 3.- Servicios relacionados a la silvicultura.	Comprende las unidades económicas dedicadas a la plantación, repoblación, conservación de bosques y los viveros para forestación. Se incluyen también los dedicados a la extracción de madera, recolección de productos silvícolas como savias, resinas, gomas, raíces, cortezas, hierbas, frutos silvestres, etcétera.
	Caza, Pesca y Acuicultura.	1.- Caza 2.- Pesca 3.- Servicios relacionados a la pesca 4.- Cualquier combinación de actividades del sector primario. 5.- Actividades del Sector Primario, No Especificadas.	Comprende las unidades económicas cuya actividad principal es la pesca y/o captura comercial de animales acuáticos, la recolección de residuos y plantas acuáticas, en cualquiera de las siguientes modalidades: de altura, costera, estuarios y aguas interiores.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

2.3.2 Actividades económicas secundarias

En las actividades secundarias, Comprenden los establecimientos que se dedican a la explotación de los recursos naturales del subsuelo, cuya característica es que estos recursos son no renovables⁸.

⁸Consultado el 01/02/2010 de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/encuestas/hogares/Cae_ene.pdf

Tabla 4.- Descripción de divisiones secundarias.

Actividad económica.	División.	Ramas.	Descripción general.
ACTIVIDADES SECUNDARIAS	Minería	1.- Extracción y Beneficio de Carbón, Grafito y sus Derivados. 2.- Extracción de Petróleo Crudo y Gas Natural. 3.- Extracción y/o Beneficio de Mineral de Hierro. 4.- Extracción, Beneficio, Fundición y Refinación de Minerales Metálicos No Ferrosos. 5.- Explotación de Canteras y Extracción de Arena, Grava, Arcilla y Piedra. 6.- Extracción y Beneficio de Otros Minerales No Metálicos.	Comprende los establecimientos que se dedican a la explotación de los recursos naturales del subsuelo, cuya característica es que estos recursos son no renovables.
	Industria Manufacturera	1.- Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco. 2.- Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero y del Calzado. 3.- Industria y Productos de la Madera. 4.- Papel, Productos de Papel, Imprenta y Editoriales. 6.- Sustancias químicas, Derivados del Petróleo, Productos de Caucho y Plásticos. 7.- Industria de Minerales No Metálicos, Excepto Derivados del Petróleo y el Carbón. División VII: Industrias Metálicas Básicas. 8.- Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo. 9.- Otras Industrias Manufactureras.	Son los que se dedican a la industria manufacturera a la transformación mecánica o química de productos o sustancias inorgánicas u orgánicas en nuevos productos, ya sea mediante el trabajo manual o con ayuda de máquinas, realizado en fábricas o en el domicilio del trabajador.
	Construcción.	1.- Construcción residencial y no residencia. 2.- Construcción para el sector público.	Son empresas o trabajadores por cuenta propia, dedicados principalmente a la construcción de viviendas, edificios y obras de ingeniería y transportes, hidráulicas y marítimas.
	Electricidad, Gas y Agua Potable.	1.- Generación, Transmisión y Distribución de Energía Eléctrica. 2.- Distribución de Gas Seco. 3.- Distribución de Agua Potable.	Son aquellos que se dedican a la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

El sector secundario se caracteriza por el uso predominante de maquinaria y de procesos cada vez más automatizados para transformar las materias primas que se obtienen del sector primario. Incluye las fábricas, talleres y laboratorios de todos los tipos de industrias⁹ (Véase tabla 4).

2.3.3 Actividades económicas terciarias

En el sector terciario de la economía no se producen bienes materiales; se reciben los productos elaborados en el sector secundario para su venta; también nos ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso sin llegar a ser dueños de él, como es el caso de los servicios. Asimismo, el sector terciario incluye las comunicaciones y los transportes¹⁰.

Los servicios profesionales se encuentran dentro de este sector, el cual se enfocará en los siguientes temas para un análisis más profundo y desmenuzar las actividades que realizan y específicamente las firmas de contadores públicos que prestan sus servicios de manera independiente.

En la tabla 5, se observan las clasificaciones que existen dentro de cada actividad económica, la cual contiene diferentes divisiones que a su vez abarca diversos tipos de ramas.

⁹ Consultado el 01/02/2010 de <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/default.aspx?tema=E>

¹⁰ Consultado el 01/02/2010 de <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/default.aspx?tema=E>

Tabla 5.- Descripción de divisiones terciarias.

Actividad económica.	División.	Ramas.	Descripción general.
ACTIVIDADES TERCIARIAS	Comercio, Restaurantes y Hoteles.	1.- Comercio al Por Mayor 2.- Comercio al Por Menor. 3.- Restaurantes, Bares y Otros Establecimientos con Servicios de Preparación de Alimentos y Bebidas. 4.- Hoteles. 5.- Moteles, Posadas, Departamentos Amueblados y Otros.	Comprende todos aquellos establecimientos o trabajadores por cuenta propia cuya actividad principal es la compra y venta sin transformación de productos nuevos y usados, tanto en el mercado interno como en el externo, efectuada por intermediarios o revendedores mayoristas, así como por los que venden directamente al público en general, para consumo doméstico o uso personal.
	Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.	1.- Transporte Ferroviario. 2.- Automotor de Pasajeros. 3.- Automotor de Carga. 4.- Transporte por agua. 5.- Transporte Aéreo. 6.- Servicios Conexos al Transporte. 7.- Almacenaje de Mercancías. 8.- Comunicaciones. 9.- Correos. 10.- Telégrafos. 11.- Servicios Telefónicos. 12.- Otros Servicios de Comunicación.	Comprende aquellos establecimientos públicos o privados, cuya actividad principal se vincula con el traslado de personas y el movimiento de mercancías, tanto en el interior como hacia y desde el exterior del país, ya sea a través del ferrocarril, por carretera, por aire o por vía marítima.
	Servicios financieros, Seguros y Bienes Inmuebles	1.- Servicios Financieros. 2.- Instituciones de Crédito. 3.- Instituciones de Seguros y Fianzas y otros Intermediarios Financieros. 4.- Alquiler de Viviendas 5.- Alquiler de Edificios no Residenciales. 6.- Corredores de Bienes Raíces y Similares.	Comprende las actividades de intermediación financiera realizadas por el sistema bancario u otras instituciones similares de ahorro y préstamo; los servicios prestados por las instituciones de seguros y fianzas; las operaciones realizadas por sociedades de inversión, casas de cambio, corredores de bolsa y otros similares.
	Servicios comunales, Sociales y Personales	1.- Servicios Profesionales, y Técnicos Especializados. 2.- Servicios de Educación. 3.- Servicios Médicos. 4.- Servicios de Esparcimiento 5.- Otros servicios Personales. 6.- Administración Pública. 7.- Servicios de Organismos Internacionales.	Comprende los establecimientos dedicados a la prestación de servicios técnicos y profesionales, destinados al apoyo de las actividades productivas.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI.

2.4 Concepto y definición de Servicio

El concepto de servicio, tiene relación directa con los servicios profesionales, lo que hace que se defina el término servicio para tener presente a que se refiere dicho concepto.

Como lo menciona Camisón, Cruz y González (2007), el primer paso para aplicar la gestión de la calidad en las operaciones de servicio es entender la naturaleza única y las características de los servicios. Cuando se habla de servicios se referirá a *las actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema*, diferenciando el sector industrial del sector servicios. O se puede hacer alusión al *servicio como prestación principal de una empresa o al servicio como prestaciones accesorias o secundarias que acompañan a la prestación principal*.

En la literatura existen múltiples definiciones de servicio, pero pueden resultar parciales e incompletas. Ya que de alguna manera, se excluyen términos que en algunas definiciones de autores reconocidos como lo son Stanton, Etzel, Walter y Kotler difieren entre sí algunos términos. En la tabla 6 se ilustran las diferentes definiciones.

Tabla 6.- Definición de servicio.

S E R V I C I O	DEFINICIÓN	AUTOR
	Actividades, beneficios o satisfacciones puestos en venta o proporcionados en conexión con la venta de bienes.	American Marketing Association, 1960, p. 21
	Representan tanto elementos tangibles que producen satisfacciones en forma directa (transporte y alojamiento), como elementos intangibles que producen satisfacciones que se reciben conjuntamente con la adquisición de productos u otros servicios (crédito, distribución).	Regan, 1963, p. 57
	Para el consumidor, los servicios consisten en cualquier actividad puesta en venta que proporciona valiosos beneficios o satisfacciones: actividades que no puede o no desea realizar por sí mismo.	Bessom, 1973, p. 9
	Es una actividad puesta en venta que produce beneficios y satisfacciones sin implicar un cambio físico en la forma del bien.	Blois, 1974, p. 157
	Son actividades intangibles e identificables por separado, que proporcionan la satisfacción deseada cuando se venden a los consumidores y/o usuarios industriales y que no están necesariamente vinculados a la venta de un producto o de otro servicio.	Stanton, 1974, p. 545
	Es una actividad o una serie de actividades generadoras de satisfacción para los consumidores, que se produce como resultado de la interacción entre los clientes y una persona o una maquina.	Lehtinen, 1983, p.21
	Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico.	Kotler y Bloom, 1984, p. 147
La satisfacción de las expectativas del cliente en el transcurso de la venta y la actividad posventa mediante la prestación de una serie de funciones que igualan o mejoran la competitividad, en forma que proporcionen un beneficio incremental para el proveedor	Free, 1987, p. 75	

Fuente: Elaboración propia con datos de Grönroos, C. 1994, p. 26.

2.4.1 Características y clasificaciones de los Servicios

Características

Cantú (2001), explica que el servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza por lo general intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

Como lo menciona Camisón, Cruz y González (2007), existe un conjunto de empresas líderes que empiezan a prestar atención a la calidad de servicio y a la satisfacción del cliente. Autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry han creado toda una nueva línea de investigación y de inquietud directiva para la mejora competitiva denominada SERVQUAL.

Por lo anterior, las firmas de contadores se pueden orientar por medio del SERVQUAL, el cual ayudará a la organización para conocer las necesidades de los clientes para solucionarlas, y así poder elevar el servicio entregado al cliente, para poder ser más competitivos.

En la tabla 7 se citan las diferentes características de los servicios así como el concepto de cada una de ellas.

Tabla 7.- Características de los servicios.

Características	Concepto.
Intangible	Es intangible, "ya que son prestaciones y experiencias más que objetos, se hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permiten estandarizar su calidad". (Zeithaml, et al, 1993, p. 17).
Heterogéneo	Esta característica se deriva ya que hay servicios de alto grado de contacto con el cliente, y es así que son heterogéneos porque los resultados pueden variar de proveedor a proveedor, incluso de cliente a cliente y de un día para otro, y esto afecta a la calidad de servicio con dificultades para asegurar uniformidad y para conocer si lo que la empresa crees prestar es diferente de lo que el cliente percibe de la prestación. (Camisón, et al, 2007, p. 895).
Inseparable	Se refiere a que los servicios son producidos y consumidos simultáneamente. (Camisón, et al, 2007, p. 895). En términos generales, la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación, en lugar de ser estructurada y controlada en la planta de producción, lo que permite que el producto obtenido se entregue sin alteraciones al consumidor, y los usuarios de los servicios se encuentran allí, donde éstos se producen, observando y evaluando el proceso de producción a medida que experimentan el servicio. (Zeithaml, et al, 1993, p. 18).
Carácter perecedero	Son de carácter perecedero ya que expresa que los servicios deben consumirse cuando son producidos ya que no son inventariables. (Camisón, et al, 2007, p. 895).

Fuente: elaboración propia con datos de Camisón, et al, 2007, pp. 894 y 895 y de Zeithaml, et al, 1993, pp. 17 y 18.

Clasificación

El sector terciario ha sido sugerido por economistas para ser parte del progreso natural, en el cual el dominio económico cambia primero de la agricultura a la manufactura y después a los servicios.

Como ya se mencionó, los servicios tienen características particulares, lo cual lo hacen único, sin embargo, dentro del sector servicios existen diferentes clasificaciones, y algunas fuentes especializadas del sector servicios, los agrupan en 5 categorías, y se muestran en la tabla 8.

Tabla 8.- Categorías de los servicios.

Categorías de los servicios.
Servicio de fábrica
Servicio de taller
Servicio masivo
Servicio profesional
Servicios personales.

Fuente: Oakland y Porter, 1999, p. 51.

Los servicios tienen atributos particulares para el diseño de las operaciones de cada servicio. En la tabla 9 describen de la siguiente manera:

Tabla 9.- Atributos particulares del servicio.

Atributo	Diseño de las operaciones.
Intensidad laboral	Es la proporción de los costos laborales incurridos para el valor de la planta y el equipo usados.
Contacto personal	La proporción del tiempo total requerido para proporcionar el servicio, motivo por el cual el cliente está presente en el sistema.
Interacción	La extensión en la cual el cliente interviene activamente en el proceso de servicio para cambiar el contenido del mismo.
Personalización.	Incluye selección y adaptación.
Naturaleza del acto de servicio.	Sea tangible, o perceptible al tacto, ya que puede ser adueñado o intangible, es decir, insustancial.
Receptor de servicio,	Sea gente o cosas.

Fuente: elaboración propia con datos de Oakland y Porter, 1999, p. 51

Con base a los atributos ya mencionados (Tabla 9), se presenta en la tabla 10, la clasificación de algunos servicios representativos, con la idea de establecer mejor los atributos de cada servicio.

Tabla 10.- Clasificación de servicios seleccionados.

Servicio	Intensidad de uso de mano de obra.	Contacto	Interacción	A la medida.	Naturaleza del acto.	Receptor del servicio.
Contador	Alta	Baja	Alta	A la medida	Intangible	Cosas
Arquitecto	Alta	Baja	Alta	A la medida	Intangible	Cosas
Banco	Baja	Baja	Baja	Fijo	Intangible	Cosas
Cosmetólogo	Alta	Alta	Alta	A la medida	Tangible	Personas
Servicio de ómnibus	Baja	Alta	Baja	Elección	Tangible	Personas
Cafetería	Baja	Alta	Alta	Elección	Tangible	Personas
Empresa de limpieza	Alta	Baja	Baja	Fijo	Tangible	Cosas
Clínica	Baja	Alta	Alta	A la medida	Tangible	Personas
Servicio de coches	Baja	Alta	Baja	Elección	Tangible	Personas
Entrenamiento deportivo	Alta	Alta	Alta	A la medida	Intangible	Personas
Universidad	Alta	Alta	Baja	Fijo	Intangible	Personas
Empresa de mensajería	Alta	Baja	Baja	A la medida	Tangible	Cosas
Atención dental	Alta	Alta	Alta	A la medida	Tangible	Personas
Escuela de conducción	Alta	Alta	Alta	A la medida	Intangible	Personas
Contratación de equipos	Baja	Baja	Baja	Elección	Tangible	Cosas
Asesor financiero	Alta	Baja	Alta	A la medida	Intangible	Cosas
Peluquero	Alta	Alta	Alta	A la medida	Tangible	Personas
Hotel	Alta	Alta	Baja	Elección	Tangible	Personas
Centro de descanso	Baja	Alta	Alta	Elección	Tangible	Personas
Mantenimiento	Baja	Baja	Baja	Elección	Tangible	Cosas
Guardería	Alta	Baja	Baja	Fijo	Tangible	Personas
Óptico	Alta	Alta	Alta	A la medida	Tangible	Personas
Servicio postal	Baja	Baja	Baja	A la medida	Tangible	Cosas
Servicio de ferrocarril	Baja	Alta	Baja	Elección	Tangible	Personas
Empresa de reparaciones	Baja	Baja	Baja	A la medida	Tangible	Cosas
Restaurante	Alta	Alta	Alta	Elección	Tangible	Personas
Estación de servicios	Baja	Alta	Alta	Elección	Tangible	Personas
Abogados	Alta	Baja	Alta	A la medida	Intangible	Cosas
Servicios de comida para llevar	Alta	Baja	Baja	Elección	Tangible	Personas
Veterinario	Alta	Baja	Alta	A la medida	Tangible	Cosas

Fuente: Oakland y Porter, 1999, p. 52.

Los servicios se han agrupado de la siguiente manera:

- 1.- Se ubicaron por categorías,
- 2.- Se asignaron atributos a cada servicio,
- 3.- Se clasifican algunos servicios seleccionados y
- 4.- Se hizo el agrupamiento de servicios similares.

Finalmente los servicios se agrupan por servicios similares, dependiendo de sus atributos, en la tabla 11 se muestra su agrupación final, los cuales se constituyen en 5 clasificaciones en un contexto que son acordes a sus atributos. Así es como los servicios se clasifican para tener una referencia dependiendo del atributo que contenga cada servicio, y así poder enfocar un contexto para el análisis de cada uno.

Tabla 11.- Agrupamiento de los servicios.

Agrupación.	Servicios seleccionados.
Servicios personales.	Escuela de conducción Cosmetólogo Peluquero Entrenamiento deportivo Atención dental Óptico
Tiendas de servicios.	Clínica Centro de descanso Cafetería Estación de servicios
Servicios profesionales.	Contador Asesor financiero Veterinario Arquitectos Abogados
Servicios a multitudes	Hotel Universidad Servicio de coches Servicio para llevar Empresa de mensajería Restaurante Servicio de ómnibus Servicio de ferrocarriles Guardería
Fábrica de servicios.	Empresa de limpieza Empresa de reparaciones Mantenimiento Servicio postal Contrataciones de equipos Banco

Fuente: Oakland y Porter, 1999, p. 53

2.5 Actividad económica del sector servicios en México

Hoy en día, no se puede poner en duda la creciente relevancia de los servicios en el conjunto de la actividad económica de las sociedades desarrolladas, y en vías de crecimiento como es la mexicana.

México es catalogado como país en vías de desarrollo o como país emergente (Dabat, 1994). La marcha de la economía sufrió cambios notables, de ser un país productor de materias primas, en particular de minerales y de productos agropecuarios, ha evolucionado como un país productor de servicios.

Las políticas oficiales promovieron un proceso de industrialización denominado “de sustitución de importaciones” que se centró en tres ciudades: la capital del país, Monterrey y Guadalajara. El espejismo de la riqueza de la ciudad y de la industria atrajo a los migrantes en la búsqueda de una vida mejor, pero tuvieron que enfrentarse a una dura realidad: su falta de capacitación les impidió entrar de lleno en los nuevos “paraísos” y tuvieron que conformarse con ingresar en lo que en su momento se denominó el “ejército de reserva”, esto es, las masas de empleados potenciales que permitían contrarrestar las presiones sindicales de mejora de las condiciones laborales y salariales.

La única salida que encontraron estos inmigrantes fue la de las ocupaciones no cualificadas en el sector terciario. Este fenómeno, en sí, no fue conceptualmente diferente del que ocurrió en algunos países europeos en vías de desarrollo, como la España de la década de los sesenta, pero lo que ha sido muy diferente en México, como en Latinoamérica y muchos otros países del Tercer Mundo ha sido su magnitud y, sobre todo, la perdurabilidad del proceso¹¹.

¹¹ Consultado el 15/03/2010 de <http://www.igeograf.unam.mx/instituto/publicaciones/boletin/bol61/b61art8.pdf>

El INEGI presentó los Censos Económicos 2009, dentro de los cuales, muestran las unidades económicas y personal ocupado del total del universo, los cuales se muestran en la figura 4.

Método de captación, año de inicio de operaciones y tipo de actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado total
Universo total	5 194 811	27 748 563
Captación por recorrido total	4 300 934	25 681 021
Captación por muestreo en área rural	893 877	2 067 542
Captación por recorrido total	4 300 934	25 681 021
Iniciaron actividades antes de 2009	3 955 975	24 950 988
Iniciaron actividades en 2009	344 959	730 033
Iniciaron actividades antes de 2009	3 955 975	24 950 988
Sector privado y paraestatal	3 735 347	20 254 726
Sector público y organizaciones religiosas	220 628	4 696 262
Sector privado y paraestatal	3 735 347	20 254 726
Industrias manufactureras	435 436	4 522 799
Comercio	1 869 120	6 183 596
Servicios privados no financieros	1 351 477	6 957 249
Resto de sectores	79 314	2 591 082

Figura 4.- Unidades económicas y personal ocupado total del universo de los censos económicos 2009. (INEGI 2009).

Los resultados de los Censos Económicos 2009, nos indican que el universo de unidades económicas en la República Mexicana es de 5 194 811, de las cuales 4 300 934 corresponden a lo levantado por recorrido total, lo que representa el 82.8% del universo, mientras que 893 877 corresponden a lo obtenido mediante el muestreo en área rural, representando el 17.2%.

En la figura 5, Se analiza a las 3 955 975 unidades económicas que iniciaron actividades antes de 2009, que es sobre las cuales se obtiene información estadística y económica básica referida a 2008.

Unidades económicas que iniciaron actividades antes de 2009

Gráfica 5



Figura 5.- Unidades económicas que iniciaron actividades antes de 2009. (INEGI, 2009).

En conclusión, el sector servicios, los cuales abarcan el sector comercio y servicios privados no financieros, tienen el 81.4% del total de unidades económicas a nivel nacional, lo que hace que dicho sector terciario, tenga una relevancia a nivel nacional.

En la figura 6, se muestra el porcentaje del personal ocupado total en las unidades económicas que iniciaron actividades antes de 2009, con un total de 24 950 988.



Figura 6.- Personal ocupado total. (INEGI 2009).

En conclusión, el sector servicios tiene una participación poco más de la mitad de la población ocupada, o económicamente activa, la cual es del 52.7%.

2.6 Actividad económica del sector servicios en Sinaloa

Sinaloa fue una entidad de bajo desarrollo industrial y agrícola hasta 1910, pero a partir de esa década logró avanzar como región agrícola exportadora gracias a la explotación de cultivos de alta rentabilidad como la caña de azúcar, tomate, garbanzo y hortalizas. A partir de la segunda posguerra, con un fuerte apoyo federal en construcción de infraestructura hidráulica y una política de fomento a la agricultura de exportación, fue una región funcionalmente exitosa al antiguo modelo de sustitución de importaciones, produciendo alimentos, excedentes exportables y materias primas para la industria¹².

¹²Consultado el 16/09/2010 de http://feiypp.uasnet.mx/sinaloa/books/Economia_terciaria/13_terciarioresumen.pdf

Sin embargo, en las últimas décadas, el perfil agrícola de Sinaloa se diversificó lentamente, avanzó hacia la pesca, el turismo y el comercio, en los setenta, ante los fallidos intentos de industrialización local se abre paso una economía terciaria que tiende a consolidarse en los últimos años, fortaleciendo la participación del producto agrícola en el PIB estatal y en el PIB agrícola nacional.

El estudio de la urbanización y la especialización económica de las ciudades vino a revelar la connotación espacial del sector servicios y el papel que en ella jugó el crecimiento urbano.

En las últimas dos décadas, las ciudades sinaloenses han perdido la poca importancia manufacturera que tenían en el plano nacional y se presenta un avance del sector terciario.

El INEGI presentó estadísticas económicas por entidades federativas de México, de las tres actividades económicas, que abarcan años del 2003 al 2010, la cual se muestra en la tabla 12.

Tabla 12.- Contribución por entidades federativas de las actividades económicas.

Entidad Federativa	Contribución al Total por Entidad Federativa (%)				Cobertura (%)			
	Total	Sector primario	Sector secundario	Sector Terciario	Total	Sector primario	Sector secundario	Sector Terciario
Aguascalientes	100.0	4.1	39.9	55.9	80.54	96.3	99.8	65.6
Baja California	100.0	3.6	33.7	62.6	79.79	86.8	100.0	68.5
Baja California Sur	100.0	6.1	19.6	74.3	75.54	64.8	100.0	70.0
Campeche	100.0	0.6	89.0	10.4	96.93	56.2	100.0	73.1
Coahuila	100.0	2.9	48.4	48.7	83.14	93.6	99.7	66.1
Colima	100.0	7.3	28.5	64.1	72.86	80.1	100.0	60.0
Chiapas	100.0	9.6	29.0	61.4	72.69	77.4	99.9	59.1
Chihuahua	100.0	5.6	37.2	57.3	82.30	78.6	99.9	71.3
Distrito Federal	100.0	0.1	15.3	84.6	70.82	18.6	100.0	65.6
Durango	100.0	12.9	36.0	51.1	75.31	69.9	98.2	60.6
Guanajuato	100.0	4.8	38.5	56.7	82.13	93.4	99.7	69.3
Guerrero	100.0	6.8	16.5	76.7	67.01	76.3	99.4	59.2
Hidalgo	100.0	5.4	40.6	54.0	77.83	85.1	99.1	61.1
Jalisco	100.0	6.3	31.1	62.6	82.22	81.4	99.9	73.5
México	100.0	2.1	35.2	62.7	81.05	58.6	99.9	71.2
Michoacán	100.0	10.2	21.1	68.8	73.02	81.8	99.8	63.5
Morelos	100.0	3.7	34.3	62.0	75.46	75.3	99.7	62.1
Nayarit	100.0	10.0	19.5	70.5	71.80	79.1	100.0	63.0
Nuevo León	100.0	1.0	34.9	64.1	80.38	89.3	99.5	69.8
Oaxaca	100.0	8.9	22.9	68.2	71.11	67.4	98.3	62.5
Puebla	100.0	4.9	34.5	60.5	78.57	84.8	99.3	66.2
Querétaro	100.0	3.6	37.9	58.5	79.74	99.5	99.3	65.9
Quintana Roo	100.0	1.0	14.6	84.4	83.50	80.2	98.9	80.9
San Luis Potosí	100.0	5.3	35.8	58.9	77.65	77.9	99.6	64.2
Sinaloa	100.0	11.9	17.8	70.3	74.32	82.1	99.9	66.5
Sonora	100.0	9.2	29.7	61.1	79.74	92.7	99.6	68.2
Tabasco	100.0	2.5	57.2	40.4	84.27	86.1	100.0	61.9
Tamaulipas	100.0	3.9	38.6	57.5	79.19	83.2	100.0	65.0
Tlaxcala	100.0	4.7	36.3	59.1	72.89	91.2	100.0	54.8
Veracruz	100.0	7.5	30.0	62.4	75.50	83.8	99.9	62.8
Yucatán	100.0	4.4	27.6	68.0	76.77	73.1	99.8	67.7
Zacatecas	100.0	14.0	22.2	63.8	73.74	86.0	98.4	62.5

Fuente: INEGI 2010.

Como se muestra en la tabla 12, Sinaloa ocupa el 5to lugar a nivel nacional, referente al estado con mayor participación del sector servicios.

El sector terciario, tiene un porcentaje mucho mayor que los otros dos sectores, los cuales, el sector terciario cubre el 70.3% del total de los tres sectores, mientras que, el sector primario tiene solo el 11.90% y el sector secundario el 17.8%.

Se tiene entonces que el sector terciario sinaloense, vista desde la óptica espacial, es fuertemente concentrada, con una expansión de los servicio al productor incierta, que tiende a fortalecer los servicios tradicionales como el comercio final ante una accidentada evolución sectorial de la economía.

En la tabla 13, se muestra las variaciones que ha tenido el estado de Sinaloa, respecto a las tres actividades económicas, expresado por trimestres que abarcan los años de 2003 hasta el primer trimestre de 2010.

Las variaciones del sector terciario tuvo resultados positivos, así como, aumento de las variaciones mejores que los otros dos sectores, sin embargo, la crisis que estalló a finales del año 2008 en todo el mundo, se manifestó en la variación negativa de los tres sectores, y sobre todo en el sector que hacemos hincapié, el cual es el sector terciario.

Tabla 13.- Indicador trimestral de las actividades económicas del estado de Sinaloa.

INDICADOR TRIMESTRAL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA ESTATAL											Cuadro 26
SINALOA											
(Índice de volumen físico, 2003 = 100.0)											
Periodo	Total		Actividades						Servicios de Intermediación Financiera Medidos Indirectamente		
			Primarias		Secundarias		Terciarias				
	Índice	Variación %	Índice	Variación %	Índice	Variación %	Índice	Variación %	Índice	Variación %	
2003 ^P	100.0	NA	100.0	NA	100.0	NA	100.0	NA	100.0	NA	
2004	106.0	6.0	111.6	11.6	114.7	14.7	102.9	2.9	100.0	0.0	
2005	107.2	1.1	110.0	-1.4	102.7	-10.5	108.1	5.1	135.8	35.8	
2006	110.9	3.4	117.9	7.2	103.2	0.6	112.5	4.1	194.0	42.8	
2007	117.1	5.6	128.8	9.3	115.5	11.8	117.0	4.0	254.5	31.2	
2008	119.8	2.3	126.0	-2.2	117.0	1.3	121.7	4.0	329.8	29.6	
2009	111.4	-7.0	102.6	-18.6	111.1	-5.0	115.6	-5.0	353.9	7.3	
2003 ^P											
I	104.1	NA	146.1	NA	101.0	NA	97.7	NA	95.8	NA	
II	99.5	NA	94.7	NA	98.8	NA	100.6	NA	107.9	NA	
III	93.3	NA	44.4	NA	103.3	NA	99.0	NA	102.9	NA	
IV	103.2	NA	114.8	NA	97.0	NA	102.7	NA	93.4	NA	
2004											
I	109.8	5.5	162.4	11.2	111.9	10.8	100.2	2.6	85.9	-10.3	
II	106.7	7.2	117.4	24.0	111.4	12.7	103.7	3.1	100.8	-6.6	
III	98.8	5.9	45.9	3.2	116.8	13.1	103.2	4.2	105.0	2.0	
IV	108.8	5.5	120.5	5.0	118.7	22.4	104.4	1.7	108.4	16.0	
2005											
I	111.4	1.4	152.7	-6.0	112.0	0.1	104.4	4.2	118.9	38.3	
II	108.5	1.7	130.1	10.9	101.5	-8.9	106.9	3.2	138.1	37.0	
III	98.8	0.0	50.3	9.6	95.8	-18.0	108.1	4.8	140.2	33.6	
IV	110.0	1.0	106.8	-11.4	101.4	-14.6	113.0	8.3	146.2	34.9	
2006											
I	114.0	2.4	161.0	5.5	103.4	-7.7	109.5	4.9	174.3	46.7	
II	112.0	3.3	118.8	-8.7	105.4	3.9	113.5	6.1	194.2	40.7	
III	103.3	4.6	60.0	19.4	102.2	6.7	111.9	3.5	197.4	40.8	
IV	114.0	3.6	131.6	23.1	102.0	0.6	115.1	1.8	209.9	43.6	
2007											
I	119.4	4.7	167.0	3.7	119.4	15.5	112.6	2.8	222.3	27.5	
II	118.4	5.7	132.3	11.3	120.2	14.0	117.3	3.3	263.2	35.5	
III	109.4	5.9	65.8	9.7	113.3	10.9	117.4	4.9	267.2	35.3	
IV	121.1	6.2	150.2	14.2	109.0	6.8	120.9	5.0	265.3	26.4	
2008											
I	121.1	1.4	161.5	-3.3	113.6	-4.8	118.3	5.1	304.5	37.0	
II	123.6	4.3	141.0	6.6	122.5	1.9	123.2	5.1	332.0	26.2	
III	114.4	4.6	73.9	12.4	116.2	2.5	123.2	4.9	334.4	25.2	
IV	120.0	-0.9	127.5	-15.1	115.7	6.2	122.3	1.2	348.1	31.2	
2009											
I	113.8	-6.1	136.9	-15.2	115.1	1.3	112.1	-5.2	341.9	12.3	
II	116.9	-5.4	155.3	10.1	116.8	-4.7	113.1	-8.2	351.5	5.8	
III	106.9	-6.5	63.7	-13.8	106.9	-7.9	117.1	-4.9	371.8	11.2	
IV	108.0	-10.0	54.5	-57.2	105.5	-8.8	120.2	-1.7	350.6	0.7	
2010											
I	116.2	2.1	134.9	-1.5	115.3	0.1	115.7	3.2	336.2	-1.7	

Fuente: INEGI 2010.

Ahora bien, enfocándonos al sector privado no financieros, donde se encuentra incluido los servicios profesionales, el INEGI realizó un sondeo de las unidades económicas por entidad federativa como se muestra en la figura 7.

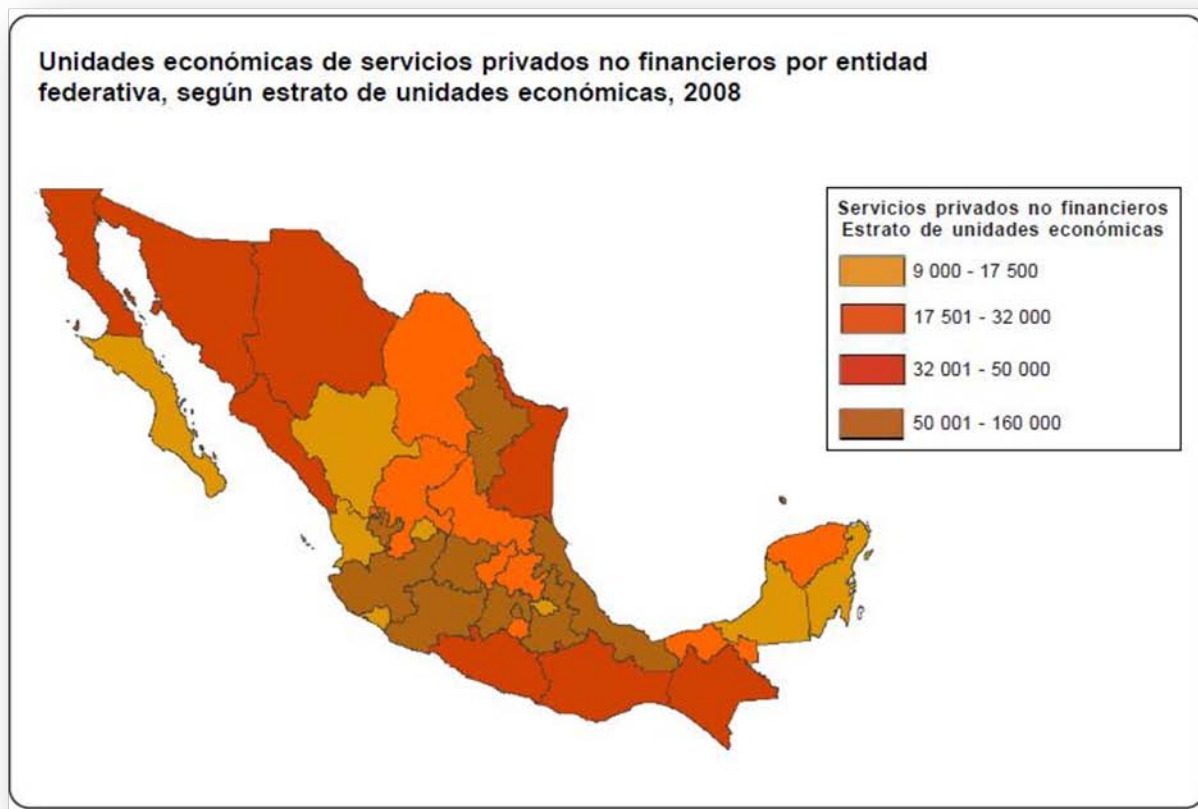


Figura 7.- Mapa sobre unidades económicas de servicios privados no financieros. (INEGI 2010).

El estado de Sinaloa tiene entre 32 001 y 50 000 entidades económicas del sector servicios privados no financieros, y el cual, se encuentra en el segundo escalafón con más altas unidades económicas (Véase figura 7).

Teniendo como base las unidades económicas, el INEGI obtuvo datos importantes sobre el personal ocupado total en dichas unidades económicas, las cuales son únicamente de servicios privados no financieros, para conocer el total de personal ocupado que se encuentra en el sector terciario.

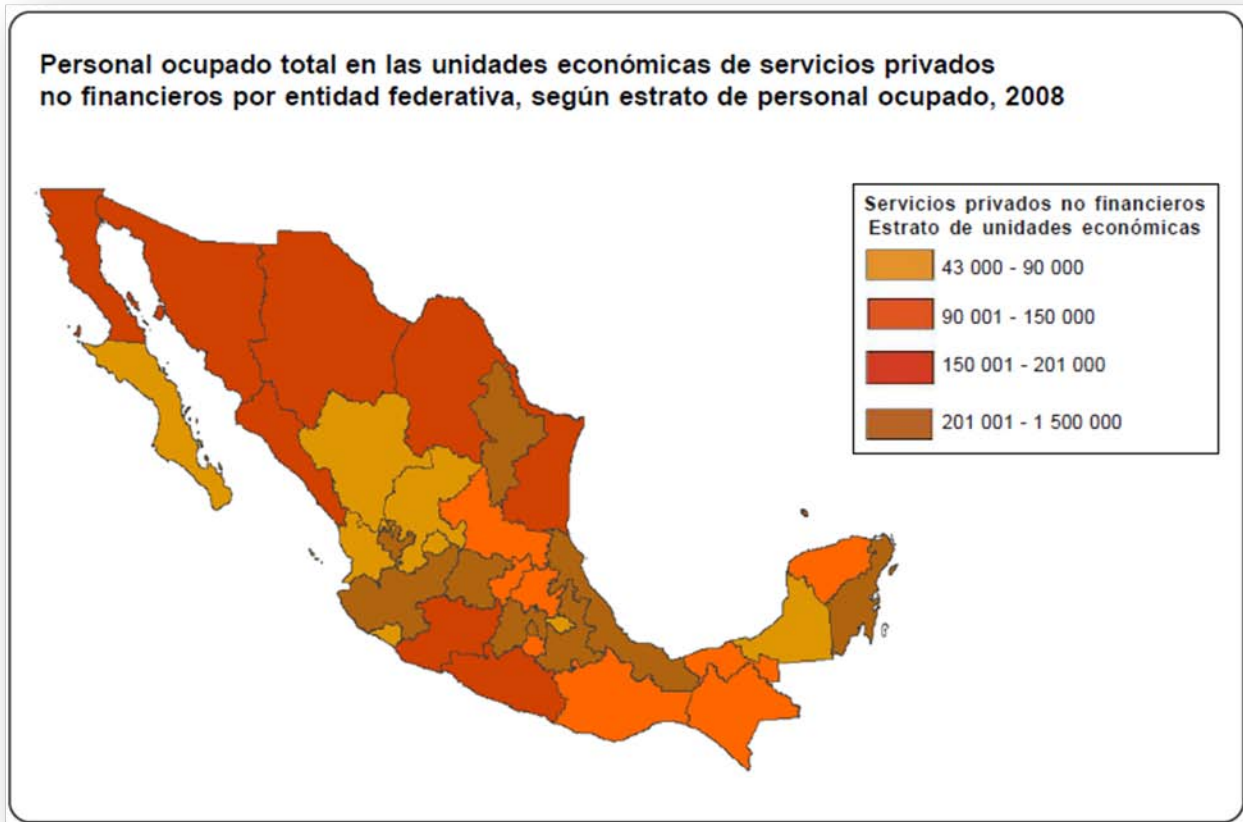


Figura 8.- Mapa de personal ocupado total en las unidades económicas de servicios privados no financieros. (INEGI 2010).

Como se muestra en la figura 8, el personal ocupado total que tiene Sinaloa oscila entre 150 001 y 201 000 personas, las cuales se encuentran laborando en las unidades económicas mencionadas anteriormente (figura 7), lo cual tiene un alto número de personal ocupado, ya que se encuentra en el segundo rango más alto de personal ocupado a nivel nacional.

En conclusión, Sinaloa tiene una población activa buena en los servicios privados no financieros, los cuales han ido incrementándose en los últimos años.

2.6.1 Servicios profesionales en Culiacán, Sinaloa

Como se mencionó en el párrafo anterior, Sinaloa ha tenido en los últimos años, una población activa creciente en el sector servicios, e incluso en Culiacán se ha visto

envuelto en ese desarrollo de dicho sector, pero siendo más precisos, los servicios profesionales han crecido rápidamente en las últimas décadas.

Ibarra Escobar en su artículo titulado "*Economía Terciaria y Desarrollo regional en México*", menciona que el sector terciario en los años ochenta, refuerza su carácter tradicional, más determinado por la dinámica urbana que por el arrastre de la economía en su conjunto, aunque hace hincapié sobre el avance de los servicios profesionales. El perfil terciario de la entidad muestra una acentuación comercial en las ciudades del norte, en turismo en Mazatlán y un desarrollo de los servicios al producto en esta última y Culiacán. Lo que indica que se están reactivando las fuerzas tradicionales del sector terciario con el debilitamiento de otras ramas productivas y que es baja aun la funcionalidad de los servicios al productor respecto a la agricultura y la industria. Muchos de los servicios profesionales son demandados por el propio sector terciario.

En los años ochenta, hubo un mayor tamaño de la población en la ciudad de Culiacán, en consecuencia, hubo incremento de empleo en el sector terciario, y afianzándose durante esa década la situación demográfica más que la económica, influyendo así cada vez más el lado de la oferta en el avance del empleo terciario.

En ese sentido, a mayor concentración terciaria, mayor desarrollo de los servicios modernos, es decir que la diversificación evoluciona muy determinada por la expansión urbana, lo que ha favorecido el reforzamiento de Culiacán, como una metrópoli regional y el principal centro de servicios¹³.

Sinaloa se aprecia por una reconversión geográfica del desarrollo regional durante los últimos cuarenta años, expresada en la recolocación de la mayor dinámica económica del ser hacia el norte, desplazando Culiacán a Mazatlán como principal polo de desarrollo económico y la creciente importancia industrial de Los Mochis, la expansión de los servicios avanza más lentamente de sur a norte. El desarrollo de los servicio al productor así lo muestra.

¹³Recuperado el 12/04/2009 de http://feiypp.uasnet.mx/sinaloa/books/Economia_terciaria/13_terciarioresumen.pdf

Por último, cabe mencionar que Mazatlán y Culiacán se especializan en servicios profesionales detentando de esa manera los servicios más modernos, que aún no logran expandirse de manera importante en Los Mochis. Sin embargo, Culiacán y Los Mochis se especializan en comercio intermedio en razón de la distribución de productos agrícolas.

2.7 Evolución histórica del Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Según el IMCP, el 25 de mayo de 1907 se aceptó como la fecha del nacimiento de la profesión contable en México. En este mismo día presentó su examen don Fernando Díez Barroso, mediante el cual recibió el primer título de Contador de Comercio que se expidió en México. Más adelante, por una iniciativa del mismo Díez Barroso los planes de estudio fueron modificados y el título otorgado cambió al de Contador Público.

El IMCP menciona, que diez años después, un 11 de septiembre de 1917, se celebró una junta donde se reunieron Fernando Díez Barroso, Mario López Llera, Ernesto M. Díaz, Agustín Castro, Arnold Harmony, Roberto Casas Alatraste, Luis Montes de Oca, Edmundo Pérez Barreira, Tomás Vilchis, Maximino Anzures y Santiago Flores, quienes tenían la intención de practicar la contaduría y para darle un fundamento académico se sometió al Congreso de Comerciantes un proyecto de ley cuyo propósito era justamente la creación de la carrera.

Aun cuando se considera el 6 de octubre de 1923, como la fecha en que se creó el IMCP, en realidad fue el 11 de septiembre de 1917, cuando se constituyó la Asociación de Contadores Titulados, misma que entonces agrupaba a contadores de comercio y que cambió de nombre al de Instituto de Contadores Públicos Titulados de México en ese mismo 1923.

Posteriormente, después de muchas discusiones que culminaron con una serie de pláticas y debates muy formales, se decidió suprimir el adjetivo “Titulado” y así se pasó

a dar vida al nombre de la institución como Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), esto durante la asamblea extraordinaria del 12 de septiembre de 1955 y bajo la presidencia de Tirso Carpizo.

Es evidente la influencia de nuestros vecinos del norte y de los británicos que manejaban las cuentas de los negocios importantes de aquellos tiempos, debido a su prestigio bien ganado y a su reputación mundial, amén de que en aquel entonces casi no había grandes negocios propiamente mexicanos, lo que resultaba en el menosprecio o indiferencia hacia los contadores nacionales.

2.8 Firma de contadores públicos

Para hablar de las firmas de contadores públicos, primero se definirá su significado, para tener bases y saber a que se refiere con dicho término.

2.8.1 Definición conceptual

La Real Academia de la Lengua Española¹⁴, define firma como “Razón social o empresa”, así como también “contable” que significa “perteneciente o relativo a la contabilidad”.

En este mismo sentido, el IMCP define firma dentro de su glosario de términos como “Profesionista independiente, sociedad, corporación u otra agrupación de Contadores Públicos, incluyendo red de firmas”.

La firma de contadores públicos consiste en agrupaciones o asociaciones de profesionistas dedicados a elaborar, analizar e interpretar estados financieros, calcular impuestos, auditar, etc., y todas sus relaciones que tengan que ver con su actividad económica para emitir informes para los dueños o accionistas para que tomen mejores decisiones mediante dichos informes, así como cumplir con las obligaciones ante las leyes fiscales que rigen en el país.

¹⁴ Consultado el 17/09/2010 de <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>

Ahora bien, para tener en contexto todo lo que tiene que ver con la Firma de contadores públicos, es necesario definir contabilidad, para tener un panorama amplio de lo que abarca dicho término.

2.8.2 Contabilidad

Grady (1998), postula a la contabilidad como el conjunto de conocimientos y funciones referidos a la creación, autenticación, registro, clasificación, procesamiento, resumen, análisis, interpretación y suministro sistemáticos de información significativa y confiable referida a transacciones y hechos que tienen, por lo menos parcialmente, un carácter monetario, requerida para la dirección y operación de una entidad y para los informes que deben ser sometidos para cumplir con las obligaciones hacia las distintas partes interesadas.

Por su parte, Chaves, Chyrikins, Dealecsandris, Pahlen Acuña, Viegas (1998), definen a la contabilidad como la ciencia que coordina y dispone en libros adecuados las anotaciones de las operaciones efectuadas por una empresa mercantil, con el objeto de poder conocer la situación de dicha empresa, determinar los resultados obtenidos y explicar las causas que han producido estos resultados.

2.8.3 Objetivos de la contabilidad

Objetivos Generales.

La contabilidad tiene como objetivo principal el aplicar, analizar e interpretar la información contable, financiera, y fiscal de cualquier organización.

Dicha información se utiliza como herramienta que ayuda a los altos directivos de las organizaciones, a tomar decisiones acertadas para el mejor funcionamiento de dichas organizaciones.

Objetivos específicos.

Por medio de la contabilidad de pueden obtener los siguientes informes:

- Elaborar en cualquier momento información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero del negocio.
- Examinar en forma clara y precisa, todas las operaciones de ingresos y egresos.
- Especificar en términos monetarios, la información histórica, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que dispone la empresa
- Otorgar, en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera del negocio.
- Calcular las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo económico.
- Servir como comprobante fidedigno, ante terceras personas de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a Ley.

2.8.4 Tipos de servicio

Existen diferentes tipos de organizaciones, como se mencionó anteriormente, y cada una de ellas tiene necesidades diferentes enfocadas a su actividad económica, así como, sus obligaciones fiscales ante las leyes competentes.

En este mismo sentido, la firma de contadores públicos se especializa en diferentes temas para ayudar a las necesidades que aquejan a cada organización, en su actividad económica (Véase tabla 14)¹⁵.

¹⁵ Solo se contempló los tipos de servicios que generalmente ofrecen las firmas que cuentan con las características que se presentan en el capítulo cinco.

Tabla 14.- Tipos de servicios en firma de contadores públicos.

Tipos de servicios	Descripción del servicio.
Contabilidad	Otorgar un servicio sistemático y estructurado, con base en las Normas de Información Financiera (NIF's), sobre las operaciones financieras que realizan las empresas y de ciertos eventos económicos que las afectan. Este servicio incluye: Depuración de cuentas, contables, asesoría y/o supervisión de cuentas contables, culminando con la elaboración y análisis de los estados financieros.
Auditoría	Proporcionar un punto de vista imparcial e independiente acerca de las prácticas contables, administrativas y operativas, proporcionando un dictamen acompañado de los riesgos implicados del negocio, que promuevan la transparencia de los registros y otorgar herramientas e información financiera de su empresa, para la toma de decisiones.
Asesoría fiscal	Desarrollar e implementar soluciones personalizadas de acuerdo a las necesidades de cada tipo de cliente, ya sea para contribuyentes nacionales como extranjeros con operaciones en territorio mexicano para tomar decisiones acertadas dentro del aspecto fiscal y legal.
Asesoría financiera	Consiste en evaluar proyectos, analizar e interpretar estados financieros, portafolios de instrumentos de inversión, para tener herramientas para tomar decisiones acertadas.
Defensa fiscal	Consiste en ofrecer a los clientes diversas estrategias jurídicas para realizar un adecuada defensa legal en contra de los actos de autoridad administrativas y fiscales por incidir involuntariamente en interpretaciones equivocadas de las leyes fiscales que arrojan diferencias en el pago de contribuciones, dando lugar a infracciones a las leyes de la materia, lo cual se refleja en créditos fiscales a cargo del contribuyente.

Fuente: Elaboración propia con datos de Valenzuela-Yáñez y Asociados, S.C. consultado el 10/07/10 de su página de internet www.vya-contadores.com.mx

CAPÍTULO 3.- SISTEMA DE MEJORA CONTINUA

3.1 Definiciones y conceptos

Para establecer parámetros de los términos que se usarán, se utilizarán definiciones que tienen como principal función el de recoger de forma específica las características fundamentales de un término, concepto o idea.

Sin embargo, no es fácil establecer definición clara y unificada sobre el sistema de mejora continua, pero se presentarán definiciones generalmente aceptadas por los estudiosos del tema.

3.1.1 Definición de Sistema

En primera instancia, se mencionará la definición de *sistema* por parte de la Real Academia de la Lengua Española¹⁶, que a continuación se cita:

- 1.- *“Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí”.*
- 2.- *“Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetivo”.*

Las definiciones anteriores, hacen hincapié en el enlace y relación que existe entre conjunto de cosas, reglas o principios para alcanzar un objetivo. O sea, la relación de las unidades de algún conjunto de cosas, para funcionar de una manera adecuada.

Ahora bien, Feigenbaum (1951) menciona que el término sistema, implica integrar de modo eficaz los esfuerzos de un gran número de personas con el trabajo sobre una gran cantidad de activos tangibles como maquinas y activos intangibles como información (Camisón, Cruz y González, 2007). Así mismo, Feigenbaum Menciona que el enfoque de sistemas es inherente al CCT (Control de Calidad Total).

¹⁶ Consultado el 18/05/2010 de http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=SISTEMA

Oakland y Porter (1999) definen al sistema como un ensamble de componentes, tales como la estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos, que actúan entre sí. Así pues, siendo afectados dichos componentes, se tendrá como resultado un sistema.

La ISO 9000:2000 lo cita como “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”¹⁷.

3.1.2 Definición de Mejora Continua

Imai (1989), hace mención en el mejoramiento, y lo define como una fijación mental que esta íntimamente relacionada al mantenimiento y mejoramiento de los estándares.

A partir de la definición de mejoramiento que da Imai, Muñoz Sánchez (2005), se introduce al concepto de mejora continua, y menciona que dicho término implica ubicar un estado inicial de algo, respecto a ciertas metas, objetivos y valores y la implementación de estrategias, programas o actividades que permitan reducir cada vez más, la brecha que existe entre el “debe” y el “ser”.

Según la AENA (2002), la define como “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos”¹⁸. Aclara también que, los resultados se revisan para detectar oportunidades de mejora. Así pues, la mejora es una actividad continua, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes.

De acuerdo con Chang (1996), la mejora continua es “un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr creciente e importantes mejoras, en procesos que proveen productos y servicios a los clientes”.

¹⁷Consultado el 18/09/2010 de: [http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/ISO%209000-2000\(ES\).pdf](http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/ISO%209000-2000(ES).pdf)

¹⁸ Consultado el 18/09/2010 de: <http://www.icao.int/icao/en/ro/nacc/meetings/2002AirportMgmt/docs/03PropuestaHerramientasparaMejoraContinua.pdf>

Para Lefcovich (2004), 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”¹⁹.

3.2 Calidad y su relación con el Sistema de Mejora Continua

La calidad está ligada íntimamente a los sistemas de mejora continua, ya que su función es lograr la conjunción de todos los elementos de la organización para poder funcionar de la mejor manera.

Para tener una idea clara de lo que es calidad, primero se nombrarán a los principales expertos en el tema de la calidad, y después se definirá dicho concepto, para tener bases concretas y específicas sobre calidad.

3.2.1 Principales contribuciones de los maestros de la calidad

Como lo menciona Gutiérrez (1997), es indispensable estudiar los elementos más importantes sobre las ideas de algunos de los maestros de la calidad, ya que en ellas se fundamentan una gran cantidad de cambios en las organizaciones, porque evolucionó el estilo de dirección, las prioridades, la comprensión de la calidad y el cliente, el rediseño de las organizaciones, etc. Incluso, muchas de las propuestas de los líderes siguen vigentes a tal grado que ahora son parte de la teoría de la gestión de las organizaciones, con lo cual, se entiende que la tarea de dirigir va más allá de la experiencia el sentido común y el aprendizaje sobre el camino.

¹⁹ Consultado el 20/09/2010 de <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040709174903.html>

Tabla 15.- Contribuciones de los maestros de la calidad.

Maestro.	Contribución.
W. Edwards Deming. (Nació el 14 de octubre de 1900 en Wyoming, EEUU).	En la década de 1980, contribuyó a dar forma a una nueva teoría para la gestión en las organizaciones. La contribución más importante del doctor Deming fueron sus 14 famosos principios para transformar la gestión en la organización, que permite entender cómo funcionan las cosas y qué es lo que proporciona la calidad en una organización.
Joseph M. Jurán. (Nació en 1904 en Rumania).	Una de sus aportaciones clave es lo que se conoce como trilogía de la calidad, que es un esquema de administración funcional cruzada, que se compone de tres procesos administrativos (Jurán, 1990 y 1992): Planear, controlar y mejorar.
Kaouro Ishikawa. (Nació en Japón en 1915).	Se le reconoce como uno de los creadores de los círculos de calidad en Japón (grupos de personas de una misma área de trabajo que se dedican a generar mejoras). El diagrama de causa-efecto también se denomina <i>diagrama de Ishikawa</i> , debido a que fue él quien lo empezó a usar en forma sistemática.
Philip B. Crosby. (Nació en 1926 en EEUU)	Sus aportaciones más relevantes fueron sus 14 pasos, en donde explica paso a paso la manera en que una organización podía iniciar y continuar su movimiento por la calidad, motivando a los empleados para que participen. Su principio era el “hacerlo bien a la primera”.
Peter M. Senge. (Nació en 1947)	Menciona que una organización aprende si de manera continua y sistemática busca obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas. Su obra cumbre, es el libro <i>la quinta disciplina</i> , en la cual, expone en forma sencilla una serie de pautas para que las organizaciones se abran al aprendizaje.
Armand V. Feigenbaum (Nació en 1922)	En 1956 introdujo por primera vez la frase “control de calidad total”. Señala que para que el control de calidad sea efectivo se inicia con el diseño del producto y se termina sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.
Mikel Harry	Es reconocido y citado por muchas publicaciones como el arquitecto y autoridad de la metodología Seis Sigma. El término Seis Sigma se ha vuelto una forma de referirse a procesos que buscan niveles casi perfectos para trabajar.
Shigeo Shingo (Nació en 1909)	Es conocido por sus contribuciones al área de la optimización de la producción que a la calidad total. Su método SMED (Cambio Rápido de Instrumental) funciona, de manera óptima, si se cuenta con un proceso de cero defectos, para lo cual propone la creación del <i>sistema poka-yoke (a prueba de errores)</i> .
Genichi Taguchi. (Nació en 1924)	Propuso interesantes y efectivas metodológicas para la reducción de la variabilidad y el incremento en la habilidad de los procesos productivos, con la consecuente disminución en el porcentaje de artículos defectuosos. Menciona también, que las organizaciones deben ofrecer productos mejores que sus competidores que sean atractivos para el cliente y con un mínimo de variación entre sí, además de ser resistentes al deterioro y a factores externos a su operación.

Nota. Elaboración propia a partir de *Calidad total y productividad* (pp. 35-60), por Gutiérrez, 1997, México: McGraw Hill y *Desarrollo de una cultura de calidad* (pp.28-30), por Cantú, 2001, México: McGraw-Hill.

En la tabla 15, se presentan las contribuciones de los maestros de la calidad, que han servido como punto de partida, para una buena gestión de calidad.

3.2.2 Definición de calidad

La calidad es mencionada por muchos autores, y tiene lugar en cualquier grupo de actividades económicas (sector primario, sector secundario y sector terciario), pero asegurar que existe una definición universal acerca de este término sería una falacia, y para recalcarlo se mencionarán algunas definiciones de expertos en el tema.

La calidad en las firmas de contadores se manifiesta por medio de cómo se percibe el servicio por parte de los clientes, lo que hace imprescindible la calidad dentro del sector servicio.

Juran (1990) dice que la calidad es un producto que es adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente (Gutiérrez, 1997, p. 22).

Calidad, como lo menciona Juran, se entiende cuando el cliente está contento con el uso de un producto o servicio, por ende, dice que no existen deficiencias en el producto o servicio adquirido.

La American Society for Quality (ASQ), afirma que la calidad es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influye en su habilidad para satisfacer necesidades dadas (Gutiérrez, 1997, p. 22). Este organismo, dice que la calidad, es la habilidad que tiene un producto o servicio para satisfacer las necesidades del cliente, por medio de todas sus cualidades.

Es difícil medir la calidad, cuando a veces no se es capaz de percibir que es lo que se busca de algún producto o servicio, para así poder valorar y estar en condiciones de decir con claridad “esto es calidad”.

La norma ISO-9000:2000: define a la calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas (Gutiérrez, 1997, p. 22).

Deming dice que se evade la definición de calidad porque definirla implica un compromiso de quien debe producirla. No definirla deja abierta la falsa esperanza de cambiar las reglas del juego, según parezca conveniente (Cárdenas, 1999, p. 28).

La calidad es la correspondencia entre la percepción de las propiedades de dicho bien y de lo que de él se espera. Es la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador. Por tato, la calidad es una categoría relativa, en cuanto que es consecuencia de la puesta en correspondencia de dos variables.

Colin Sharman ha llamado a esta relación funcional la *ecuación de la calidad*:

$$C = DP - E$$

Si el desempeño percibido es +1 y las expectativas +10, la calidad percibida (¡la única existente!) valdrá -9. Y al revés, si el desempeño percibido es +10 y las expectativas +1, la calidad será igual a +9.

Tom Peters también expresa esta misma idea definiendo la relación desempeño/expectativa en forma cociente:

$$CP = \frac{D}{E}$$

(Calidad percibida)

Estas formulaciones se inspiran en un artículo conocido Paul Flipo, publicado en el "Journal of Marketing", donde se defendía que lo verdaderamente importante para un

cliente es el nivel de calidad percibida, entendida como confrontación entre lo inicialmente esperado y lo finalmente recibido.

A partir de lo anterior, la satisfacción del clientes es el estado de opinión, respecto a un proveedor o un bien, que sigue a un juicio de calidad y que deriva de él. Dado que se supone que la relación entre ambas variables es de tal naturaleza que:

- Solamente la satisfacción es positiva cuando la calidad percibida es positiva;
- La satisfacción es neutra cuando la calidad es cero
- La satisfacción crece (o disminuye) a medida que crece (o disminuye) la calidad.

Así pues, se dice que la satisfacción de un cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios” (Larrea, 1991, pp. 71-72).

3.2.3 Calidad y Sistema de Mejora Continua

Se mencionó anteriormente, la definición de Sistema, Mejora Continua y Calidad, ahora bien, partiendo de ese supuesto se hará referencia a la relación que existe dentro de estos conceptos.

Para que exista un sistema de calidad, debe aplicarse e interactuar en todas las actividades de la organización. Dicho sistema, inicia con la identificación de los requisitos y termina con la satisfacción de ellos, en cada transacción de las interfaces. Las actividades pueden ser clasificadas en diferentes maneras, como son el proceso, la comunicación y control (Oakland, Porter 1999).

Ahora bien, uno de los maestros de la calidad W. Edwards Deming, diseñó un concepto llamado Ciclo de Deming, ideado en primera instancia por Walter A. Shewhart, y dicho ciclo, es una estrategia de mejora continua.

Su importancia radica en que la mayor parte de las organizaciones cuentan con métodos de trabajo ya establecidos, y todo lo que se requiere es escribir lo que se hace actualmente. Algunas veces puede ser que las compañías no tengan procedimientos para satisfacer los requisitos que un producto estándar, y quizás tengan que comenzar a proyectarlos. Alternativamente, puede encontrarse que dos personas supuestamente desarrollando la misma tarea, estén trabajando de diferentes maneras y haya una necesidad por estandarizar el procedimiento (Oakland, Porter 1999).

Dicho lo anterior, un sistema debe ser aquel que trabaje con los documentos bien palpables para su uso. Un solo individuo no podrá documentar un sistema de calidad, más bien, dicha tarea es trabajo de todo el personal quienes tengan responsabilidad por alguna parte de él. El manual de calidad debe ser un documento de trabajo práctico, ya que de esa manera se asegura que la consistencia de la operación sea mantenida y pueda usarse como ayuda para la capacitación.

El requisito prevaleciente para que el sistema sea el adecuado consiste en reflejar las prácticas establecidas de la organización mejorada, donde sean necesarias para atraerlas a la línea con los requisitos actuales y futuros.

3.3 Diferentes modelos de Mejora Continua

En este apartado, se hablará de las contribuciones que hacen los expertos referentes a los sistemas de mejora continua, para su análisis y tener en consideración para una propuesta o idear un sistema que ayude a las organizaciones para un mejor desempeño.

3.3.1 Mejora continua de Oakland y Porter

En las organizaciones, existen conceptos difíciles de entender y aplicar, sin embargo, si se llegara aplicar correctamente, pueden aportar mucho a las organizaciones que logren la aplicación de cada concepto.

Según Oakland y Porter (1999), el mejoramiento sin fin o continuo es la herramienta más poderosa para guiar a la administración. Pero es un término no muy bien comprendido en muchas organizaciones, aunque eso tiene que comenzar a cambiar si esas organizaciones quieren sobrevivir.

Los líderes en cada organización deben estar a la vanguardia de las necesidades del mercado, ya que, para mantener el interés en la calidad, será necesario que dichos líderes deban comprender y dedicarse a la búsqueda de una mejora continua, para satisfacer las necesidades externas e internas del cliente.

La mejora continua requiere de un enfoque sistemático a la administración de la calidad, el cual debe contener los componentes que se muestran en la tabla 16.

Tabla 16.- Componentes de la mejora continua.

Planear los procesos y sus insumos.
Proporcionar los insumos
Operar los procesos
Evaluar los resultados
Examinar el desempeño de los procesos
Modificar los procesos y sus insumos

Fuente: Elaboración propia con datos de Oakland, et al, 1999, p. 349

El sistema de mejora continua, que debe contener los componentes de la tabla 16, debe estar fuertemente vinculado a la evaluación continua de las necesidades del cliente y que dependa de un flujo de ideas sobre cómo hacer mejoras, reducir la variación y generar una mayor satisfacción del cliente, así como también, de un alto compromiso y responsabilidad de todo el personal de la organización.

El ciclo de mejora continua asegura que la organización aprenda de los resultados, estandarice lo que se hace bien en un sistema documentado de la administración de la

calidad y mejore las operaciones y los resultados de lo que se aprende (Oakland y Porter, 1999, p 351).

3.3.2 Mejora continua: Kaizen

Este concepto se originó en el oriente, después de la Segunda Guerra Mundial, y de esta manera, la mayoría de las compañías japonesas tuvieron que iniciar literalmente desde el principio.

El concepto Kaizen nació en el Japón, y significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Ahora bien, si Kaizen se enfoca al trabajo y a las organizaciones, significa un mejoramiento continuo que involucra a todos, la alta dirección, gerentes y trabajadores por igual (Imai, 1989, p.23).

La administración de mejora continua contiene dos componentes principales, los cuales se muestran en la tabla 17.

Tabla 17.- Componentes de la mejora continua.

Mantenimiento	Mejoramiento
Son las actividades dirigidas a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operación.	Se refiere a las actividades dirigidas a mejorar los estándares corrientes.

Fuente: Elaboración propia con datos de Imai, 1989, p. 41

El mantenimiento tiene funciones, en la cual, la administración desempeña tareas asignadas para todos en la compañía, y puedan seguir el PEO (Procedimiento Estándar de Operación) establecido, que significa que la administración primero debe establecer políticas, reglas y procedimientos para todas las operaciones importantes y ver que todos cumplan con el PEO (Imai, 1989, pp. 41 y 42).

Respecto al párrafo anterior, si las personas en la organización son capaces de seguir el estándar pero no lo hace, la administración debe aplicar la disciplina, pero si el

personal es incapaz de seguir el estándar, la administración debe proporcionar entrenamiento o revisar el estándar de manera que el personal pueda seguirlo.

El mejoramiento de los estándares significa establecer estándares más altos y después de haber hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares, y es así, como el mejoramiento duradero sólo se logra cuando las personas trabajan para estándares más altos (Imai, 1989, p. 42).

Después de la explicación anterior, el mantenimiento y el mejoramiento se han convertido en inseparables para la mayoría de los gerentes japoneses. En la figura 10 se indica como perciben las empresas japonesas las funciones del puesto en una organización.

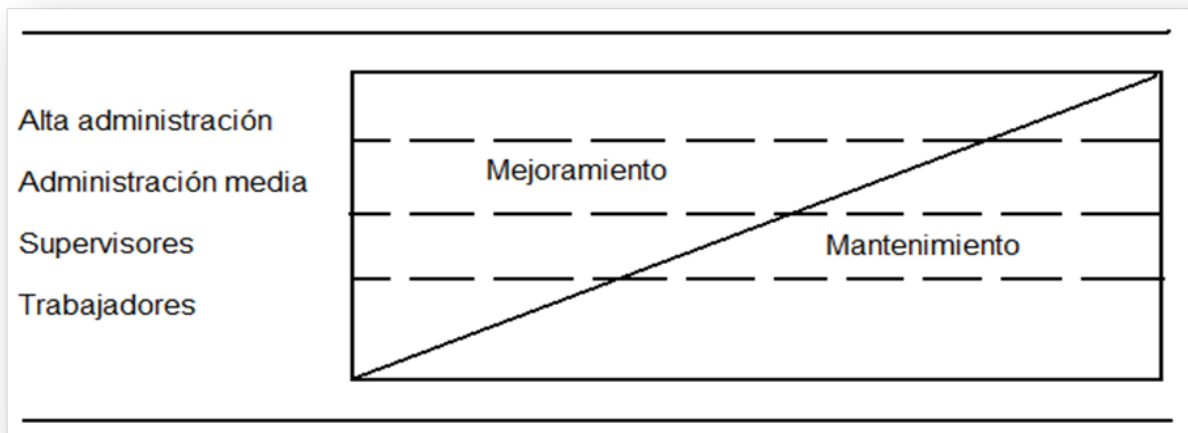


Figura 10.- Percepciones japonesas de las funciones del puesto. (Imai, 1989, p. 42).

El mejoramiento se divide en Kaizen e innovación. Kaizen significa mejoras realizadas en el statu quo como resultado de los esfuerzos progresivos e innovación implica una mejora drástica en el statu quo como resultado de una inversión aún mayor en nueva tecnología y/o equipo (Imai, 1989, p. 42).

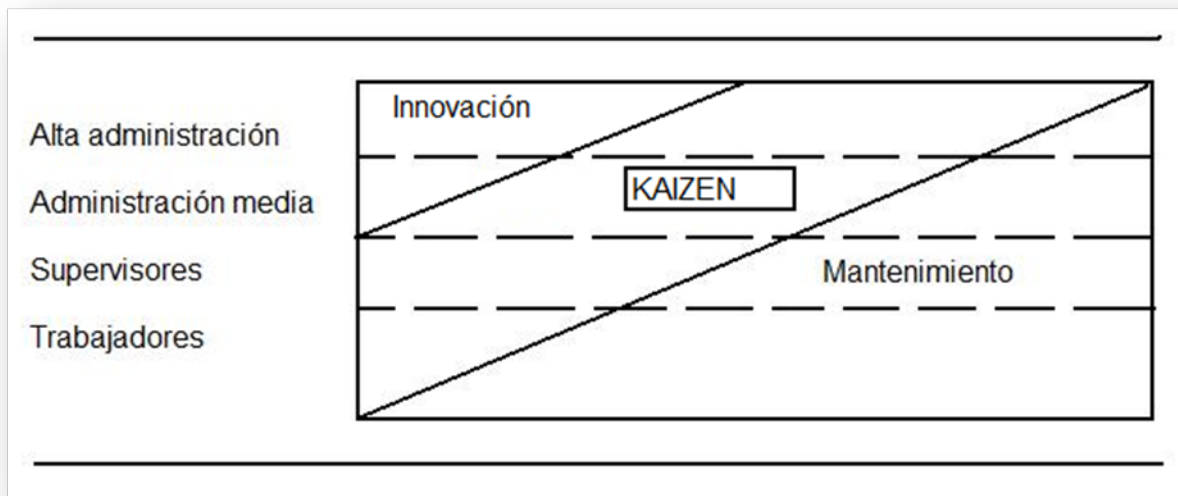


Figura 11.- Percepción y división japonesa de las funciones del puesto. (Imai, 1989, p.43).

En la figura 11 se manifiesta la subdivisión que existe dentro de mejoramiento, la cual, de ser un solo concepto, ahora son dos, Innovación y Kaizen.

Kaizen es un proceso constante e involucra a todos en la organización, cada uno de la jerarquía administrativa está involucrado en algunos aspectos de Kaizen.

Ahora bien, la jerarquía del compromiso de KAIZEN, como ya se mencionó, involucra a todos en la organización y se presenta en la tabla 18.

Tabla 18.- Jerarquía del compromiso de KAIZEN.

Alta administración	Administración media y staff	Supervisores.	Trabajadores.
Estar decidida a introducir el KAIZEN como estrategia de la compañía	Desplegar y ejecutar las metas de KAIZEN dictadas por la alta administración a través del despliegue de la política y de la administración funcional transversal	Usar KAIZEN en los roles funcionales.	Dedicarse a KAIZEN a través del sistema de sugerencias y de las actividades de grupos pequeños.
Proporcionar apoyo y dirección para KAIZEN aplicando recursos.		Formular planes para KAIZEN y proporcionar orientación a los trabajadores.	
Establecer la política para KAIZEN y las metas funcionales transversales.	Usar KAIZEN en capacidades funcionales.	Mejorar la comunicación con los trabajadores y mantener una moral elevada.	Practicar la disciplina en el taller.
Realizar las metas de KAIZEN a través del despliegue de la política y auditorias.	Establecer, mantener y mejorar los estándares.	Apoya las actividades de los grupos pequeños (como los círculos de calidad) y el sistema de sugerencias individual.	Dedicarse a un autodesarrollo continuo para llegar a ser mejores solucionadores de problemas.
Construir sistemas, procedimientos y estructuras que conduzcan a KAIZEN.	Hacer a los empleados conscientes de KAIZEN a través de programas de entrenamiento intensivo.	Introducir disciplina en el taller.	Ampliar las habilidades y el desempeño en el puesto con educación transversal.
	Ayudar a los empleados a desarrollar habilidades y herramientas para la solución.	Proporcionar sugerencias KAIZEN.	

Fuente: Imai, 1989, p. 44.

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad, y esta llega a partir del reconocimiento de un problema, ya que si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento.

Una vez identificados los problemas, ahora deben resolverse, lo cual, Kaizen también es un proceso para la resolución de problemas, y requiere el uso de varias herramientas para la resolución de problemas. Dichas herramientas son llamadas “*las nuevas siete*”, y se utilizan en situaciones administrativas, que es cuando no se dispone de todos los datos necesarios para la resolución de problemas. En la tabla 19 se establecen las herramientas.

Tabla 19.- Las nuevas siete herramientas.

Herramienta	Aplicación.
1.- Diagrama de relaciones.	Este diagrama aclara las interrelaciones en una situación compleja que comprende muchos factores interrelacionados y sirve para aclarar las relaciones de causa y efecto entre los factores.
2.- Diagrama de afinidad.	Este es esencialmente un método de ideas súbitas. Está basado en un trabajo de grupo en el cual todo participante escribe sus ideas y luego estas ideas son agrupadas y realizadas por temas.
3.- Diagrama de árbol.	Este es una extensión del concepto del valor técnico del análisis funcional. Se aplica para mostrar las interrelaciones entre las metas y las medidas.
4.- Diagrama matricial.	Este formato se usa para aclarar las relaciones entre dos factores distintos. El diagrama matricial suele emplearse para desplegar los requisitos de la calidad en las características de la contraparte (técnicas) y luego en los requisitos de la producción.
5.- Diagrama matricial para el análisis de datos	Se usa cuando la carta matricial no proporciona información lo bastante detallada. En el único método dentro de las nuevas siete que está basado en el análisis de datos y da resultados numéricos.
6.- CPDP (Carta del Programa de Decisión del Proceso)	Es una aplicación de la carta del programa de decisión del proceso utilizada en la investigación de operaciones. Debido a que los programas de implantación no siempre van de acuerdo con el plan y debido a que desarrollos inesperados probablemente tengan serias consecuencias, el CPDP ha sido desarrollado no sólo para llegar a la conclusión óptima sino también para evitar sorpresas.
7.- Diagrama de flecha.	Con frecuencia, éste es usado en PERT (Program Evaluation and Review Technique) y en el MCC (Método del Camino Crítico). Utilizan una representación de red para mostrar los pasos necesarios para implantar un plan.

Fuente: Elaboración propia con datos de Imai, 1989, p. 289 y 290.

El programa de Kaizen puede descomponerse en tres segmentos, dependiendo de su complejidad así como de su orientación. Estos segmentos se dividen en 1).- Kaizen orientado a la administración, 2).- Kaizen orientado al grupo y 3).- Kaizen orientado al individuo. En la tabla 20 se describe cada uno de ellos.

Tabla 20.- Tres segmentos de KAIZEN.

	KAIZEN orientado a la administración	KAIZEN orientado al grupo	KAIZEN orientado al individuo
Herramientas	Siete herramientas estadísticas. Siete nuevas herramientas	Siete herramientas estadísticas. Siete nuevas herramientas	Sentido común. Siete nuevas herramientas
Involucra a	Gerentes y profesionales.	Miembros del Círculo (grupo) del CC.	Todos.
Meta	Se enfoca en sistemas y procedimientos	Dentro del mismo taller	En la propia área de trabajo.
Ciclo	Mientras dure el proyecto	Requiere de cuatro a cinco meses para terminarlo	Cualquier tiempo.
Realizaciones	Tantas como quiera la administración	Dos o tres por año	Muchas
Sistemas de apoyo.	Grupo de proyecto de línea staff	Actividades en grupos pequeños. Círculos del CC. Sistemas de sugerencias.	Sistemas de sugerencias.
Costo de la implantación.	En ocasiones requiere una pequeña inversión para implantar la decisión	Barato en su mayor parte	Barato
Resultado	Nuevo sistema y mejoramiento de la instalación	Procedimiento mejorado de trabajo revisión del estándar	Mejoramiento en el sitio
Impulsador	Mejoramiento en el desempeño administrativo	Mejoramiento de la moral participación experiencia de aprendizaje.	Mejoramiento de la moral Conciencia de KAIZEN Autodesarrollo
Dirección	Mejoramiento gradual y visible Marcada mejoría de la condición actual.	Mejoramiento gradual y visible	Mejoramiento gradual y visible

Fuente: Imai, 1989, p. 119 y 120.

Así es como Kaizen ha funcionado para las organizaciones orientales, y es por medio del cual, se aprovechan mejor los recursos de la organización, para proveer un excelente servicio a sus clientes.

3.3.3 Mejora continua: círculos de calidad

El concepto del círculo de calidad se originó primeramente en Japón a principios de la década de 1960, después de un periodo de reconstrucción posterior a la guerra, durante el cual, los japoneses insistieron mucho en mejorar y perfeccionar sus técnicas de control de calidad (Oakland y Porter, 1999, p. 278). El doctor K. Ishikawa los formaliza en 1960, pero es el modo natural de trabajar juntos para los japoneses y el doctor Deming (1982) recomienda en EUA iniciarlos por la alta dirección (Cárdenas, 1999, p.116).

El concepto de Círculos de calidad tiene varias definiciones, y aquí se plantean algunas en la tabla 21.

Tabla 21.- Definición de círculos de calidad.

	Definición	Autor
Círculos	Es un grupo de personas que funciona como organización informal respecto a la formal, no la modifica ni sustituye, sólo la refuerza. Es sí mismo es una organización formal.	Cárdenas, 1999, p. 115
de	Se puede definir como un grupo de trabajadores que hacen un trabajo similar y que se reúnen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Voluntariamente. ○ Periódicamente ○ En horario normal de trabajo. ○ Bajo el liderazgo de su supervisor. ○ Para identificar, analizar y solucionar problemas relacionados con el trabajo. ○ Y para recomendar soluciones a la administración. 	Oakland y Porter, 1999, p. 278.
Calidad.		

Fuente: elaboración propia con datos de Cárdenas, 1999, p. 115 y Oakland y Porter 1999, p. 278.

El concepto de círculos de calidad se puede decir que consisten en grupos de personas de la organización, que realizan opiniones acerca del proceso de trabajo, y las implicaciones que tienen en su área de trabajo, y realizar opiniones para mejorar dichos procesos en caso de necesitar o haber debilidades en ciertas áreas de la organización.

Para poder aplicar el círculo de calidad, se necesitarán materiales para la realización de dicho círculo, el cual se muestra en la tabla 22.

Tabla 22.- Materiales para realizar los círculos de calidad.

Materiales	Descripción
Paquetes de entrenamiento audiovisual sobre la operación de los círculos	Técnicas para resolver problemas y técnicas estadísticas.
Hoja de trabajo	Sirve para que rápidamente los miembros de los círculos puedan aplicar los conocimientos adquiridos a problemas de su trabajo.
Un manual de círculos de calidad.	Debe proporcionarse al líder de cada uno de ellos.
Manual de miembro del círculo	Que describa el programa y sus técnicas.

Fuente: Cárdenas, 1999, P. 116.

La estructura de un círculo de calidad, deberán involucrar a algunos miembros de la organización, pero es difícil ser específicos sobre la estructura de un concepto como este. Sin embargo, se pueden identificar cuatro elementos en una organización de círculo, como se muestra en la tabla 23.

Tabla 23.- Elementos del círculo de calidad.

Elementos	Descripción.
Miembros	Forman el elemento principal del programa, ya que deben poseer la capacidad de identificar y solucionar problemas relacionados con el trabajo.
Líderes	Son los supervisores o capataces inmediatos de los miembros. Habrán sido capacitados para dirigir un círculo y tienen la responsabilidad de su éxito.
Facilitadores	Son los gerentes del programa del círculo de calidad. Son los responsables del éxito del concepto. Tienen que coordinar las reuniones la capacitación y las energías de los líderes y los miembros e integrar el vínculo entre los círculos y el resto de la organización.
Administración	Son los que dan el respaldo y compromiso para que tengan éxito los círculos de calidad.

Fuente: elaboración propia con datos de Oakland y Porter, 1999, p. 279.

Ahora bien, respecto a los cimientos de los círculos de calidad, Ishikawa (1986) aporta los cimientos para tener bases sólidas para la ejecución y retroalimentación de dichos círculos.

Tabla 24.- Cimientos de los círculos de calidad.

Cimientos	Descripción
Desarrollo de personal	Uno aprende más si es en forma voluntaria; hay que saber motivarse a sí mismo y a la fuerza de trabajo.
Actividades voluntarias.	Se respeta la iniciativa de las personas.
Actividades de grupo.	Se deben formar, de preferencia, por personas que hacen el mismo trabajo. Si se forma de diferentes departamentos, no será un círculo sino un equipo.
Participación de todos	Es lo que se busca, ya que haciéndolos atractivos, todos van a ir entrando voluntariamente.
Aplicación de técnicas de control de calidad.	Se usan las siete técnicas principales o clásicas. Por tanto, hay que enseñar a las personas a recolectar datos y a usar cada una de las técnicas, así como también los principios de relaciones humanas.
En el área de trabajo	Las actividades deben perpetuarse y para ello hay que hacer consciente a la gente de lo que es calidad y mejoría y de las causas de los problemas, para que se sienta realizada en su trabajo.
Creatividad	Debe estimularse el desarrollo de la creatividad, no sólo para identificar sino también para resolver problemas con ingenio y originalidad.
Debe promoverse la conciencia de	a) Calidad, b) Problemas, c) Mejoría.

Fuente: cárdenas, 1999, pp. 122-123.

En la tabla 24, se muestran los cimientos de los círculos de calidad, así como la descripción de cada uno de ellos, para tomarlos en cuenta al momento de iniciar con las reuniones de círculos de calidad.

3.4 Panorama de los sistemas de mejora continua en empresas mexicanas

La mejora continua, según algunos estudiosos del tema, se refiere al mejoramiento de productos, servicios e incluso procesos de cualquier tipo de organización.

Existen autores de artículos y tesis que hablan sobre el implementar un proyecto de mejora continua, dentro de alguna organización de cualquier sector económico, lo que traerá como consecuencia mejor rendimiento de cualquier organización que lo implemente.

3.4.1 Sistema de mejora continua en Instituciones educativas

Las instituciones educativas de México, tienen un bajo desempeño a nivel mundial de aprovechamiento en los jóvenes, ya que generalmente, en la pruebas enlaces, ocupa lugares nada decorosos, lo que ha contribuido a la mala imagen de dicho sector a nivel mundial.

Sin embargo, Muñiz Sánchez (2005), en su tesis denominada "*Diseño de un Sistema de Mejora Continua para el Instituto Tecnológico de Puebla*", propone dicho sistema, para mejorar el servicio que brinda a la población estudiantil, y que sin duda alguna, podría ser transportado a otra institución educativa para mejorar su desempeño.

Con este trabajo se pretende dar a conocer aquellos elementos que permitirán implementar un proyecto de mejora continua en una Institución Pública de Educación Superior modelando los procesos de docencia, investigación y vinculación a manera de subsistemas; identificando las responsabilidades y generando propuestas de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Para ello será necesario identificar el tipo de sistema aplicable, las características del mismo, las entradas, salidas y procesos de transformación así como las características del ambiente que podrían ejercer una función catalizadora en el desarrollo de las actividades.

El sistema modelado será puesto en práctica (a manera de ejemplo) en uno de los departamentos académicos de carrera del Instituto Tecnológico de Puebla, se realizará

una evaluación de dicha implementación y se generarán algunas conclusiones y recomendaciones para aquellas personas que consideren útil este modelo de mejora continua.

En conclusión, Muñiz Sánchez menciona que confiar en la mejora continua es posible en las organizaciones cuando se tiene la voluntad y el compromiso pero que además se requiere de mucha paciencia y de ejercer el liderazgo con responsabilidad y que no se requieren grandes inversiones económicas para lograr los cambios, basta con enfocar todos los recursos hacia metas claras que permitan entregar resultados en el corto plazo para mantener la confianza de los grupos de trabajo; tener la visión del mediano y largo plazo para hacer que dichas metas se sumen para alcanzar objetivos importantes para mantener la motivación y el orgullo de pertenencia que finalmente hará que más personas quieran agregarse a los grupos de trabajo para lograr la mejora continua.

3.4.2 Sistema de mejora continua en empresa farmacéutica

García Ochoa (2009), menciona que las organizaciones del ramo de las industrias farmacéuticas que se dedican a producir medicamentos para consumo humano, creen que con el simple hecho de contar con una certificación ya se está implementando de una manera satisfactoria la mejora continua, lo cual no siempre es así, aunque un Sistema de Gestión por medio de Auditorias, Revisión por la dirección, Acciones Correctivas y Preventivas, etc., pueden ser indicador de la necesidad de mejorar pero propiamente no son un modelo que guíe la mejora simplemente a través de esas herramientas para llegar a identificar áreas de oportunidad que necesitan mejorar. Aunque existe una normativa que da las directrices para la mejora del desempeño que es la ISO 9004:2002 ésta es sólo la guía que se puede utilizar pero no como modelo.

Así pues, García Ochoa (2009) en su trabajo de tesis llamado *“Diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Mejora Continua en una empresa farmacéutica: el caso Mavilesa SA de CV”* menciona que existen “muchas empresas que están tratando

de mejorar sus procesos para así poder incrementar también sus ganancias y para asegurar la permanencia de sus productos o servicios en el mercado. Muchas empresas buscan adaptar modelos que han funcionado en otros lugares, como es el caso de la norma ISO 9001:2000, pero para que este modelo u otro funcionen, se tienen que considerar diversos factores ambientales, culturales, sociales, e incluso cognoscitivos. El objetivo de la presente investigación, es generar un modelo de mejora continua que ayude a suplir las necesidades primeramente la organización en estudio y posterior a cualquier organización”.

Muchas organizaciones cuando crecen también crece la formalización de sus actividades y con ello se generan un sinnúmero de documentos que muchas veces no son tan necesarios o pueden simplificarse un uno solo, por tanto es necesario que a medida que se vaya creciendo periódicamente se haga una revisión documental y se examine si aporta valor o puede fusionarse el nuevo documento con algún otro en la organización, esto con la finalidad de que no ocurra que se tengan, metafóricamente hablando, montañas de documentos.

El trabajo presentado por García Ochoa (2009), cree que se puede dar pauta a otras posibles investigaciones a futuro. Con respecto a la organización bajo estudio se pueden realizar un sinnúmero de investigaciones, desde la simplificación de todas las áreas que esto implicaría una reingeniería, así como la aplicación de modelos específicos de mejora para cada área, por poner un ejemplo un modelo de mejora continua para el área contable, para el área de Recursos Humanos, para Ventas, etc. También se pueden abordar temas de formalización o estandarización de procesos que tenga como objetivo la mejora continua, o la mejora de algún proceso en particular.

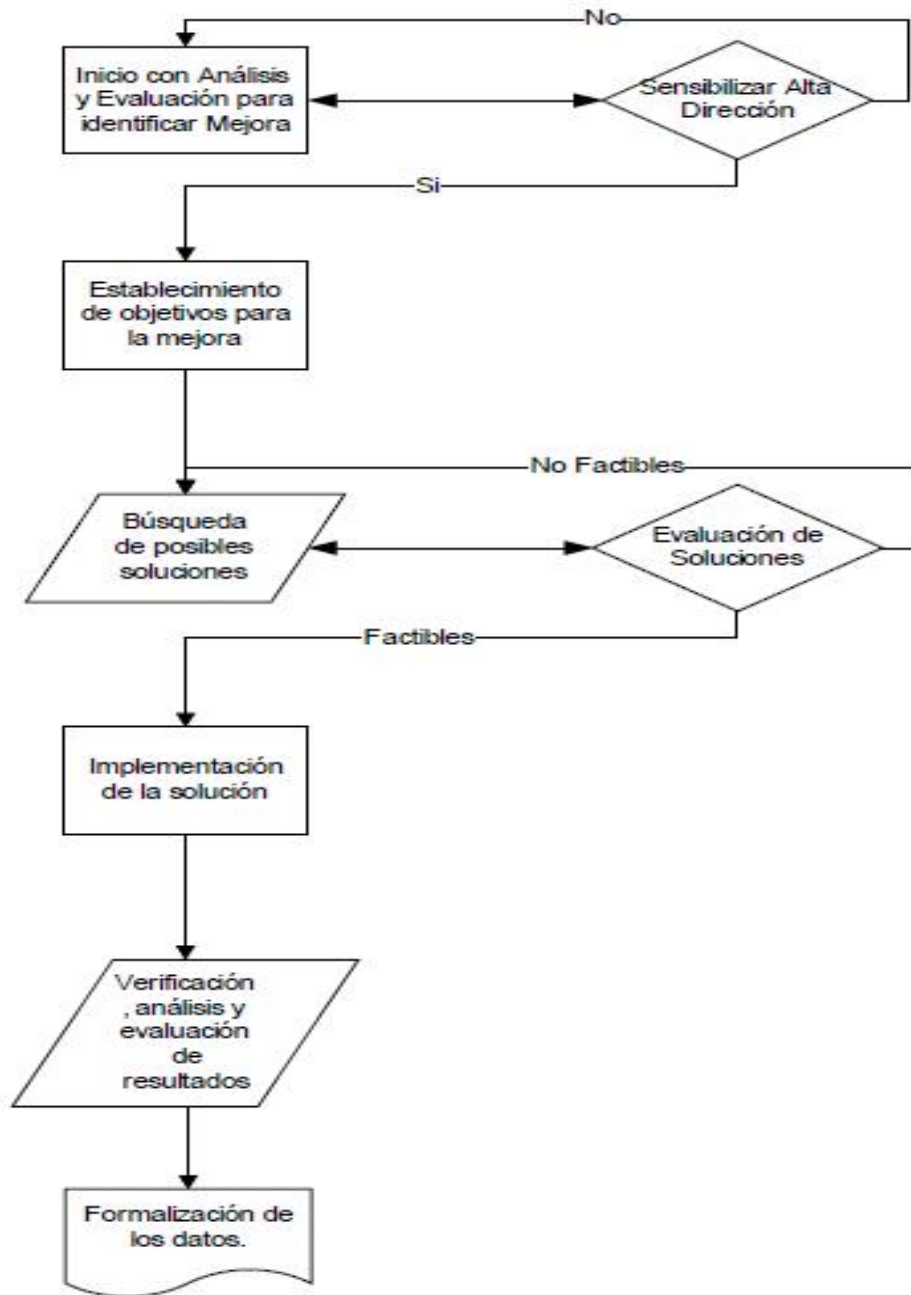


Figura 12.- Propuesta del sistema de mejora continua en empresa farmacéutica.
(García O. 2009, p. 54).

García Ochoa (2009) hace hincapié que el propósito de los modelos es ayudar a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto. Con base a otros modelos que mencionó en su trabajo, tomó como base algunos aspectos para

la propuesta de un sistema de mejora continua que ayudará a resolver los problemas en la organización en estudio detectados en el diagnóstico. El modelo de Greiner sirvió como base para la sensibilización de la alta dirección o dueño del proceso que se quiera mejorar, además de ocuparse en el diagnóstico para tener una referencia del medio ambiente en la organización, saber la edad, tamaño, etapas de evolución y etapas de revolución que de alguna u otra forma estas cosas marcan la forma de ser de cualquier organización. El modelo Shewhart sirvió como esqueleto del modelo propuesto contemplando al menos el PHVA y se completará con el modelo Seis Sigma en el sentido de análisis de datos que ayuden a la mejora y la formalización de las actividades. Dicho modelo propuesto se visualiza en la figura 12.

El alcance de la investigación está en función de implementar el modelo de mejora continua y que dicho modelo pueda ser aplicado en los procesos de fabricación y acondicionamiento en la empresa de estudio, sin embargo el modelo propuesto estará sujeta a las siguientes limitaciones: por políticas de la empresa no se podrá manejar aspectos económicos en la investigación por considerarse información restringida para todo el personal que labora allí y de sólo acceso a Dueños y Accionistas. No se podrá tener acceso información escrita como procedimientos normalizados de operación en donde se describen de forma detalladas todas las operaciones de los procesos en la organización, esto debido a que se consideran documentos controlados y no se permite ni el fotocopiado ni el escaneo de dichos documentos. No se podrá revelar las formulaciones de los productos que se fabrican y comercializan en la organización de estudio. Como toda la industria farmacéutica se rige bajo un normatividad (NOM 059) todos las mejoras deberán dar cabal cumplimiento a esta normativa. También la organización se encuentra certificada con la Normativa internacional ISO9001:2000, por tanto las acciones de mejora irán encaminadas a dar cumplimiento a esta. La implementación del modelo se desarrolla en 6 distintas etapas que se basan en el Modelo propuesto de Mejora Continua.

En conclusión, García Ochoa (2009) menciona que existen muchas empresas que están tratando de mejorar sus procesos para así poder incrementar sus ganancias y

también para asegurar la permanencia de sus productos o servicios en el mercado, muchas empresas buscan adaptar modelos que han funcionado en otros lugares, como es el caso de la norma ISO 9001:2000, pero para que este modelo u otro funcione, se tienen que considerar diversos factores ambientales, culturales, sociales, e incluso cognoscitivos. El objetivo de la presente investigación, es generar un modelo de mejora continua que ayude a suplir las necesidades de la organización en estudio y posteriormente a cualquier otra organización.

3.4.3 Sistema de mejora continua en empresas de plástico

El principio de la economía de un país lo constituyen las empresas de tamaño micro, pequeño y mediano, ya que éstas son siempre el principio de una industria nacional fuerte e independiente.

En el caso de México, tales firmas representan una parte muy importante de las contribuciones totales a la economía nacional, tanto en capital, como en el número de personas que emplean.

Debido a los cambios de los últimos años, al avance tecnológico y al proceso de globalización, se ha hecho necesario que las empresas se vuelvan más competitivas en busca de su supervivencia; lo que ha conducido a una reorientación del enfoque empresarial y a un mayor énfasis en mejorar la competitividad a través de la mejora en la calidad de los procesos.

Considerando lo anterior y como producto de la investigación que realizó Serrano Licona (2008), propuso una guía metodológica para la implementación de un sistema de mejora continua dirigido a una microempresa mexicana dedicada a la fabricación de diferentes productos de plástico, así como al diseño de cualquier tipo de molde para la creación de productos promocionales de plástico.

Los principales resultados obtenidos de la investigación llamado "*Propuesta de una guía de metodología para la implementación de un Sistema de Mejora Continua en una empresa de plásticos*" indicaron que la empresa no cuenta con documentación que apoye la operación de los procesos del área de trabajo, y esto hace que se actúa con base a la experiencia de los empleados.

Se carece de información confiable que ayude a la toma de decisiones y hay desconocimiento de los requerimientos legales aplicables al giro de la empresa, relacionados a higiene y seguridad industrial, así como para el manejo de residuos y materiales. Asimismo, no cuentan con políticas de calidad que establezcan las intenciones de la organización en cuanto a la calidad y satisfacción de los clientes y carecen de un plan de capacitación y desarrollo del personal.

En conclusión, Serrano Liconá (2008), mencionó que la empresa de plástico requiere de la implementación de un sistema de mejora continua basado en las normas ISO lo cual le permitiría entrar al esquema de competitividad al ofrecer productos enfocados a las necesidades y requerimientos de los clientes; documentar, evaluar y mejorar sus procesos; contar con personal competente y capacitado; actuar dentro de un marco de acciones legales y posicionarse en el mercado al implementar acciones tanto preventivas como correctivas; lo cual aseguraría su supervivencia y su contribución a la economía mexicana.

En el caso de la empresa Plásticos Palestina, ésta no solo enfrenta las amenazas externas, sino que también presenta una serie de debilidades internas que podrían ser subsanadas mediante el aprovechamiento de sus áreas de oportunidad y la implementación de un sistema de mejora continua, con un enfoque orientado a los clientes, mejorando notablemente sus productos, servicios, y procesos, y haciendo partícipe a la totalidad de su personal de manera activa.

Así, la propuesta que realizó Serrano Liconá (2008) se presenta como una guía metodológica para la implementación de un sistema de mejora continua para la

empresa Plásticos Palestina, para ofrecer respuesta inmediata a la problemática que ésta y otras empresas viven (Véase figura 13.)

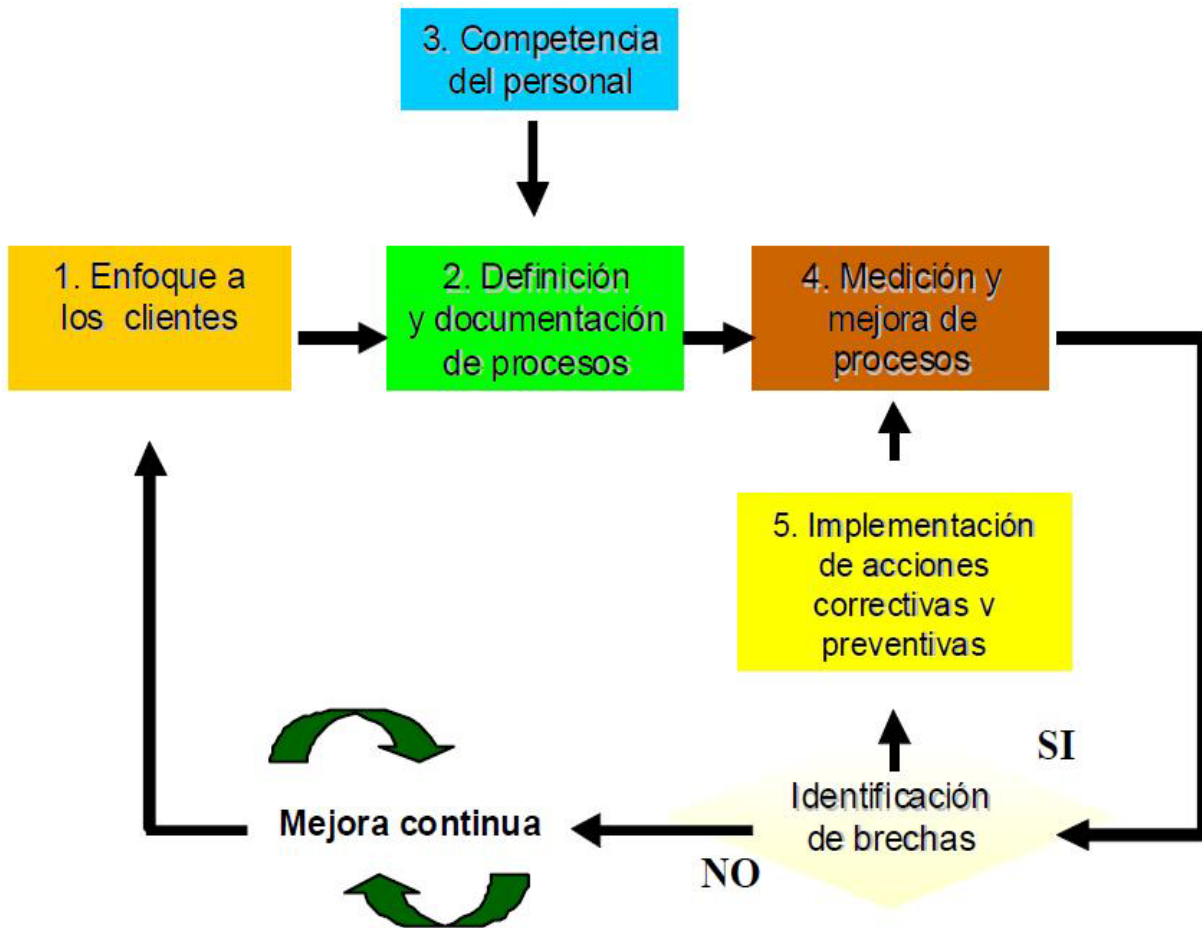


Figura 13.- Propuesta del sistema de mejora continua en empresas de plásticos. (Serrano, L. 2008, p. 85).

Serrano Licono (2008) menciona que “la literatura confirma que una alternativa de solución a los problemas de carácter operativo de las pequeñas y medianas empresas, es la implantación de procesos de mejora continua; es decir, realizar pequeñas mejoras, tanto a los procesos como a los procedimientos, sobre una base de continuidad.

Es importante señalar que una de las principales ventajas de esta alternativa es que permite comenzar a resolver los problemas con la maquinaria, equipo, instalaciones y personal con que cuenta actualmente la empresa”.

Por lo anterior, el proceso de mejora continua se presenta como la alternativa más viable para realizar procesos de intervención en Plásticos Palestina, con el objetivo de resolver sus problemas operativos obteniendo resultados en el corto y mediano plazo, a través del incremento en la eficiencia y la productividad. Como resultado, se elevará la competitividad de la organización y se establecerán las bases para lograr un desarrollo futuro.

3.5 Principios y prácticas de los sistemas de mejora continua

Para la adaptación de un sistema de mejora continua, deberá ejecutarse con insistencia para que se haga de forma planeada, sistemática y consciente, para crear un ambiente, una forma de vida, que infiltre a toda la organización.

Existen principios básicos de mejora continua, para que dicha insistencia, tenga sentido y aplicación correcta, los cuales se muestran en la figura 14. Los principios deben tener secuencia, y orden de aparición, ya que primero se inicia con la concepción de enfocarse en algo, después la adaptación y comprensión de un proceso para concluir con la adaptación y compromiso de todos los empleados de la organización.

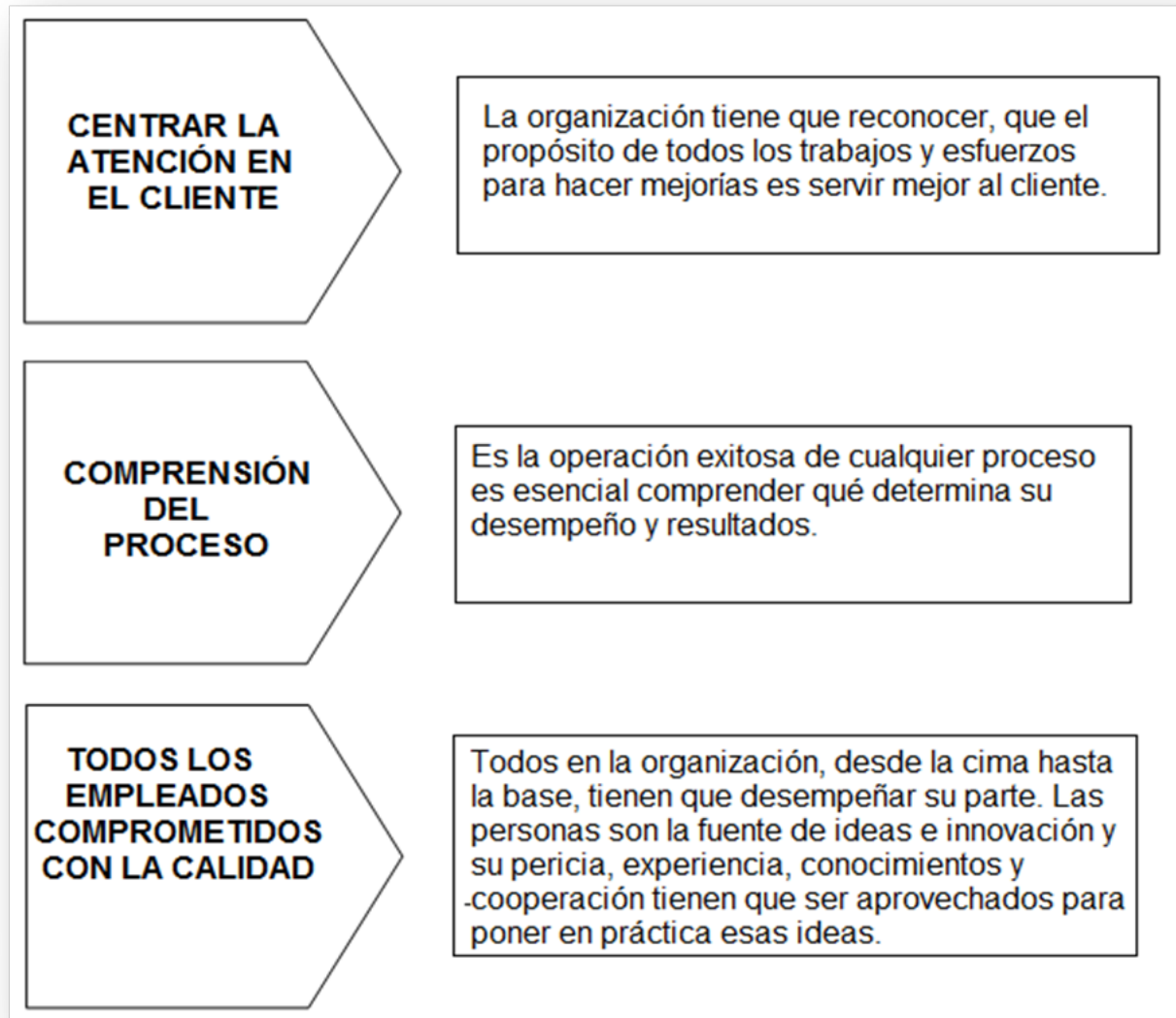


Figura 14.- Principios básicos de la mejora continua.
 (Elaboración propia con datos de Oakland y Porter, 1999, pp. 351 y 352).

1.- Centrar la atención en el cliente.

Se enfoca en saber qué tan bien se desarrollan los resultados desde la perspectiva del cliente. Sin duda los clientes primordiales son los externos, sin embargo, la cadena de la calidad se puede romper en cualquier punto del flujo de trabajo.

2.- comprensión del proceso.

Esto significa un centro de atención intenso sobre el diseño y los insumos, trabajar de forma estrecha con los proveedores y comprender los flujos del proceso para eliminar los cuellos de botella y reducir el desperdicio.

3.- Todos los empleados comprometidos con la calidad.

Se refiere a convencer a todos del papel que juegan en la mejora continua. Los empleadores y los gerentes tienen que dar el ejemplo y el ejecutivo más alto tiene una responsabilidad personal con la calidad. El grado de entusiasmo y el impulso de la administración determinarán la facilidad con que se motive a toda la fuerza de trabajo.

Este principio es de extrema importancia en los puntos donde los procesos “tocan al cliente externo.

Conclusión.

Como lo menciona Oakland y Porter (1999), la mejora continua es el proceso mediante el cual se logra una mayor satisfacción del cliente. Su adopción reconoce que la calidad es una meta en movimiento, pero su operación en realidad da como resultado la calidad.

La mejora continua, se enfoca en la satisfacción de los clientes de productos o servicios, y mediante dicha mejora, la organización aplica las herramientas para lograr satisfacer las expectativas de los clientes respecto a la calidad del producto y/o servicio.

3.6 La mejora continua de servicios

3.6.1 Servicios profesionales

La satisfacción del cliente, es proporcional a la percepción de dichos clientes después de haber recibido el servicio de manera satisfactoria, o sea, si después de haber

obtenido el servicio, el resultado es que rebasó sus expectativas, de puede decir que el cliente está más que satisfecho con dicho servicio (Véase figura 15).



Figura 15.- Expectativas del nivel de servicio.
(Parasuraman, Berry y Zeithaml 1991).

Las firmas de contadores públicos, deben entender que las percepciones de los clientes, deben ser el motivo principal de la preocupación y sobre todo ocupación de que los clientes tengan buenas y aún mejor, excelentes percepciones del servicio recibido, ya que dichas percepciones se reflejarán en menos quejas de parte del cliente y muy posiblemente, en demanda de servicios.

Como lo menciona Camisón, et al, (2007), cada cliente puede presentar su zona de tolerancia, como se muestra delimitado en la figura 15, de manera que existen clientes con zonas de tolerancia mucho más amplias que otros para un mismo servicio. También, la primera vez que un cliente recibe un servicio posee una zona de tolerancia más amplia que cuando ya tiene experiencia en la prestación del servicio porque

conoce muy bien el servicio y tiene claramente delimitados los límites superior e inferior.

3.6.2 Sistema de mejora continua y su relación con el desempeño de la organización

Para recalcar la importancia de la mejora continua, Gutiérrez (1997) menciona que la mejora continua del desempeño global de la organización y debería ser un objetivo permanente de ésta.

Este principio es claro y contundente: la mejora debe ser global y permanente. Por lo tanto, para que exista el desempeño global, la organización debe de buscar la forma de ampliar la perspectiva del cliente para tener conocimiento de sus necesidades y buscar mejores prácticas para satisfacerlo. Se debe incrementar la participación de los trabajadores para fomentar, mediante un control adecuado de la dirección, el compromiso de mejorar el proceso del servicio y el entendimiento del sistema de los mismos.

CAPÍTULO 4.- DESEMPEÑO

4.1 Concepto de Desempeño

De acuerdo con Daft (2004), “lograr un gran desempeño, es cumplir con las metas organizacionales usando los recursos eficaz y eficientemente”.

Jones y George (2006) expresaron que “el desempeño organizacional es una medida de la eficiencia y eficacia con las que los administradores aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización”.

Para comprender mejor el concepto de desempeño, se definirá el concepto de eficacia y eficiencia en la tabla 25.

Tabla 25.- Definición de eficacia y eficiencia.

Concepto.	Definición.
Eficacia	Grado en que la empresa cumple con una meta establecida
Eficiencia	Cantidad de recursos que se utiliza para alcanzar una meta organizacional.

Fuente: elaboración propia con datos de Daft, 2004, p. 9.

Por lo tanto, el desempeño está integrado por habilidades, para cumplir con metas organizacionales con los recursos destinados para la ejecución de las metas establecidas. Las organizaciones cada vez hacen hincapié en el desempeño que tienen hoy en día, al momento de realizar sus funciones dentro de su actividad económica.

En este mismo sentido, Jones y George (2006) citan que una de las metas fundamentales que tratan de conseguir las organizaciones y sus miembros es proporcionar un bien o servicio que los clientes deseen.

Las organizaciones desean obtener un buen desempeño para lograr que el servicio brindado sea el que espera el cliente, para que de esa manera se cumpla con las metas de la organización.

4.2 Habilidades administrativas

El personal que labora en las organizaciones, deben contar con habilidades para desarrollar mejor su función dentro de su puestos de trabajo, y así contribuir con el desempeño de la organización.

La educación y experiencia permiten a los administradores aceptar y adquirir las habilidades que necesitan para dar el mejor uso a los recursos de la organización (Jones y George, 2004, p. 23). Algunos teóricos plantean una extensa lista de habilidades, aunque las que se requieren para dirigir una organización o departamento se sintetizan en tres categorías: conceptuales, humanas y técnicas.

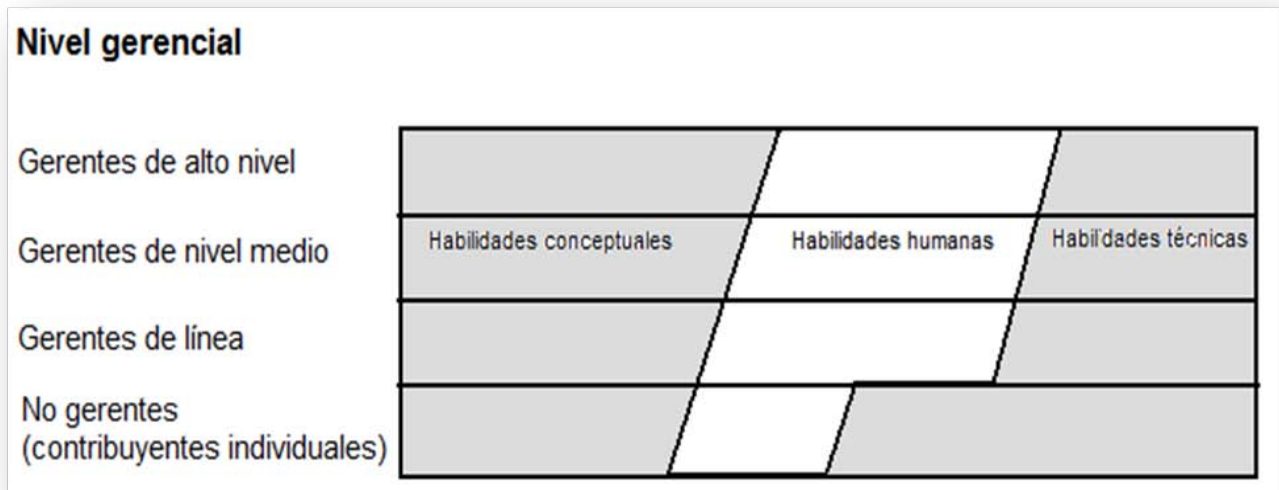


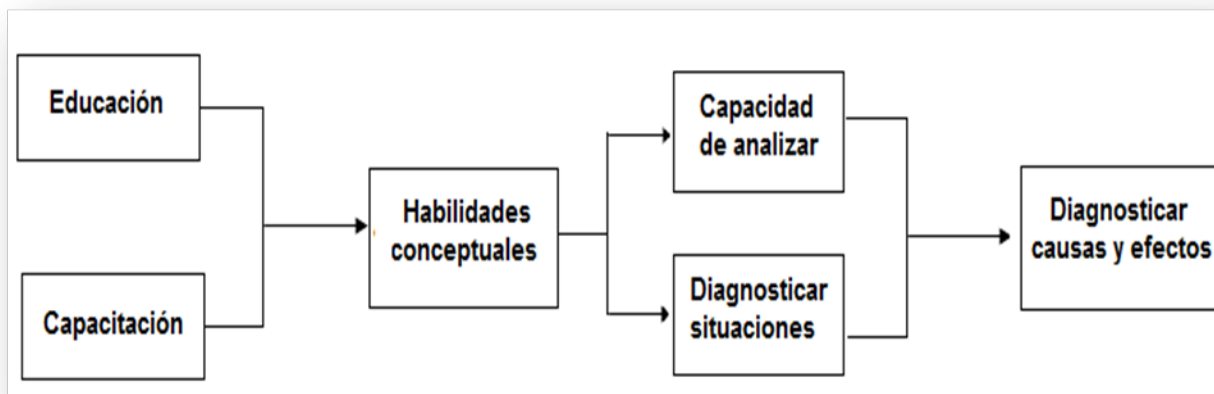
Figura 16.- Relación de habilidades conceptuales, humanas y técnicas. (Daft, 2004, p. 10).

Otros autores aportan más habilidades a las ya mencionadas, y adhieren la habilidad del diseño, la que consiste en saber solucionar problemas. La aplicación de cada habilidad depende del grado de responsabilidad en la organización, tal como se muestra en la figura 16.

4.2.1. Habilidades conceptuales

La habilidad conceptual es la capacidad cognitiva de ver la organización como un todo y la relación entre sus partes y contempla el pensamiento gerencial, el procesamiento de información y la destreza de planear (Daft, 2004, p. 11). Esta habilidad permite tener un panorama amplio para conocer en que punto se encuentra la organización en el sector que pertenece, y hacia dónde se quiere llegar, el impacto social, económico y el medio que lo rodea.

Jones y George (2006) describen las habilidades conceptuales como la capacidad de analizar y diagnosticar una situación y de distinguir entre causas y efectos. Los gerentes con mayor jerarquía en la organización requieren de un mayor conocimiento de esta habilidad más que cualquier otra, ya que son quienes aportan el panorama general de la empresa.



**Figura 17.- Habilidades conceptuales.
(Elaboración propia).**

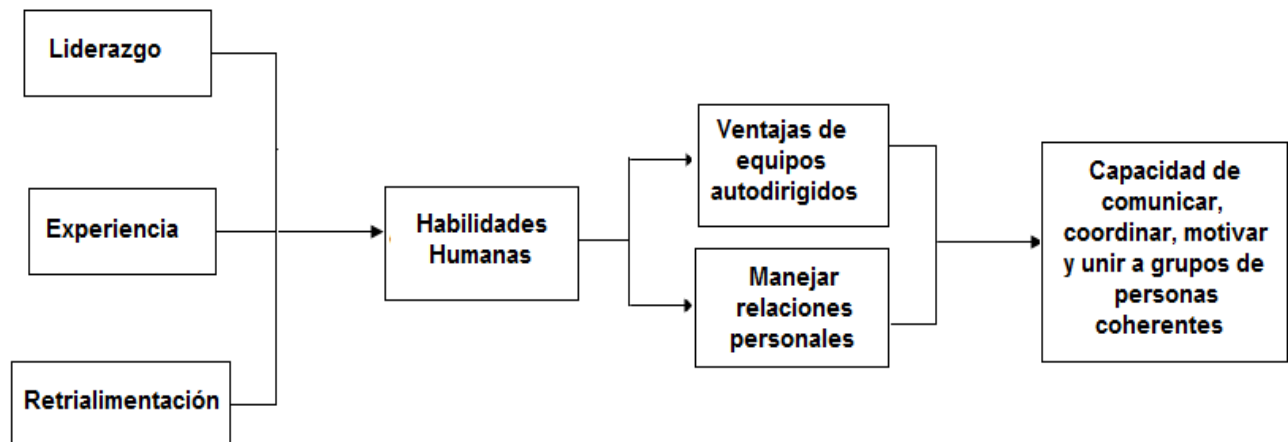
La génesis de las habilidades conceptuales se da gracias a la educación y capacitación, para después transformarse en la capacidad de analizar y diagnosticar situaciones que traen como resultado el diagnóstico de las causas y efectos (Véase figura 17).

La educación permite entender la situación que tiene la organización en su contexto, y la capacitación permite entender el contexto para ver más allá de la situación inmediata para estudiar alternativas sin perder de visión de las metas de la organización en el largo plazo (Jones y George, 2006, p. 24).

Como se mencionó, la habilidad conceptual está más enfocada a los puestos gerenciales de las organizaciones, puesto que se necesita de muchos conocimientos como lo son la educación y capacitación, para tener en perspectiva a la organización.

4.2.2. Habilidades humanas

Se entiende por habilidades humanas la capacidad de entender, modificar, dirigir y controlar la conducta de otros individuos y grupos. Tener la facultad de comunicar, coordinar y motivar a las personas y de unirlos en grupos coherentes (Jones y George, 2006, p. 25.), es la capacidad de las personas que cuentan con la habilidad humana.



**Figura 18.- Habilidades humanas.
(Elaboración propia).**

El liderazgo, la experiencia y la retroalimentación, tienen un efecto positivo en las personas que dominan las habilidades humanas para obtener tanto ventajas en equipos de trabajo como manejar relaciones personales, que dan como resultado la

capacidad de comunicar, facilitar, resolver conflictos y unir a personas con el fin de trabajar y colaborar eficazmente un grupo (Véase figura 18).

En este contexto, se enmarca la necesidad de las organizaciones en desarrollar las habilidades humanas a personas encargadas de grupos numerosos, para competir en un mundo globalizado, ya que la competencia significa estar innovando y adaptándose a nuevas formas de trabajo, y por ello, la urgencia de preocuparse por las necesidades de los subordinados y necesidades físicas relacionadas con las tareas de su puesto.

4.2.3. Habilidades técnicas

Se refieren al conocimiento y competencia con que se realiza una actividad, la cual incluye la pericia de métodos, técnicas y equipo necesario de algunas funciones como pueden ser ingeniería, manufactura y finanzas (Daft, 2004, p. 12). Aplicando dichos conocimientos y competencias las personas tendrán mejores rendimientos en sus labores dentro de la organización.

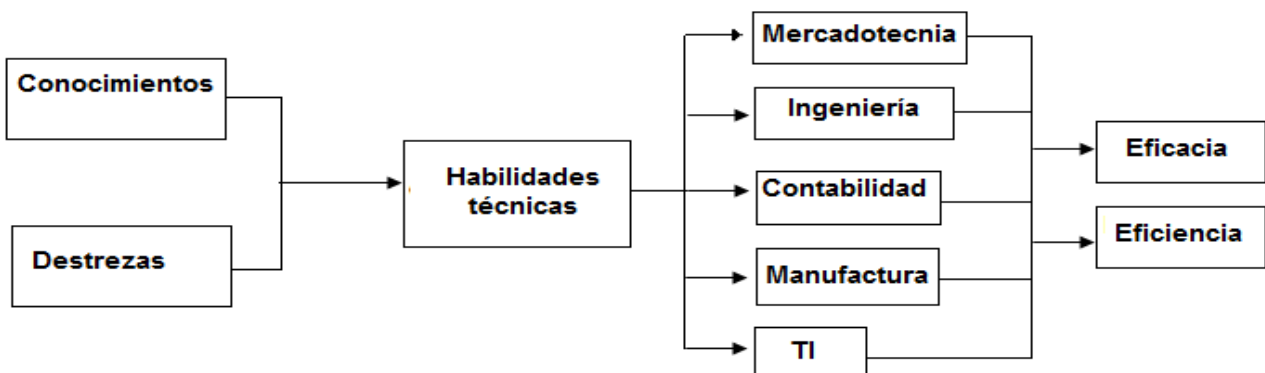


Figura 19.- Habilidades técnicas.
(Elaboración propia).

En las habilidades técnicas, lo básico es el conocimiento y la destreza de los individuos, para desarrollar conocimientos sobre temas específicos de cualquier rama, para obtener eficiencia y eficacia en la organización (Véase figura 19).

Generalmente los gerentes son promovidos dentro de la organización a su primer puesto administrativo, gracias a las habilidades técnicas que posee.

4.3 Organizaciones

El término organización es utilizado por muchas personas, lo que hace casi imposible establecer una definición universal para dicho término. Algunos teóricos de la administración coinciden en que hay múltiples definiciones, algunas se asemejan y otras son complementarias unas de otras.

Cortagerena y Freijedo (1999) hacen alusión al concepto de organización como “un sistema social compuesto por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes”.

Por su parte Bravo (1985), define organización como “el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo e institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico (Garza, 2000, p. 40).

Partiendo de las definiciones anteriores, la organización es un sistema compuesto por personas, funciones, instalaciones, procesos, que tienen relación entre sí para constituirse como institución, para regirse dentro de los lineamientos impuestos por cada tipo de organización.

4.3.1 Tipos de organización

Existen diferentes clasificaciones para las organizaciones, y cada una de ellas cuenta con diferentes criterios y modalidades de operar.

Cabe aclarar que existe una marcada diferencia entre organizaciones y empresas, ya que a veces relacionan a ambas dentro del mismo contexto. La empresa está dentro de la modalidad de los tipos de organizaciones.

Garza (2000) enfatiza en la diferencia entre empresa y organización, la razón es que “todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas. La organización es el género, la empresa una especie del complejo mundo de las organizaciones”.

Cada criterio abarca diferentes modalidades dentro de las organizaciones, ya que todas tienen rasgos únicos y que se rigen por diferentes procedimientos (Véase tabla 26).

Tabla 26.- Criterios y Modalidades de las organizaciones.

Criterio	Modalidad		
Por su finalidad	Lucrativas		No lucrativas
Por su actividad	Sector primario	Sector secundario	Sector terciario
Por el origen de su capital	Privada	Pública	Mixta
Por su estructura legal	Personas físicas		Personas morales

Fuente: Elaboración propia con datos de Garza, 2000, p. 42., y Cartagerena y Freijedo, 1999, p. 32.

4.3.2 Organizaciones por criterios

Las organizaciones tienen diferentes aspectos que las hacen únicas, y para recalcarlo se describirán de manera general los diferentes criterios de las organizaciones.

Por su finalidad

La finalidad de las organizaciones es lucrativa y no lucrativa.

Tabla 27.- Organizaciones por finalidad.

Lucrativa.	No lucrativa.
Las organizaciones con fines de lucro, buscan los beneficios tanto sociales como económicos, ya sea para producir bienes y servicios para obtener utilidades.	Las organizaciones no lucrativas no buscan el beneficio económico, aunque cabe aclarar que si manejan recursos, tanto económicos como humanos, pero en ningún momento obtienen utilidades.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, desglosando a las organizaciones en dos grandes grupos, se enfocará en describir los criterios referentes a las empresas.

Empresas

La empresa se define como un conjunto organizado de factores de la producción dedicado a la producción de bienes y servicios a cambio de un beneficio económico.

El Código Fiscal de la Federación (CFF), en su artículo 16 define a las empresas como toda persona física o moral que realiza actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas.

Partiendo de los últimos dos párrafos, se definirán los siguientes criterios tomando en consideración únicamente a las empresas.

Por su actividad

La clasificación de las empresas lucrativas se agrupan por sectores primarios, secundarios y terciarios, en la tabla 28 se muestran su descripción de cada una de ellas.

Tabla 28.- Sectores de la economía.

Sector primario	Sector secundario	Sector terciario
Consiste en actividades con los recursos naturales.	Se relacionan con la industria o la transformación de bienes.	Su actividad se relaciona con la prestación de servicios.

Fuente: elaboración propia.

Por el origen de su capital

En este apartado se describe el origen del capital para iniciar con las operaciones de cada empresa (Véase tabla 29).

Tabla 29.- Por el origen de su capital.

Públicas	Privadas	Mixtas
El origen del capital para ejercer su actividad proviene del Estado (Gobierno).	Son aquellas en que el capital proviene de particulares.	El capital proviene un parte del Estado y la otra de particulares.

Fuente: Elaboración propia.

Por su estructura legal

La estructura legal se refiere para entender cómo están constituidas las empresas. En la tabla 30 se muestra dichas estructuras.

Tabla 30.- Por su estructura legal.

Empresas físicas	Empresas morales.
El dueño es una sola persona, la cual posee todas las facultades de ley para hacer uso y goce de derechos y obligaciones.	La propiedad de la empresa no es de una sola persona, sino de personas agrupadas, que constituyen asociaciones o sociedades para ejercer sus derechos y obligaciones como entes económicos.

Fuente: elaboración propia.

4.4 Teoría de sistemas

La administración es compleja y dinámica, sin embargo, algunos elementos de los enfoques siguen vigentes. Dentro de los que han predominado es el enfoque humanístico, pero ha evolucionado de la mano de la administración, y dicho enfoque ha dado origen a otras tendencias como lo son: la teoría de sistemas, la teoría de contingencia y la administración de la calidad total (Daft, 2004, p. 52).

Sin embargo, se desarrollará únicamente la Teoría de Sistemas, para entender a la organización como un ente que interactúa con todos los componentes que lo forman y rodean.

Ludwig von Bertalanffy expuso esta teoría por primera vez en 1930, inspirándose en la biología, por considerar al organismo como un sistema establecido ya que el objetivo de las ciencias biológicas es el estudio de todos los organismos vivos, y cada uno de ellos se representa como un sistema. (Cortagerena, 1999, p. 58). Así es como se basó Bertalanffy para proponer la teoría de sistemas.

La biología analiza y estudia el cuerpo humano como todo un sistema, y dicho sistema contiene a su vez, los subsistemas: nervioso, muscular, respiratorio, etc., que interactúa para poder funcionar de la manera más adecuada para el ser humano.

Por lo anterior, en la administración ocurre lo mismo respecto a los sistemas, ya que una organización es el sistema y los subsistemas son: Producción, Compras, Recursos Humanos, Finanzas, Ventas, etc.

Garza (2000) describe al sistema como “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, delineado por límites identificables de su ambiente.

Otros autores aportan la definición de sistema como un conjunto de partes interrelacionadas que funciona como un todo para lograr un propósito común (Daft, 2004, p. 52).

Las organizaciones como sistema, se componen por cinco elementos denominados; Entradas, Proceso de transformación, Salidas, Retroalimentación y el Ambiente (Véase figura 20).

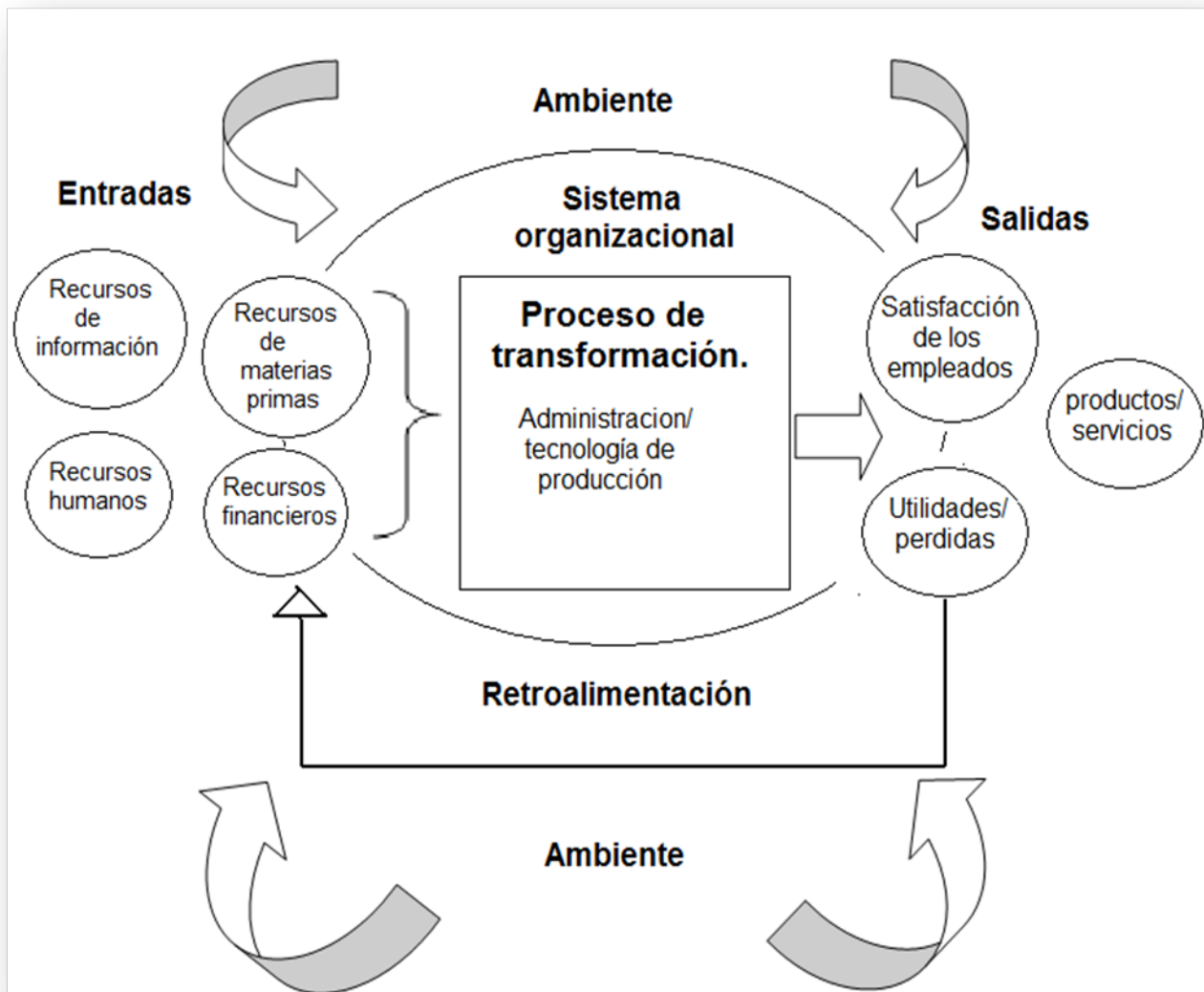


Figura 20.- Organizaciones desde el punto de vista de sistemas.
(Daft, 2004, p. 52).

En la tabla 31 se observan los cinco elementos antes mencionados que componen una organización basada en sistemas.

Tabla 31.- Elementos de los sistemas abiertos.

Elementos	Descripción.
Entradas	Son los recursos materiales, humanos, financieros, o de información con que producen bienes y servicios.
Proceso de transformación.	Se basa en el uso de la tecnología de la producción para convertir las entradas en salidas.
Salidas	Son los productos y servicios para satisfacer a los clientes, para obtener utilidades.
Retroalimentación	Se refiere al conocimiento de los resultados que influyen en la selección de las entradas durante el siguiente ciclo del proceso.
Ambiente	Es todo lo que rodea a la empresa está constituido por las fuerzas sociales, políticas y económicas de cada región que predomine en cada nación.

Fuente: Elaboración propia con datos de Daft, 2004, p. 52.

Las organizaciones enfocadas al sistema tienen componentes que las hacen únicas que a continuación se nombrarán y describirán.

Los **sistemas abiertos** son aquellos que se relacionan con el medio ambiente para sobrevivir (Daft, 2004, p. 53) y toman recursos del exterior para convertirlos en bienes y servicios que devuelven al entorno para ser adquiridos por los clientes (Jones y George, 2006, p. 64).

Los **sistemas cerrados** son los que no sufren efectos a favor ni en contra de los cambios que se dan en el exterior (Jones y George, 2006, p. 64) ya que no necesitan interactuar con el entorno.

La **entropía** está inmersa en los sistemas, y se refiere a su tendencia a deteriorarse y desaparecer (Daft, 2004, p. 53), ya que si deja de obtener entradas recientes y energía del ambiente, podrá dejar de existir.

La **sinergia** se entiende por las ganancias en el desempeño que son el resultado de que individuos y departamentos coordinen sus acciones (Jones y George, 2006, p. 65). Dicho lo anterior, se entiende como que el todo es mayor que la suma de sus partes.

Los **subsistemas** son las partes de un sistema que su funcionamiento muestra una dependencia mutua (Daft, 2004, p. 53). Los subsistemas están en función al sistema primordial, y viceversa, ya que el sistema tiene relación con los subsistemas, porque se conforman y viven conectados por siempre.

4.5 Elementos principales del desempeño de la organización

Las personas dueñas de una organización son los más interesados en su rendimiento, y son los que invierten de manera directa para lograr la utilidad deseada.

En este mismo sentido, Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002), exponen que en el sector privado, las personas que invierten en una organización, tienen más interés en el lucro y la rentabilidad de la inversión, comparado con los empleados o beneficiarios de la organización. Dentro de las organizaciones, existen grupos que pueden tener conceptos diferentes de “buen” desempeño, lo cual, se deriva en objetivos diferentes de la organización.

Para poder entender a toda la organización en un mismo contexto de desempeño, se describirán cuatro elementos principales que serán rector del desempeño global de la organización (Véase figura 21).



Figura 21.- Elementos del desempeño.
(Elaboración propia con datos de Lusthaus, et al, 2002, p. 117).

4.5.1 Efectividad

Definición

Para conocer la evaluación del desempeño de cualquier organización, primeramente se deberá conocer la efectividad que tiene como empresa, dentro de su entorno.

La definición que se aportará de efectividad, está en el mismo contexto de cómo se entiende a las organizaciones, y se entiende como “el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas” (Lusthaus, et al, 2002, p. 117). La efectividad es el requisito previo para el cumplimiento de las organizaciones.

Cabe aclarar que la descripción así como la medición de la efectividad plantea algunos problemas. El primero sería cómo decidir las metas, podría ser sobre un conjunto único de metas o lograr un consenso sobre un conjunto múltiple de metas para una organización. El segundo problema consiste en que no está claro adónde ir ni a quién recurrir para identificar metas o procurar consenso.

Dimensiones

Existe una variedad grande de organizaciones, lo que hace difícil establecer dimensiones de efectividad para todas. Incluso, en las actividades económicas similares, existen diferentes dimensiones de la efectividad.

Sin embargo, cada organización puede establecer sus dimensiones de efectividad, como es (Lusthaus, et al, 2002, p. 118):

- El conocer su propósito funcional (ejemplo, para los servicios profesionales su propósito sería el de ofrecer servicios con alto desempeño profesional) y
- Explorar la manera en que la organización entiende las diversas dimensiones de su función (Servicio, Profesionalismo, Desempeño de la organización)

Las organizaciones cambian conforme al entorno que los rodea, y lo mismo pasa con las dimensiones de efectividad, lo cual las lleva hacer estables y dinámicas.

Evaluación de la efectividad

La evaluación de la efectividad de una organización requiere de cierta comprensión de sus responsabilidades funcionales. A medida que los individuos de la organización se van familiarizando con la organización que se estudia, el objetivo y las metas se hacen explícitas en varios documentos de la organización, los cuales son (Lusthaus, et al, 2002, p. 120):

- La escritura de los estatutos
- Los documentos constitutivos
- Plan de la organización
- Estrategia de la organización.

Por lo anterior, se requiere identificar las metas, y las medidas que cubren esas metas. Una vez que los propósitos, metas y dimensiones de la organización están claros, la persona o entidad que realiza el diagnóstico está lista para emprender la evaluación.

Indicadores de Efectividad

Los indicadores son cruciales para conocer la evaluación de la efectividad, con datos duros, y sin ambigüedades.

Lusthaus, et al, (2002) hacen hincapié en las dificultades que enfrentan las organizaciones respecto a la evaluación de la efectividad. Por ellos, aportan indicadores que proporcionen la información que requiere la organización para conocer como se encuentra la organización referente a la efectividad de sus funciones.

Tabla 32.- Indicadores de efectividad.

Indicadores.
• Cumplimiento con las metas
• Número de clientes atendidos
• Calidad de los servicios/productos
• Acceso a los servicios y uso de los mismos
• Generación y utilización de conocimientos
• Cambios de la calidad de vida
• Demanda de servicios o productos
• Repetición de los programas de la organización por parte de los interesados directos
• Indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos.

Fuente: elaboración propia con datos de Lusthaus, et al, 2002, pp. 122 y123.

En la tabla 32 se describen los indicadores que la mayoría de las empresas podrían establecer para medir y evaluar la efectividad de la organización.

4.5.2 Eficiencia

Definición

El segundo elemento del desempeño organizacional es la eficiencia, el cual se juzgara desde algunas perspectivas. Su definición consiste en “la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas” (Lusthaus, et al, 2002, p. 123).

Cada organización cuenta con niveles de recursos limitados para suministrar productos y/o servicios y que deben funcionar a pesar de dichas limitaciones.

Existen dos aspectos importantes de la eficiencia. El primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional. El segundo se refiere a saber cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios. ¿Cuánto derrochó o economizó la organización en la producción de los resultados? Esta es la pregunta de la eficiencia según Barker (1995).

En ese mismo sentido, la eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos (Utilidad, objetivos cumplidos, servicios, etc.) y los recursos que emplea la organización (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.).

Dimensiones

La globalización tiene un impacto en las organizaciones, y la eficiencia es la que resulta impactada por su dimensión.

Esto se refiere a que las organizaciones deberán analizar los factores que intervienen dentro del entorno en el cual se encuentran. Por ejemplo, los factores políticos, económicos y sociales de cada nación, pueden impactar de manera negativa la eficiencia de cada organización. Para impedir el posible impacto negativo, deberán comprender en su totalidad las repercusiones que tienen estos aspectos dentro de la organización y para ello deberán evaluar su capacidad de producir bienes y servicios y

compararlos con los resultados de la actividad tomando en cuenta los factores políticos, económicos y sociales de cada entorno.

Evaluación de la eficiencia

Lusthaus, et al, (2002) citan que evaluar la eficacia suele ser difícil, porque generalmente es más difícil evaluar los productos que los insumos, en especial en organizaciones de servicio en las que los productos tienden a ser cualitativos en lugar de cuantitativos. Incluso en organizaciones que producen bienes físicos tangibles, sigue siendo difícil obtener evaluación oportuna e ideal de productos que capte diferencias de calidad con el transcurso del tiempo o entre una empresa y otra.

Existe una posible evaluación de la eficiencia, por ejemplo, en una empresa de servicios profesionales contables, se podría medir los estados financieros y declaraciones de obligaciones fiscales (impuestos), en tiempo y forma.

Después deberán evaluarse por autoridades fiscales competentes para poder valorar su calidad en el cálculo de impuestos. Incluso con la autoridad fiscal, cuando exista revisión en los pagos de los impuestos y estados financieros, y en caso de no existir penalización (recargos y actualizaciones por pagos incorrectos) se llevaría a un nivel de buen servicio.

Para concluir, se medirá el costo que se requirió para elaborar los estados financieros y declaración de impuestos, lo que llevaría una evaluación adecuada de la eficiencia.

Indicadores de eficiencia

Existen indicadores de eficiencia, que ayudarán a guiar la evaluación y conocer como se encuentra la organización respecto a la eficiencia. En la tabla 33 se muestran los indicadores que generalmente se podrían aplicar en las organizaciones.

Tabla 33.- Indicadores de eficiencia.

Indicadores
• Costo por servicio o programa proporcionado
• Costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa
• Productos por empleado
• Costo por cliente atendido
• Ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal
• Tasas de terminación de programas
• Frecuencia de avería de los sistemas
• Puntualidad de la prestación de servicios

Fuente: elaboración propia con datos de Lusthaus, et al, 2002, pp. 127 y 128.

4.5.3 Continuidad de la Relevancia

Definición

El desempeño de la organización es la medida en que se satisfacen las necesidades y los requisitos de cada una de las partes interesadas. En este sentido, las organizaciones deben ser relevantes a sus interesados clave (Lusthaus et al, 2002, pp. 128 y 129).

Las organizaciones deberán ser relevantes para quienes necesitan satisfacer una necesidad de algún producto o servicio (clientes) así como de los principales interesados (dueños).

Las organizaciones, como ya se mencionó anteriormente, son sistemas abiertos, los cuales tienen contacto con el entorno. Para que dichas organizaciones sobrevivan, deberán proporcionar a los interesados directos de su entorno los bienes y servicios que requieran.

Por lo anterior, la variable clave del desempeño es la continuidad de la relevancia la cual consiste en “la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y futuro” (Lusthaus et al, 2002, p. 129).

Dimensiones

En la continuidad de relevancia existen dos dimensiones básicas para evaluar a las organizaciones, las cuales se observan en la tabla 34.

Tabla 34.- Dimensiones de la continuidad de relevancia.

Dimensión	Descripción
Capacidad de una organización de mantener satisfechos a sus interesados directos.	Las organizaciones deben hacer sentir a los interesados directos clave que se están satisfaciendo sus expectativas, para tener un desempeño favorable.
Capacidad de innovar y crear situaciones nuevas y más eficaces como resultado de ideas y nuevos conocimientos.	La innovación y adaptación a requisitos cambiantes son indicadores clave de desempeño en el mundo de hoy, que se mueve a un ritmo rápido.

Fuente: elaboración propia con datos de Lusthaus et al, 2002, p. 131.

Evaluación de relevancia

La evaluación de relevancia está asociada a la satisfacción de sus clientes, así como en el entorno que los rodea como lo es el bien social, y es así que muchas empresas de hoy en día, invierten mucho en promocionarse y asociarse en aspectos de relevancia social para beneficiar a la comunidad que pertenece y poder tener impacto positivo en dichas comunidades.

Lusthaus et al, (2002) creen que las organizaciones necesitan prever el futuro, crear nuevos productos y servicios y ocuparse de sus interesados respecto a sus necesidades emergentes.

Indicadores de relevancia

Algunas organizaciones no toman en cuenta los indicadores de relevancia, y descuidan su importancia, sin embargo, se mencionarán indicadores que guíen su evaluación.

Tabla 35.- indicadores de relevancia.

Indicadores de relevancia.
• Satisfacción de los interesados directos (clientes, instituciones financieras, personal, etc.)
• Número de nuevos programas y servicios
• Cambios en las actitudes de los asociados
• Cambios de funciones
• Cambios en las entidades de financiamiento (calidad y cantidad)
• Cambios en la reputación entre organizaciones homólogas
• Aceptación de programas y servicios por parte de los interesados directos
• Apoyo destinado específicamente al desarrollo profesional
• Cantidad de contribuyentes financieros antiguos y nuevos (riesgo de que se dejen de recibir fondos, apalancamiento de los fondos)
• Cambios en la innovación y adaptabilidad de la organización (cambios adecuados a las necesidades, métodos)
• Cambios a la reputación de la organización entre los interesados directos clave
• Cambios en servicios y programas relacionados con el cambio de sistemas de clientes

Fuente: elaboración propia con datos de Lusthaus et al, 2002, p. 133.

4.5.4 Viabilidad Financiera

Definición

En los últimos tres puntos se mencionó que las organizaciones pueden ser efectivas, eficientes y relevantes, sin embargo, a pesar de ello, pueden hallarse al borde del colapso. Para tener un buen desempeño a nivel global, la empresa no deberá dejar de lado la capacidad de generar los recursos que necesite. Eso significa no solamente tener la capacidad de pagar sus cuentas operativas, sino también tener un cierto exceso de ingresos con respecto a los gastos, llamadas ganancias, utilidades o superávit (Booth, 1996), así lo destacan Lusthaus, et al, (2002) en su libro Evaluación Organizacional.

La definición viabilidad financiera es “la capacidad de una organización de obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo (Lusthaus et al, 2002, p. 134).

Dimensiones

En este apartado, se describirán las tres dimensiones que existen para evaluar la viabilidad financiera de una organización (Véase Tabla 36).

Tabla 36.- Dimensiones de viabilidad financiera.

Dimensiones de viabilidad financiera.
Capacidad de una organización de generar suficiente dinero para pagar sus cuentas y, en el caso de organizaciones sin fines de lucro, ser prósperas y fructíferas.
Fuentes y tipos de ingresos sobre los cuales la organización basa sus costos.
Capacidad de una organización de vivir dentro de sus límites de sus asignaciones.

Fuente: Elaboración propia con datos de Lusthaus, et al, 2002, p. 134 y 135.

Hablando de manera general, las organizaciones son viables desde el punto de vista financiero si logran generar suficiente valor para mantener a los interesados directos comprometidos con la existencia continua de la organización.

Evaluación de la viabilidad financiera

La evaluación de la viabilidad financiera, se enfoca en función que las organizaciones deben generar por lo menos, la cantidad de recursos que gasta. Sin embargo, la organización debe obtener constantemente recursos de su entorno o, de lo contrario, se debilita. La viabilidad financiera es crucial para cualquier evaluación organizacional.

Indicadores de viabilidad financiera

La mayoría de las organizaciones tienen indicadores financieros, ya que las empresas que no cuenten con dichos indicadores, sería el más grande error que pudieran cometer, ya que no tendrían referentes para saber si están ganando o perdiendo (Véase tabla 37).

Tabla 37.- Indicadores de viabilidad financiera.

Indicadores de viabilidad financiera.
• Cambios en los últimos tres años en el capital operativo neto
• Relación entre las entidades financieras más grandes y los ingresos generales
• Relación de ingresos en efectivo-ingresos diferidos
• Relación de activos corrientes-pasivos corrientes
• Indicadores de crecimiento en términos de número de entidades financieras, monto de los recursos movilizados, activos, capital, ingresos
• Nivel de diversificación de las fuentes de fondos.
• Frecuencia o regularidad de la contratación para prestar servicios.

Fuente: elaboración propia con datos de Lusthaus, et al, 2002, p. 139.

4.5.5 Conclusión de los elementos de Desempeño

En resumen, se puede sustentar la idea de que las organizaciones que buscan un alto desempeño deberán ir más allá de solo la efectividad y eficiencia, o sea, no limitarse en creer que la organización debe cumplir solo con sus metas establecidas que van de la mano, con un gasto determinado de recursos.

Así mismo, las organizaciones deberán incluir la manera en que se relacionan con el entorno y ser relevantes para sus interesados directos, y también contar con la capacidad de atraer recursos a la organización en corto, mediano y largo plazo.

El propósito de este marco de evaluación organizacional, es el determinar si la organización y sus dirigentes poseen buenos datos sobre el desempeño organizacional y si están tratando conscientemente de comprender las concesiones que se requieren en materia de desempeño (Lusthaus, et al, 2002, p. 140).

En conclusión, las organizaciones deben adaptarse a las necesidades de cada cliente para ofrecer un servicio o producto de la mejor manera, es decir, con la mayor efectividad, y lograr una eficiencia en el proceso del producto o servicio, para poder obtener la relevancia en los interesados directos, y así, obtener una viabilidad financiera, lo que significará un alto desempeño de la organización.

4.6 Organizaciones de Alto Desempeño (OAD) dentro de la organización

Las empresas que hacen énfasis en OAD (Organizaciones de Alto Desempeño) se conocen por ser rápidas, ágiles y orientadas al mercado y que ponen especial atención en sus trabajadores y gerentes de todos los niveles.

Las principales fortalezas de las OAD están enfocadas en los cambios de las expectativas de los clientes, en la fuerza laboral y en los procesos y estructuras de las organizaciones (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004, p. 22).

4.6.1 Expectativas de los clientes

En la actualidad, las empresas buscan incesantemente conseguir la satisfacción de los clientes, ya que es imprescindible para ganarse un sitio en el pensamiento del cliente que conlleva, al mercado meta.

En ese mismo sentido, Schermerhorn Hunt y Osborn (2004), consideran que las organizaciones que brindan lo que los consumidores desean en términos de calidad, servicio y costo prosperarán en los entornos altamente competitivos de hoy.

De lo anterior, resulta fundamental que todas las personas que laboran en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente. Las OAD se encuentran en la era de administración de calidad total, lo que significa que la administración está dedicada a asegurar que todos los miembros de la empresa están comprometidos con la calidad elevada, el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004, p. 23). Este tipo de organizaciones deberán estar a la vanguardia de lo que desean los clientes, para poder ofrecer servicios y/o productos que satisfagan sus necesidades. En este contexto, la calidad significa que se satisfacen las necesidades de los clientes y que todas las actividades se desarrollan correctamente la primera vez (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004, p. 23).

Respecto al mejoramiento continuo, significa que todo lo que se hace en un lugar de trabajo debe evaluarse continuamente haciendo dos preguntas: 1) ¿Es esto necesario? y 2) en caso afirmativo, ¿puede hacerse mejor? (Schermerhorn, et al, 2004, p. 23). La mejora continua parte de la premisa de que ya se hizo el producto o se brindó el servicio.

En la figura 22 se expresa la noción de que las organizaciones están orientadas al cliente, lo que las lleva para estar dedicadas a la calidad y al servicio.



Figura 22.- Perspectivas de la pirámide invertida. (Schermerhorn, et al, 2004, p. 23).

4.6.2 Evolución de la fuerza laboral

En el fondo de la mayoría de los desafíos estratégicos y competitivos hay cuestiones de desempeño humano y de la fuerza de trabajo. Después de todo, hay que ejecutar los planes estratégicos; a lo largo de toda la cadena de valor de una empresa, el desempeño de las personas hace o quiebra esa empresa. No obstante, maximizar el desempeño de su gente continúa siendo un misterio para la mayoría de las empresas²⁰.

La fuerza de trabajo, sin duda alguna, es la parte primordial de cualquier organización, ya que es el valor intangible llamado conocimiento, innovación, ideas, etc., de la organización y sobre todo, son los que finalmente realizan y otorgan el producto o servicio al cliente.

En Estados Unidos, Canadá, México y la Unión Europea, cada vez más poseen fuerza laboral diversa. Existen dos características de la fuerza laboral especialmente importante y contradictoria, las cuales son (Schermerhorn, et al, 2004, p. 24):

- 1) El impacto de la *generación X* o *trabajadores de cuello dorado* (los nacidos entre los años 1965 y 1977) y
- 2) El impacto de una preparación escolar deficiente de algunos egresados de la educación intermedia.

De hecho, las calificaciones de los exámenes en Estados Unidos fueron las más bajas en una comparación realizada entre 16 países industrializados. Ambas características sin duda representan un reto para las OAD, aunque en distintas formas (Schermerhorn, et al, 2004, p. 24).

1.1 ²⁰ Learning Review. Transformación de la Fuerza de Trabajo: un enfoque holístico. Consultado el 29/09/10 de <http://www.learningreview.com/mejora-del-desempenio-humano/articulos-y-entrevistas/224-mejorar-el-desempee-la-fuerza-de-trabajo>



Figura 23.- Preferencias de la generación X o fuerza laboral de cuello dorado. (Schermerhorn, et al, 2004, p. 24).

Se presenta en la figura 23 a los trabajadores de cuello dorado que exigen demasiado a la compañía, lo que redundará en nuevos retos en sus puestos de trabajo y horarios de trabajo flexibles, diversión, incluso trabajar en casa, entre otras. Así como también, desean laborar en equipos de trabajo y en la delegación de autoridad, para tomar decisiones que afectan de manera directa en su trabajo.

Este estilo de trabajo se ha esparcido en toda la economía de estados unidos, reflejadas en tasas de desempleo más bajas en muchos años. El nivel de habilidades y aptitudes existentes entre muchos de estos trabajadores les permite operar adecuadamente en puestos y escenarios de trabajo altamente demandantes (Schermerhorn, et al, 2004, p. 24)

En el bando contrario, se encuentran los egresados de la educación media que lograron calificaciones bajas en los exámenes de admisión y que ingresan a la fuerza laboral con deficiencias en habilidades. Los costos asociados a esta característica de la fuerza laboral son elevados, ya que tienen que hacer capacitación correctiva y pueden sufrir desventajas en su proyección profesional a largo plazo (Schermerhorn, et al, 2004, pp. 24 y 25).

4.6.3 Desarrollo de organizaciones más flexibles

Las organizaciones de hoy en día, están cambiando la naturaleza misma de la forma en que las cosas se hacen y dándole un nuevo significado a los principios tradicionales de la relación empleado-empleador.

Una de las características del nuevo mundo de las organizaciones es el cambio constante, que trae consigo una mayor atención a la reinvenición de la forma de hacer las cosas y a mejorar continuamente todos los aspectos de las operaciones. A continuación se mencionarán en la tabla 38, los tipos de características que existen dentro de las organizaciones, para hacerlas flexibles (Schermerhorn, et al, 2004, pp. 24 y 25):

Tabla 38.- Enfoque de organizaciones flexibles.

Enfoque	Descripción
Reingeniería de procesos	Es la reformulación y rediseño totales del proceso organizacional a fin de mejorar el desempeño y la innovación; implica analizar, racionalizar y reconfigurar acciones y tareas para lograr metas de trabajo.
Comercio electrónico	Son las transacciones de negocios que se realizan a través de internet.
E-Business	Son las empresas que utilizan Internet y las tecnologías de información para apoyar la integración de operaciones por computadora de toda la empresa.
Organizaciones de trébol	Son firmas que operan con un grupo básico de trabajadores base, completando por contratistas externos y trabajadores de tiempo parcial

Fuente: elaboración propia con datos de Schermerhorn, et al, 2004, p. 25

En la tabla 38 se observa como han evolucionado las organizaciones para convertirse hoy en día en organizaciones flexibles, lo cual redundo en OAD, lo que hace que las empresas se adapten al contorno que los rodea, para poder aplicar los recursos más adecuados para el mejor desempeño de toda las partes de la organización.

CAPÍTULO 5.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.1 Área de estudio

El área de estudio de este trabajo es el Colegio de Contadores Públicos de Culiacán A.C., (CCPC) que se encuentra ubicado en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

El CCPC está ubicado en la Calle Ríos Papaloapan #718 Col. Industrial Bravo, y dicha institución fue quien facilitó la información para la aplicación del cuestionario para el presente trabajo.

5.1.2 Población

El C.P.C (Contador Públicos Certificado) Rogelio Salazar Luna, fue el encargado de proporcionar la información por parte del CCPC que en la actualidad tiene un cargo dentro del consejo directivo, el cual desempeña como Vocal, y también fue presidente del mismo en el período 2004-2005 dicha información está disponible en la página oficial de internet del Colegio de Contadores Públicos A.C.

El C.P.C. Rogelio Salazar Luna fue la persona que nos atendió por parte del CCPC y fue a quien se le explicó la intención del proyecto, el cual tiene como fin, diseñar un Sistema de Mejora Continua para mejorar el desempeño de las firmas de contadores públicos.

Ahora bien, para llegar a esta propuesta, es necesaria la ayuda del CCPC para poder aplicar cuestionarios a los clientes de las firmas, y de esta forma conocer la percepción que tienen de los servicios que reciben por parte de la firma, y a partir de ahí, poder aportar una solución. Al finalizar esta investigación, el CCPC podrá hacer uso de la tesis.

La información que nos proporcionó el C.P.C Rogelio Salazar Luna fue el total de los contadores que se afiliaron al CCPC, y a partir de ahí, se seleccionaron a los

contadores que se afiliaron entre los años de 1985 y 1990, los cuales al presente año, ya tendrían consolidada su firma de contadores públicos entre 20 y 25 años de experiencia.

5.1.3 Muestra

La razón por la cual se determinó seleccionar a la ciudad de Culiacán, es la creciente y agudizada violencia del crimen organizado que ha azotado esta región del país. Dicha razón es sólida para que los profesionistas y dueños de cualquier organización, crean que es mejor dejar la ciudad de Culiacán para irse a vivir a otra ciudad, lo que se ve reflejado en la deserción de los contadores desafiliados al Colegio de Contadores Públicos de Culiacán, Sinaloa.

Así pues en el apartado 5.1.2 se mencionó que se optó por seleccionar a los contadores públicos que se afiliaron al CCPC entre los años 1985 y 1990, los cuales para el año 2010 tendrían de 20 a 25 años de experiencia, lo que hace que el servicio que ellos brindan sea fácil de describir y opinar por parte de sus clientes. Dentro de los años 1985 y 1990 se afiliaron 35 contadores públicos, de los cuales sólo 11 contadores siguen ejerciendo actualmente, y cada uno de ellos cuenta con una firma de contadores públicos.

Después de recibir la información y domicilio de cada uno de las once firmas por parte del CCPC, el siguiente paso fue ir a cada firma a explicarles el proyecto y pedir su autorización para aplicar el cuestionario a algunos de sus clientes, o bien, aplicárselo al encargado del negocio que ve los asuntos contables-fiscales con la firma, con el fin de medir la satisfacción que tienen en base al servicio que reciben por parte de la firma que les lleva su contabilidad.

Cada firma de contadores públicos proporcionó el número de clientes con que cuenta, con fecha del 31 de mayo de 2010, el cual se expresa en la tabla 39.

En la tabla 39 se mencionan las once firmas que aún ejercen profesionalmente. Algunas de las firmas tienen mayor número de clientes que otros, y eso se debe a que algunas firmas sólo le brindan servicio a personas morales, otras a personas físicas de régimen intermedio y personas morales, y algunas firmas como es el caso del # 1 cuenta con 114 ya que aceptan clientes de cualquier régimen.

Tabla 39.- Relación de firmas y número de clientes.

Número	Firma de contadores	Número de clientes por firma
1	Firma # 1	114
2	Firma # 2	45
3	Firma # 3	35
4	Firma # 4	24
5	Firma # 5	28
6	Firma # 6	32
7	Firma # 7	49
8	Firma # 8	35
9	Firma # 9	31
10	Firma # 10	29
11	Firma # 11	20
	TOTAL DE CLIENTES	442

Fuente: elaboración propia con datos del Colegio de Contadores Públicos A.C. 2010.

La muestra para la aplicación del cuestionario, se tomó del total de los clientes con que cuentan cada una de las once firmas, el cual fue de 442 clientes.

Fórmula.

La fórmula para determinar la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- **k** = Es la constante del nivel de confianza que se asigna

K	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95.5%	99%

- **N** = Es el tamaño de población o universo.
- **e** = Es el error muestral deseado (es del 5% y 3%)
- **p** = Es la proporción de individuos que poseen las características de estudio. Se le da el valor de 0.5
- **q** = Es la proporción de individuos que no poseen las características, es decir: $1 - p = 0.5$
- **n** = Es el tamaño de la muestra.

El resultado de la aplicación de la fórmula anterior da una muestra de 210 encuestados. En la tabla 40 se muestra cómo se asignó el número de clientes a encuestar por cada firma.

Tabla 40.- Clientes a encuestar por firma.

Núm	Firma de contadores públicos.	Núm. de clientes por firma	% proporcional	Clientes a encuestar
1	Firma # 1	114	26%	54
2	Firma # 2	45	10%	21
3	Firma # 3	35	8%	17
4	Firma # 4	24	5%	11
5	Firma # 5	28	6%	13
6	Firma # 6	32	7%	15
7	Firma # 7	49	11%	23
8	Firma # 8	35	8%	17
9	Firma # 9	31	7%	15
10	Firma # 10	29	7%	14
11	Firma # 11	20	5%	10
	Totales.	442	100	210

Nota: elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 40, los clientes a encuestar se asignaron de manera proporcional basado en el total de clientes con que cuenta cada firma, para después sacar un porcentaje, y por último, el porcentaje se multiplica entre el numero total de la muestra para asignar el número de encuestas que se han de aplicar por firma.

El criterio para seleccionar a los clientes de cada despacho que se le aplicará el cuestionario, fue de manera aleatoria.

5.1.4 Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos es un cuestionario que se diseñó por medio de la escala de Likert, que contenían 17 preguntas, y cada una de ellas con 5 niveles posibles de respuesta, que van de 1 que significa muy insatisfecho hasta 5 que es totalmente satisfecho.

Por lo anterior, la escala de Likert sirve para recolectar información de tal manera que se pueda interpretar sin ambigüedades y sea más fácil por medio de categorías sumadas su análisis e interpretación de resultados.

Cada cuestionario se le asignó un número de folio para hacer más fácil la captura de respuestas.

5.1.5 Pruebas de confiabilidad

Para fines de esta investigación, se determinó utilizar el Método Delphi para la prueba de confiabilidad. El objetivo del Método Delphi, consiste en discutir y analizar algún tema en particular, con la ayuda de un panel de expertos en el tema, para poder aportar una herramienta capaz de brindar la información u objetivo que se requiere.

En esta investigación, el Método Delphi consistió en la revisión del instrumento de recolección de datos, el cual es un cuestionario, con la ayuda de cuatro expertos que pertenecen al CCPC.

Dicha revisión se llevó a cabo de la siguiente manera: se presentó el instrumento de recolección de datos a los cuatro integrantes del CCPC, los cuales debatieron cada una de las preguntas así como sus respuestas.

En la primera revisión, de las 22 preguntas que inicialmente se habían planteado, se eliminaron 3 preguntas, y quedaron únicamente 19. Ya que algunas preguntas eran repetitivas, y otras no aportaban información relevante.

En la segunda revisión, se redujo más el número de preguntas del cuestionario, y quedaron solo 17 preguntas. Las dos preguntas eliminadas estaban enfocadas a suposiciones, y la intención es que las preguntas estén ligadas a hechos y no a supuestos.

En la tercera revisión, se concluyó que el instrumento era fiable y tenía el alcance deseado para la investigación.

5.1.6 Dimensiones de los criterios a evaluar

Las dimensiones que se tomaron en cuenta en el cuestionario que se aplicó, fueron los criterios recomendados y evaluados del cuestionario de desarrollo SERVQUAL, el cual es un instrumento para la medición de la percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios y son los criterios más comúnmente aceptados, ya que, recogen todos los aspectos que inciden específicamente sobre la percepción del cliente cuando interactúa con la organización.

Las dimensiones que se tomaron en cuenta para el instrumento de recolección de datos son: *Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía*. La tabla 41 presenta la dimensión, la definición y preguntas que abarcan el cuestionario que se aplicará.

Tabla 41.- Dimensiones utilizados para la elaboración del cuestionario.

<i>Dimensiones del calidad del servicio</i>	<i>Definición</i>	<i>Preguntas que abarcan</i>
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.	1-3
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.	4-5
Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.	6-7
Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.	8-13
Empatía	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores.	14-17

Fuente: Elaboración propia a partir de Calidad total a la gestión de servicios. Zeithaml, et al, 1990.

5.1.7 Trabajo de campo.

Se analizó la forma de aplicar los cuestionarios a los clientes de las firmas, y se optó por dos maneras, 1) conforme llegaba el cliente a las oficinas de la firma y 2) el office

boy las hizo llegar a cada cliente. En la tabla 42 se explica la forma de aplicación de los cuestionarios.

Tabla 42.- Aplicación de cuestionario.

<i>Manera de aplicarlo.</i>	<i>Descripción.</i>	<i>Recolección de datos.</i>
Cliente llega a la firma	Consistió en aplicárselo al cliente que llegaba a la firma por cualquier motivo y ahí se le explica la intención del cuestionario.	Algunos clientes ahí mismo respondían y otros optaban por llevárselo y después entregarlo resuelto.
Office boy lo entrega.	Se encarga de ir con los clientes para atender asuntos del negocio, y ahí se aprovechó para aplicar el cuestionario.	El office boy ahí mismo esperaba para que el cliente le entregara el cuestionario resuelto, o bien, si el cliente estaba muy ocupado, después entregaba el cuestionario.

Fuente: Elaboración propia.

En la columna de *recolección de respuestas* de la tabla 42, se mencionó que algunos clientes optaron por responder en el mismo instante el cuestionario, ya que el tiempo estimado para responder dicho cuestionario es de solo 6 minutos, sin embargo algunos clientes tenían prisa y optaban por contestarlo después.

El tiempo estimado que se le dio para la recolección de datos fue de 8 semanas, los días para la aplicación del cuestionario fue de lunes a sábado con horario de oficina con que cuenta la mayoría de las firmas, el cual es de lunes a viernes 8:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00, y sábados de 9:00 a 14:00. Se optó por aplicarlos también por la tarde-noche, ya que en ese horario hay menos carga de trabajo lo cual facilitó la respuesta del cuestionario.

Los encuestados que optaron por contestar en el mismo instante donde se les dio el cuestionario, no hubo mayor problema en cuanto a errores al responder los cuestionarios, donde si hubo inconsistencia, al momento de recolectar los datos fue con los cuestionarios que los clientes optaron por responderlo después, ya que 15 no se

terminaron de contestar, 9 cuestionarios presentaban preguntas con al menos dos respuestas seleccionadas, y esas se anulaban automáticamente, y 43 cuestionarios no se regresaron por parte del cliente, sus motivos pudieron haber sido: que se les perdió el cuestionario, u otros simplemente que no hayan querido responder.

Al final se logró obtener 143 cuestionarios resueltos de 210 que se habrían de aplicar, la diferencia (67 encuestas) fueron anuladas por los motivos que se mencionaron en el párrafo anterior.

5.2 ANÁLISIS

5.2.1 Análisis de cada respuesta

El total de los clientes o representantes de los negocios encuestados, tienen contacto directo con la firma, y esto hace que las respuestas tengan un valor muy confiable, ya que son quienes reciben el servicio y son los indicados para opinar, y así, manifestar la percepción que tienen respecto a la calidad de servicio que se les brinda.

La primera pregunta del cuestionario, va dirigida para conocer si el cliente considera que las instalaciones de la firma son atractivas, dentro del cual, sólo el 3% del total de los encuestados están insatisfechos (Véase figura 24).

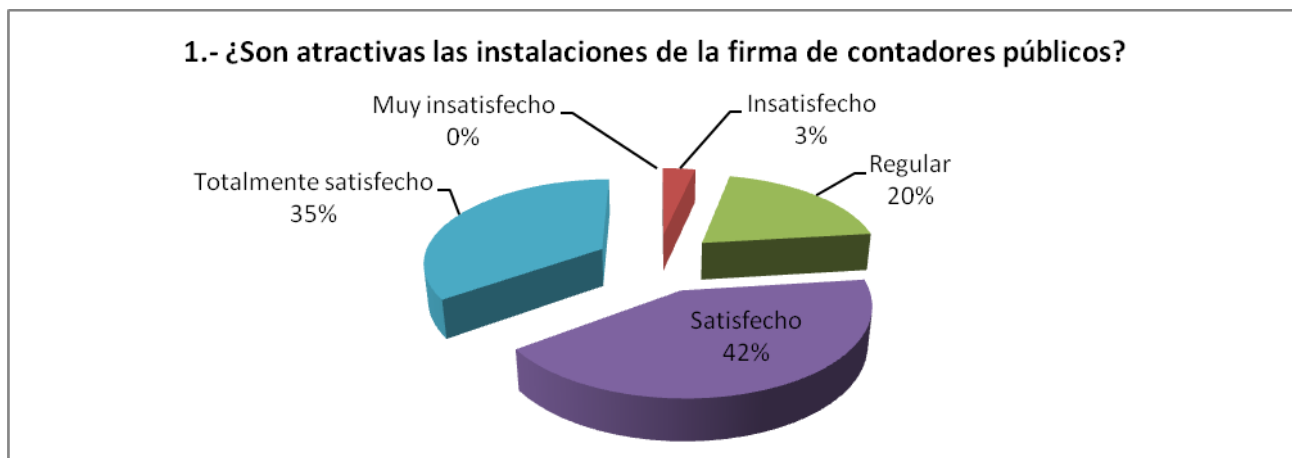


Figura 24.- Instalaciones de la firma.

El 80% de los clientes encuestados creen que es correcta la vestimenta de los empleados de la firma de contadores públicos, y no existieron clientes insatisfechos por dicha cuestión. En la figura 25 se muestra la distribución.

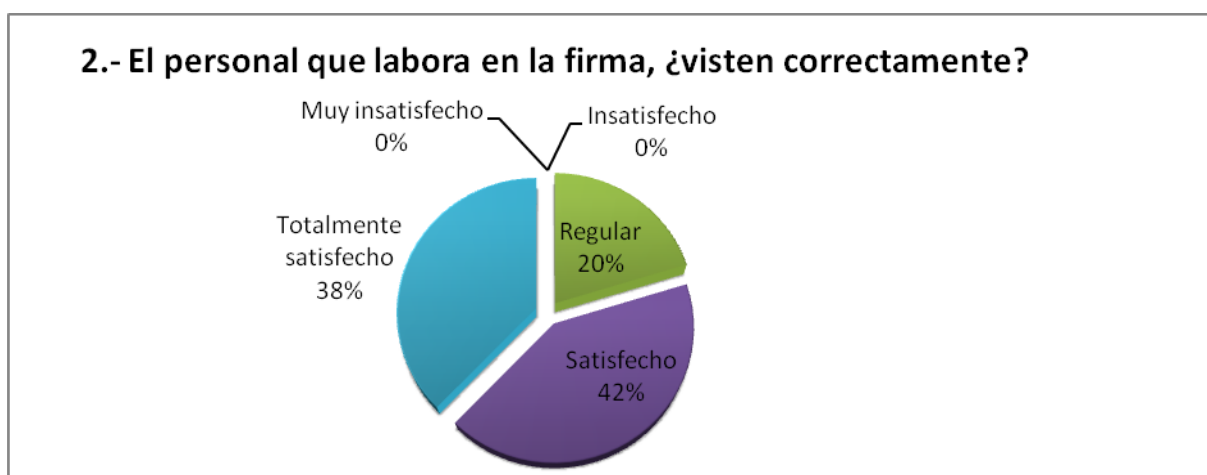


Figura 25.- El personal viste correctamente.

En la pregunta número 3, se cuestionó acerca de los materiales utilizados para la elaboración del servicio, como lo son, los estados financieros, entrega de impuestos, etc., para conocer si son visualmente atractivos, el 7% mencionó que estaba insatisfecho. (Véase figura 26).

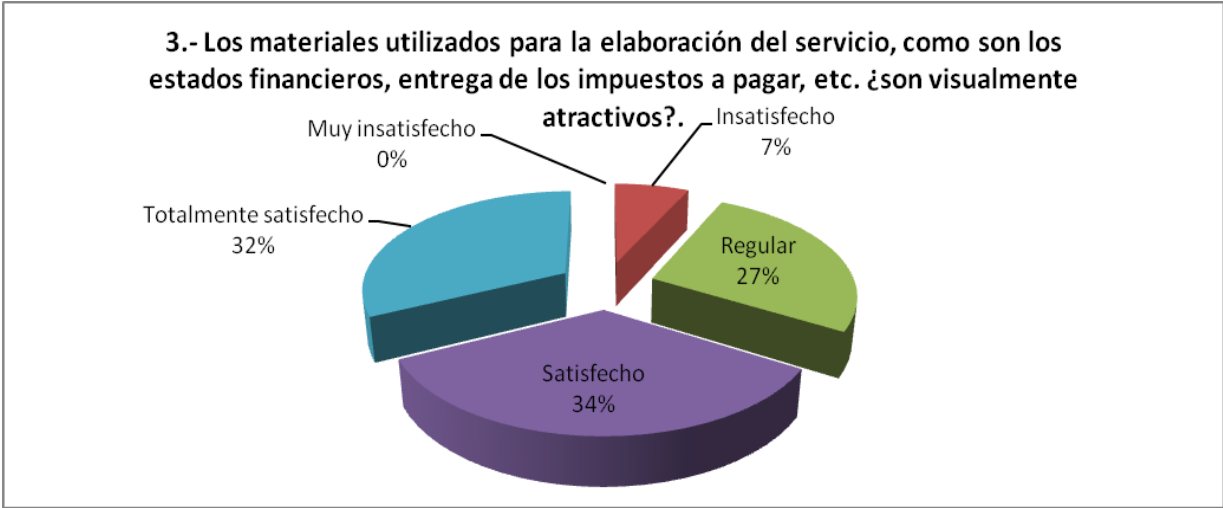


Figura 26.- Materiales para la elaboración del servicio.

En la cuarta pregunta, se encontró que existe mucha inconformidad por parte de los usuarios de los servicios de las firmas de contadores públicos, ya que el 42% mencionó estar inconforme, como lo muestra la figura 27.

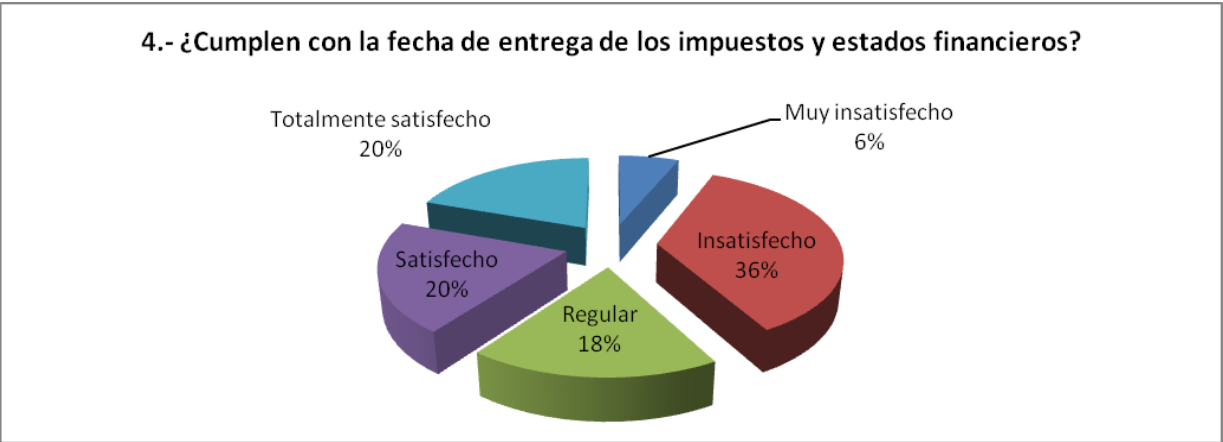


Figura 27.- Cumplir con la fecha de entrega.

Respecto a la efectividad en el cálculo de impuestos, el 5% mencionó estar insatisfecho, en cambio el 78% de los clientes que contestaron mencionaron estar conformes como lo muestra la figura 28.

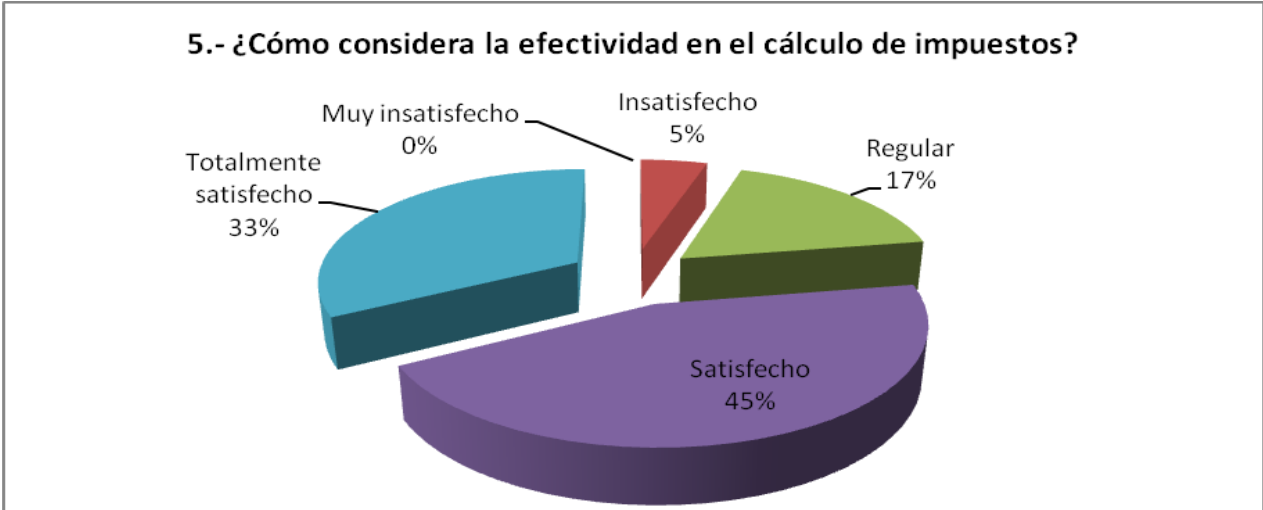


Figura 28.- Efectividad en cálculo de impuestos.

La pregunta número 6, se enfocó a la capacidad de respuesta del personal de la firma para resolver sus inquietudes, el 27% mencionó estar inconforme (Véase figura 29).

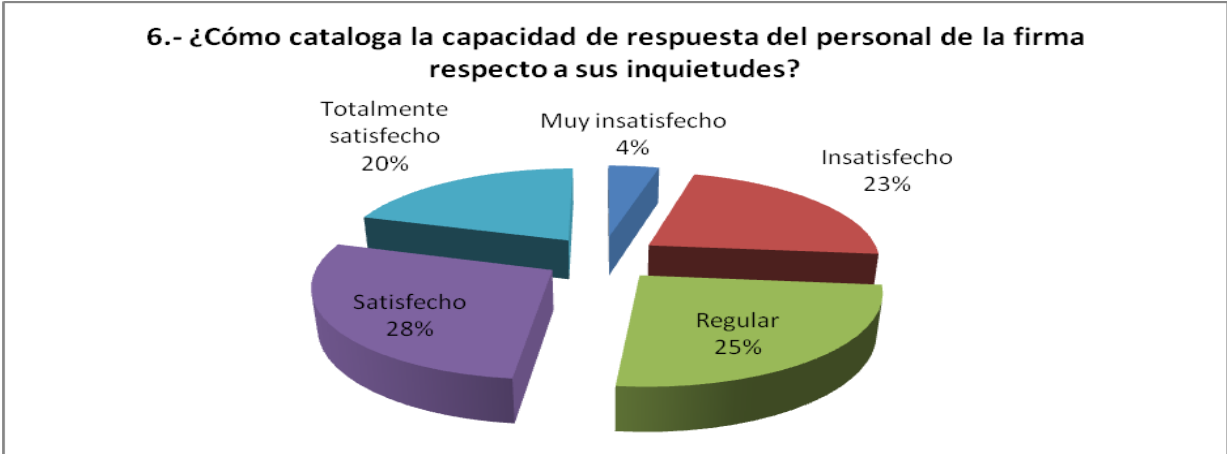


Figura 29.- Capacidad de respuesta de trabajadores.

El 16% mencionó que el contador dueño de la firma no es localizable. En la figura 30 se muestran dicha distribución de la encuesta.

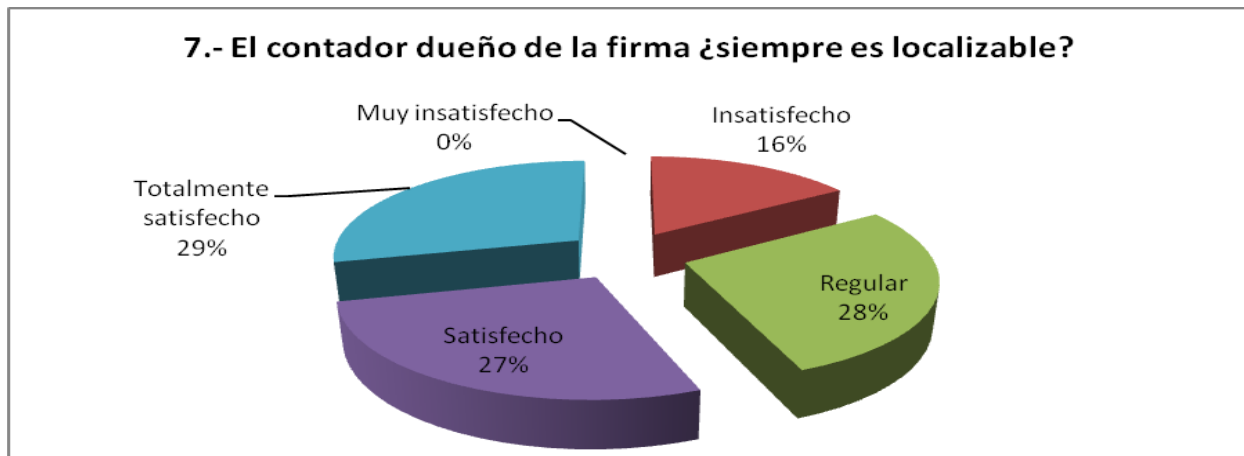


Figura 30.- Contador general localizable.

La octava pregunta va encaminada para conocer si el personal de la firma atiende cordialmente a los clientes, los cuales se mostraron satisfechos, ya que el 89% mencionó estar conforme (Véase figura 31).

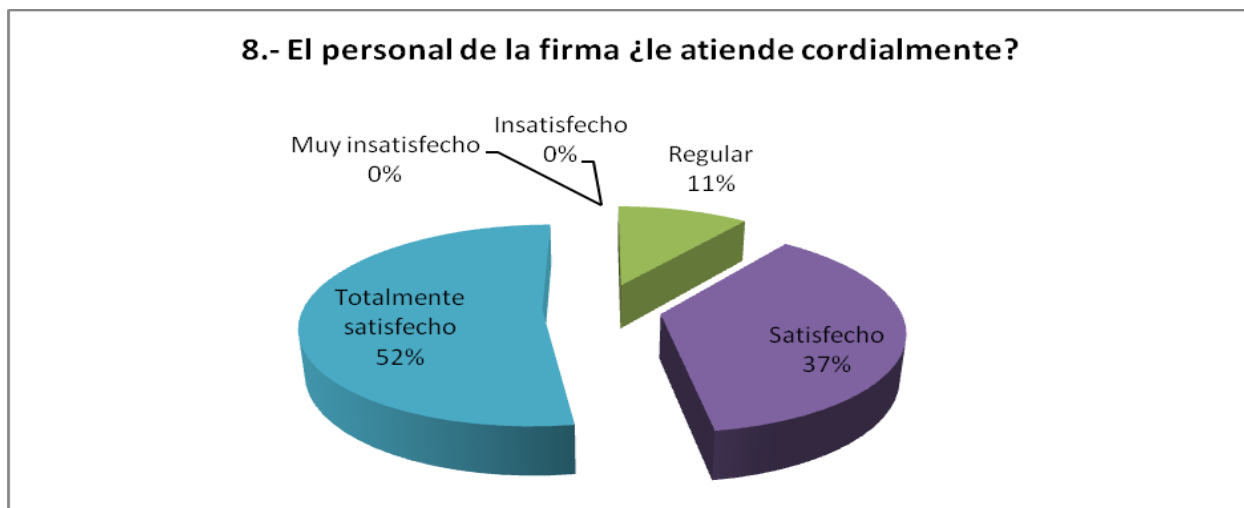


Figura 31.- Atención cordial por parte del personal.

Para conocer si la firma tiene buena reputación desde la óptica del cliente, se elaboró la pregunta nueve, y el 85% dijo que era buena la reputación, como lo muestra la figura 32.

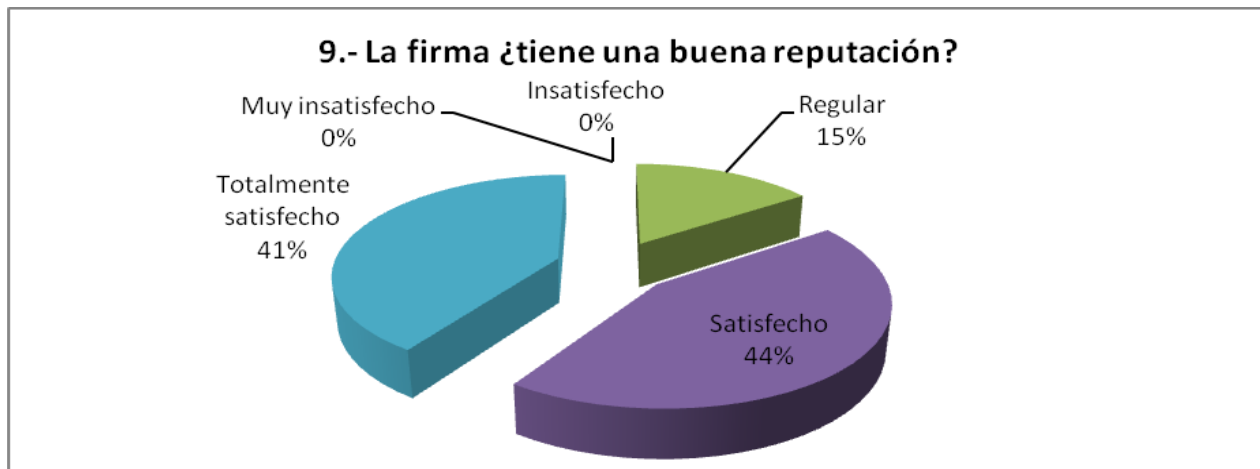


Figura 32.- Reputación de la firma.

Le décima pregunta compara el nivel de satisfacción percibido en el cobro de honorarios contra la calidad de servicio percibida, el 20% se dijo estar insatisfecho (Véase figura 33).

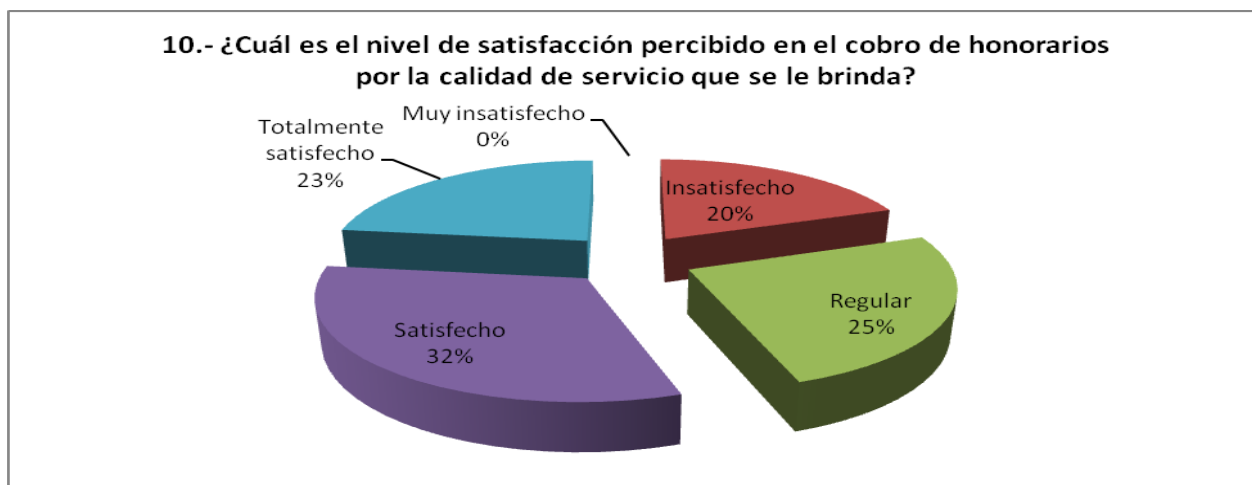


Figura 33.- Nivel de satisfacción contra cobro de honorarios.

El 16% de los encuestados cree que el servicio que brinda la firma a nivel general no es el adecuado. En la figura 34 se presentan dicha información.

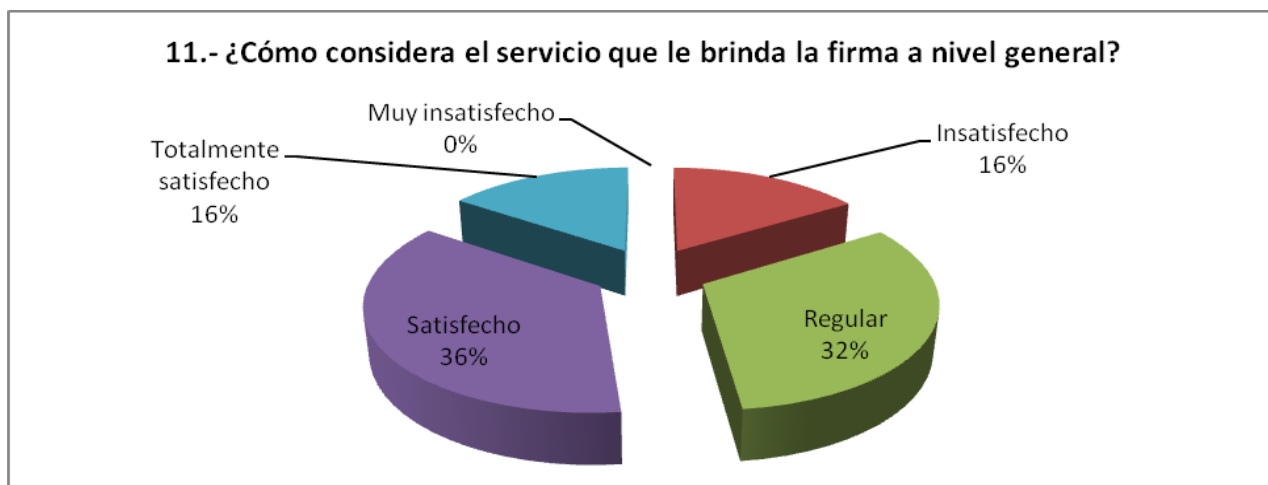


Figura 34.- Servicio a nivel general.

La décimo segunda pregunta, se enfoca para conocer si le ofrecen atención personalizada por parte de la firma, los cuales el 19% manifestó estar insatisfecho, como lo muestra la figura 35.

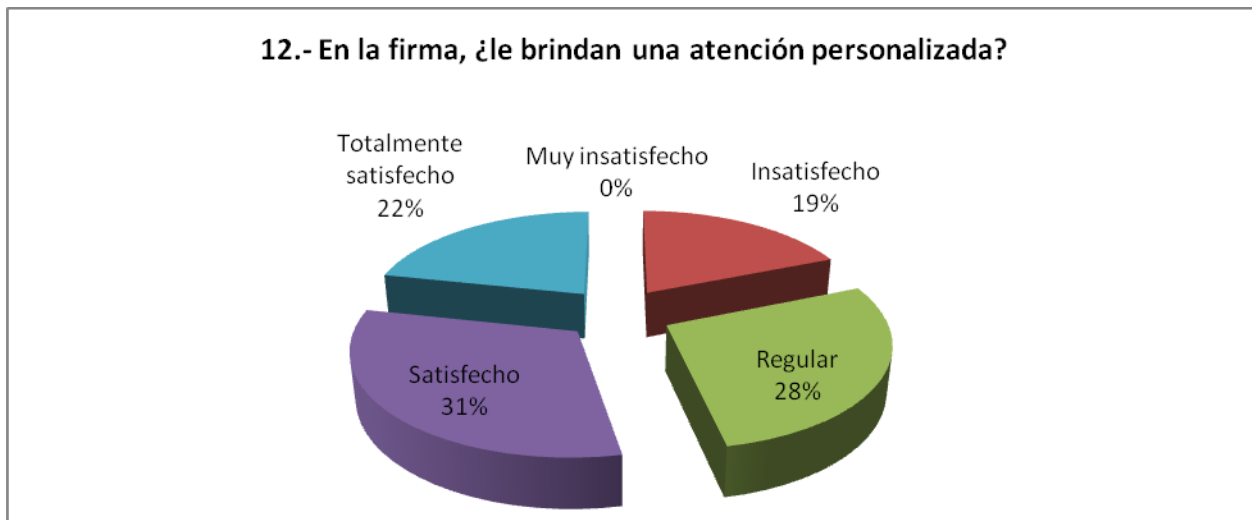


Figura 35.- Atención personalizada.

El 11% mencionó que no están satisfechos con el software utilizado por la firma para elaborar los estados financieros y el cálculo de impuestos mientras (Véase figura 36).

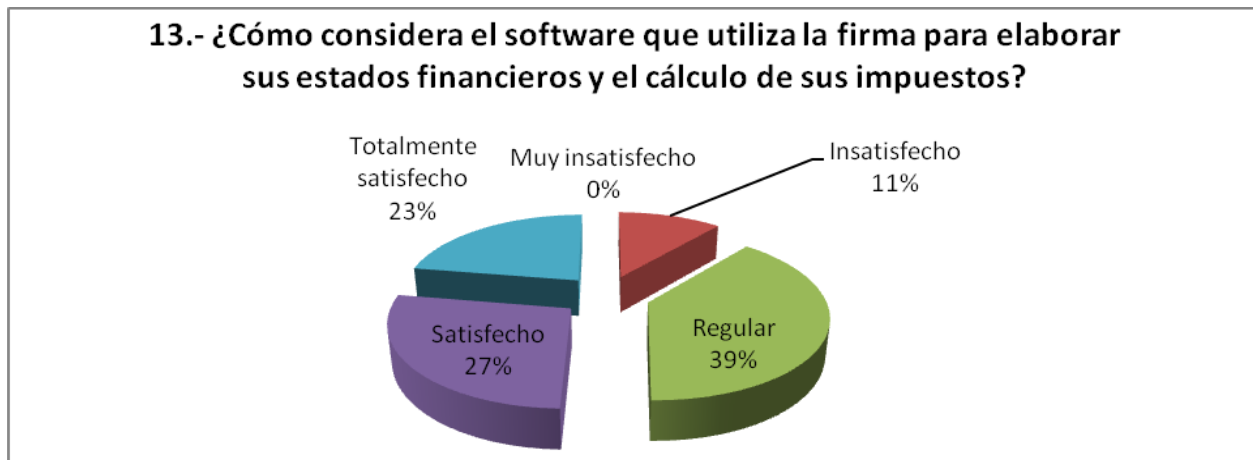


Figura 36.- Software utilizado por las firmas.

Para conocer si el lenguaje que utilizan los trabajadores es entendible por el cliente, la abrumadora mayoría consideró que es bueno con un 95%, tal y como se muestra en la figura 37.

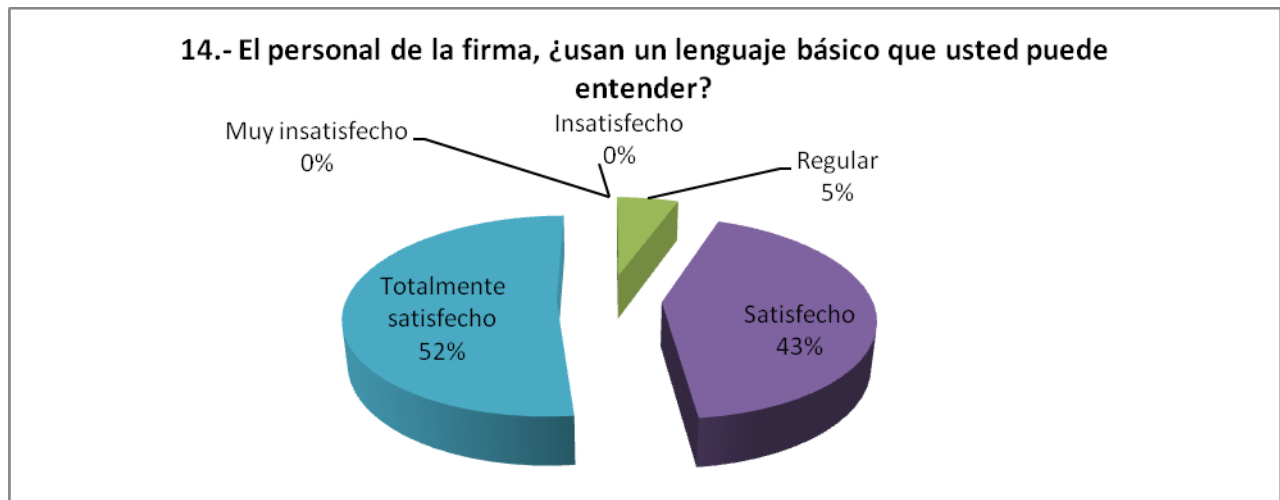


Figura 37.- Lenguaje básico del personal.

Los clientes consideran que la distinción que les da la firma de contadores públicos es buena ya que representa un 87% (Véase figura 38).

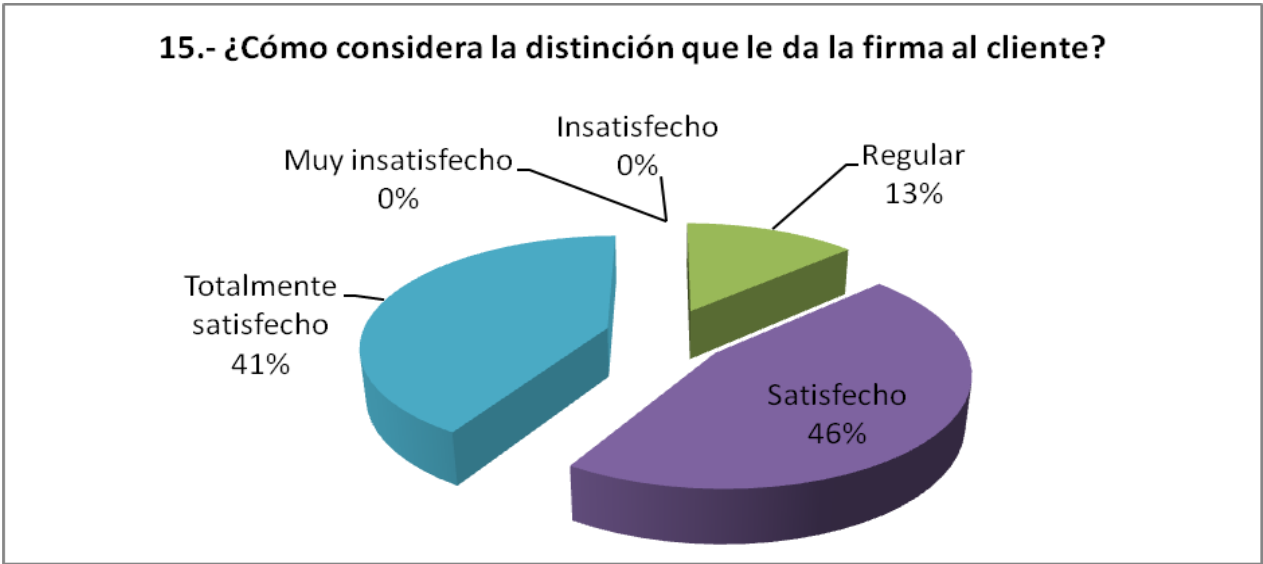


Figura 38.- Distinción de la firma hacia el cliente.

Para el 73% de los clientes que respondieron la encuesta consideran que la ubicación de la firma es adecuada. En la figura 39 se muestra la distribución de las opiniones.

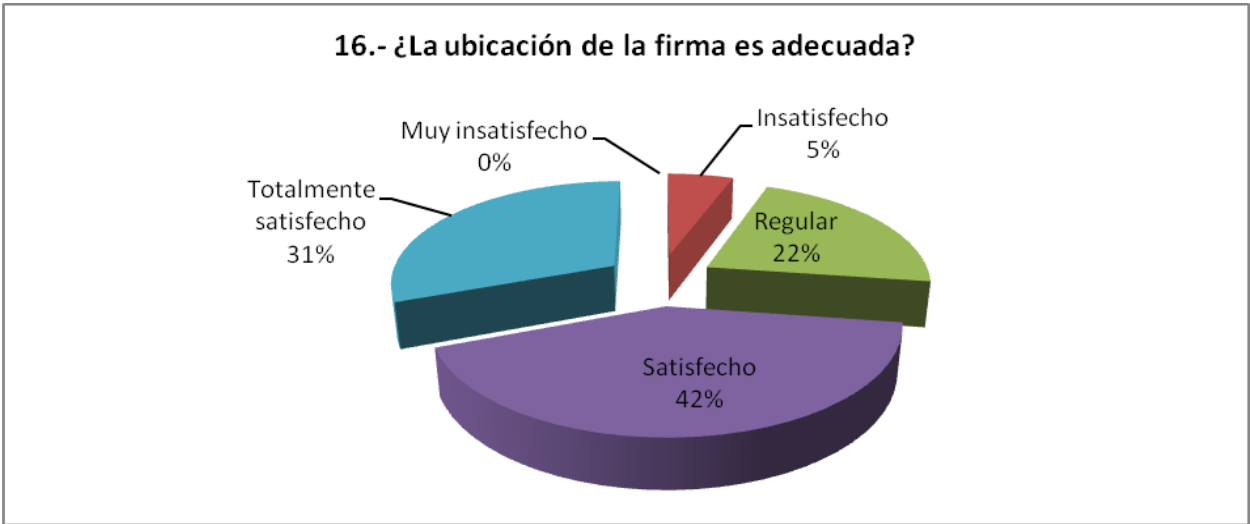


Figura 39.- Ubicación de la firma de contadores públicos.

Por último, en la figura 40 se muestra la opinión de los clientes acerca de la comunicación que tienen por medios electrónicos, y el 20% mencionó estar insatisfecho con la comunicación por este medio.

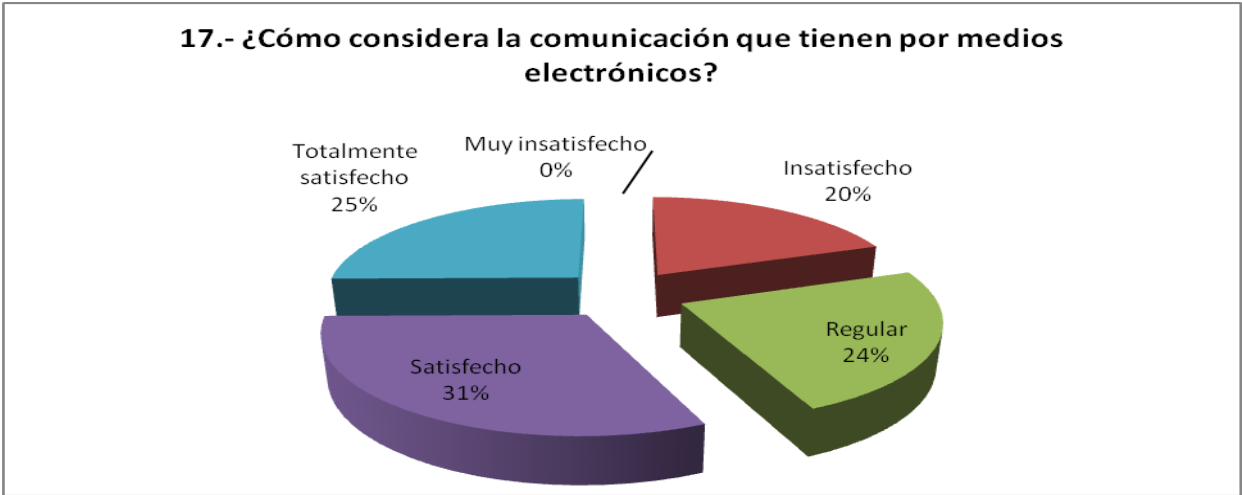


Figura 40.- Comunicación por medios electrónicos.

5.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se interpretará cada dimensión que se estableció anteriormente para tener una mejor síntesis de los resultados, y así, poder tener bases para la propuesta del presente trabajo.

5.3.1 Dimensión de elementos tangibles

Esta dimensión contempla la apariencia de las instalaciones físicas, así como también los equipos, materiales de comunicación y sobre todo, el activo más importante de cualquier organización, como lo es el personal.

En este sentido, las preguntas que abarcan esta dimensión son las preguntas 1 a la 3, y contemplan los elementos antes mencionados, y se muestra en la siguiente tabla los resultados de las primeras tres preguntas.

Tabla 43.- Dimensión de elementos tangibles.

Preguntas.	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Totalmente satisfecho
1.- ¿Son atractivas las instalaciones de la firma?	0.00%	3.50%	19.58%	41.96%	34.97%
2.- El personal que labora en la firma, ¿viste correctamente?	0.00%	0.00%	20.28%	41.96%	37.76%
3.- Los materiales utilizados para la elaboración del servicio, como son los estados financieros, entrega de los impuestos a pagar, etc., son visualmente atractivos.	0.00%	6.99%	26.57%	34.27%	32.17%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión dimensión de elementos tangibles

En la tabla 43, muestra que los clientes están satisfechos de manera general con los elementos tangibles de las firmas, aunque cabe aclarar, que existe un poco de inconformidad en cuanto a las instalaciones de la firma, con un 3.50% y con los materiales utilizados, los cuales son del 6.99%.

La percepción que tiene el cliente referente a la dimensión de los elementos tangibles, fue aceptable de manera general, sin embargo se debe mejorar algunos aspectos de los elementos tangibles, como es la apariencia física de las instalaciones, y los materiales utilizados para la elaboración del servicio, ya que hubo quienes opinaron que estaban insatisfechos, mientras que la vestimenta del personal que labora en las firmas fue satisfactoria.

5.3.2 Dimensión de fiabilidad

La fiabilidad se refiere a la habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, lo cual, esta dimensión se encarga de que el servicio se realice de la mejor forma en el tiempo acordado. Esta dimensión abarca las preguntas 4 y 5 del cuestionario, que a continuación se detalla en la tabla 44.

Tabla 44.- Dimensión de fiabilidad.

Preguntas.	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Totalmente satisfecho
4.- ¿Cumplen con la fecha de entrega de los impuestos y estados financieros?	6.29%	35.66%	18.18%	20.28%	19.58%
5.- ¿Cómo considera la efectividad en el cálculo de impuestos?	0.00%	4.90%	17.48%	44.76%	32.87%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión dimensión de fiabilidad

En la tabla 44, se refleja claramente lo que adolecen las firmas, así como lo que es importante para el cliente, respecto a las fechas de entrega de estados financieros e impuestos y también reflejan la poca inconformidad respecto a la efectividad del cálculo de los impuestos, ya que solo un 5% está inconforme.

En esta dimensión, existen dos variantes respecto a la fiabilidad del servicio que brinda la firma.

En la primera variante se ve claramente la inconformidad que existe por parte del cliente respecto a la fecha de entrega de impuestos y estados financieros, ya que no cumplen con la fecha establecida, sin embargo, la otra variante se refiere a la efectividad del cálculo de impuestos contrastando con la pregunta anterior, ya que, a pesar de que generalmente no se entrega a tiempo los impuestos y estados financieros, el cliente considera que es correcto el cálculo de impuestos, lo que hace creer que la firma es confiable respecto a este punto, pero de ninguna manera es justificable respecto a no entregar a tiempo los estados financieros e impuestos al cliente.

5.3.3 Dimensión de capacidad de respuesta

La capacidad de respuesta se refiere a la disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

La dimensión de capacidad de respuesta, abarcan las preguntas 6 y 7, como se muestra en la tabla 45.

Tabla 45.- Dimensión de capacidad de respuesta.

Preguntas.	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Totalmente satisfecho
6.- ¿Cómo cataloga la capacidad de respuesta del personal de la firma respecto a sus inquietudes?	4.20%	22.38%	25.17%	27.97%	20.28%
7.- El contador dueño de la firma ¿siempre es localizable?	0.00%	16.08%	27.97%	27.27%	28.67%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión dimensión de capacidad de respuesta

Como se muestra en la tabla 45, existe inconformidad de los clientes con la capacidad de respuesta y en menor medida, el cliente opina que el contador no siempre es localizable.

Los clientes recalcaron que es insatisfactoria la capacidad de respuesta de la firma para atender sus inquietudes, y también la imprescindible atención que debe tener el dueño de la firma con los clientes que así lo requieran, ya que hay ocasiones que el cliente desea atender sus asuntos importantes con el dueño de la firma, lo que hace que el contador deberá tener la capacidad de poder atender a los clientes que así lo requieran, sin embargo, el contador algunas veces no atiende a sus clientes como lo muestra la encuesta.

5.3.4 Dimensión de seguridad

La dimensión de seguridad se refiere al conocimiento y atención mostrador por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. Esta dimensión abarca las preguntas 8 a la 13, como se muestra en la tabla 46.

Tabla 46.- Dimensión de seguridad.

Preguntas.	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Totalmente satisfecho
8.- El personal de la firma ¿le atiende cordialmente?	0.00%	0.00%	10.49%	37.06%	52.45%
9.- La firma ¿tiene una buena reputación?	0.00%	0.00%	15.38%	44.06%	40.56%
10.- ¿Cuál es el nivel de satisfacción percibido en el cobro de honorarios por la calidad de servicio que se le brinda?	0.00%	19.58%	25.17%	32.17%	23.08%
11.- ¿Cómo considera el servicio que le brinda la firma a nivel general?	0.00%	16.08%	32.17%	36.36%	15.38%
12.- En la firma, ¿le brindan una atención personalizada?	0.00%	18.88%	27.97%	31.47%	21.68%
13.- ¿Cómo considera el software que utiliza la firma para elaborar sus estados financieros y el cálculo de sus impuestos?	0.00%	11.19%	39.16%	27.27%	22.38%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión dimensión de seguridad

Las preguntas 10 a la 13, que abarcan aspectos de cómo considera el cliente “*el nivel de satisfacción percibido en el cobro de honorarios por la calidad de servicio que se le brinda*”, también de “*cómo sienten el servicio de la firma a nivel general*”, el siguiente aspecto fue saber si “*le brindan una atención personalizada*” y por último se refiere a “*cómo consideran el software que utiliza la firma para la elaboración de los estados financieros*”, y el cliente lo considera insatisfactorio.

En esta dimensión de seguridad, los clientes manifiestan cierto grado de inconformismo, por parte del servicio que está brindando la firma, ya que creen que la

percepción que tienen del servicio no está a la altura de lo que esperarían de un servicio de calidad. Por lo anterior, se tiene que ajustar dicha percepción por parte de la firma, para poder elevar y al mismo tiempo mejorar la percepción del servicio que tiene el cliente.

5.3.5 Dimensión de empatía

En este punto, la empatía se refiere a la atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores. La dimensión de la empatía abarca las preguntas 14 a la 17. Dichas preguntas aparecen en la tabla 47.

Tabla 47.- Dimensión de empatía.

Preguntas.	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Totalmente satisfecho
14.- El personal de la firma, ¿usan lenguaje básico que usted puede entender?	0.00%	0.00%	5.59%	42.66%	51.75%
15.- ¿Cómo considera la distinción que le da la firma?	0.00%	0.00%	13.29%	45.45%	41.26%
16.- ¿La ubicación de la firma es adecuada?	0.00%	5.59%	21.68%	41.96%	30.77%
17.- ¿Como considera la comunicación que tienen por medios electrónicos?	0.00%	19.58%	23.78%	31.47%	25.17%

Fuente: Elaboración propia

Conclusión dimensión de empatía

Las últimas dos preguntas de esta dimensión, se enfocan para saber si la “ubicación de la firma es adecuada” y por último, “cómo considera la comunicación que tienen por

medios electrónicos” con dicha firma. Las respuestas de ambas preguntas mostraron la insatisfacción que existe por parte del cliente.

En esta dimensión que se analiza la ubicación de las firmas, existe poca inconformidad, sin embargo se tendrá que mejorar para que el cliente quede satisfecho, ya que posiblemente tenga que ver con las distancias que recorre para llegar a la firma de contadores públicos, o incluso, un estacionamiento oportuno para poder dejar el medio de transporte por parte del cliente. Mientras que en la comunicación por medios electrónicos, tendrían que hacer uso de correos electrónicos todos los integrantes de la firma de manera continua, para que exista mayor comunicación con el cliente, ya que hoy en día es importante esta alternativa de comunicación.

CAPÍTULO 6.- PROPUESTA DEL SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA LAS FIRMAS DE CONTADORES PÚBLICOS DE CULIACÁN, SINALOA

6.1 Presentación y esquematización de la propuesta del sistema de mejora continua para las firmas de contadores públicos

La finalidad de este capítulo es proponer un Sistema de Mejora Continua para tener un desempeño favorable en las firmas de contadores públicos, tomando en cuenta, el análisis que arrojó el capítulo anterior, que se refiere, a las necesidades de los clientes de dichas firmas.

Como se mencionó en los capítulos 3 y 4, el sistema de mejora continua está ligado íntimamente con el desempeño de la organización, ya que dicho sistema actúa en cada área dentro de la organización haciendo énfasis en lograr la mejor actuación de los miembros de la organización para obtener un desempeño elevado en la organización.

Para lograr el desempeño en la organización, se requiere satisfacer las necesidades de los clientes y buscar mejores prácticas para lograr la satisfacción del cliente. Para lograr lo anterior se debe impulsar las mejores prácticas de los trabajadores por medio del sistema de mejora continua, ya que es el detonador para lograr satisfacer lo que el cliente desea.

En este mismo sentido, el sistema de mejora continua se debe implantar e impulsar en la organización, el cual se divide en tres fases:

1. Necesidad
2. Cambio
3. Aceptación

La propuesta del Sistema de Mejora Continua que contiene las tres fases mencionadas anteriormente se visualizan en la figura 41.

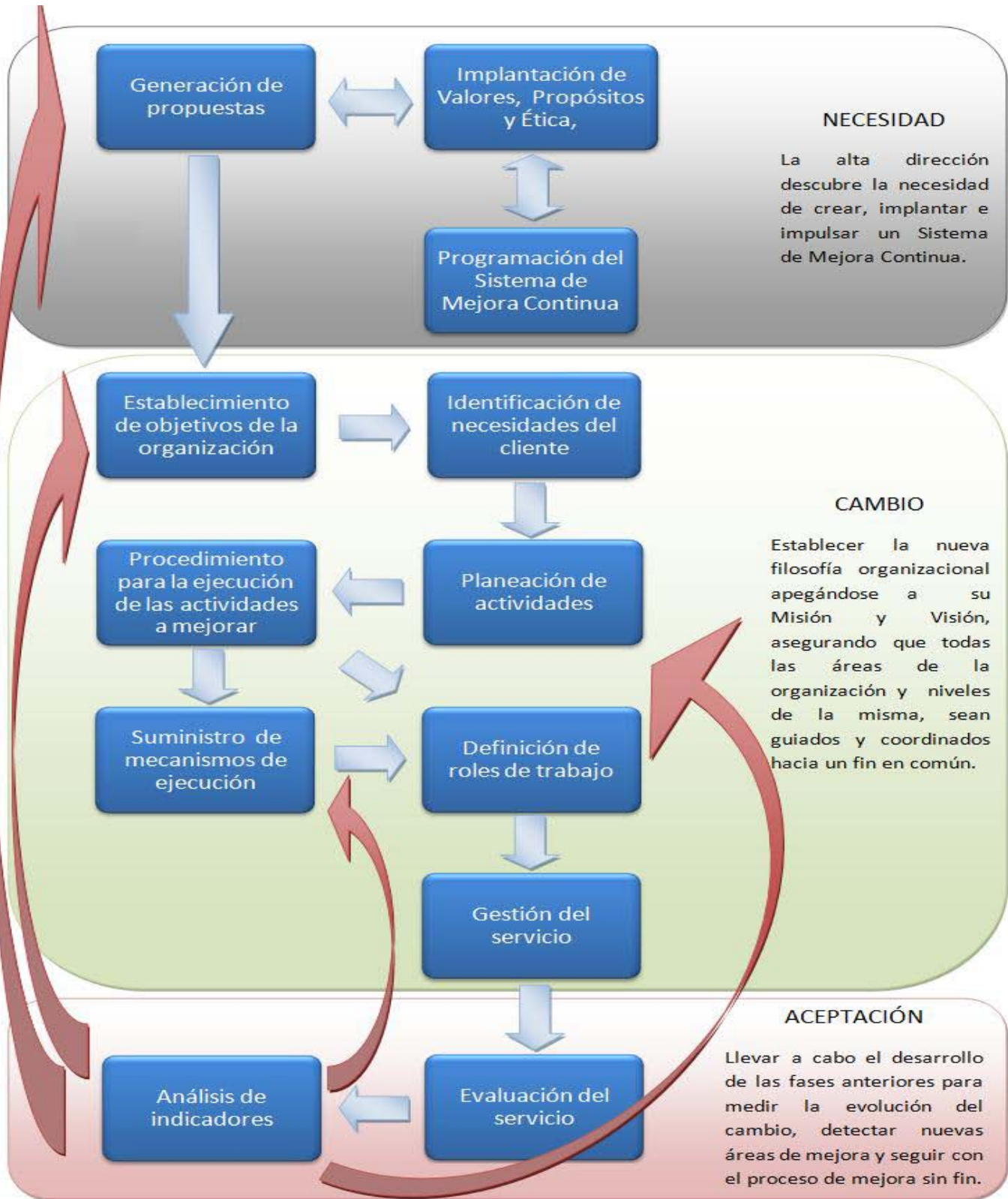


Figura 41.- Propuesta del sistema de mejora continua para las firmas de contadores públicos de Culiacán, Sinaloa. (Elaboración propia).

En la figura 41, se muestra el enlace de todas las fases que interactúan unas con otras de forma ordenada, identificando causas o restricciones para establecer nuevas ideas y proyectos de mejora mediante el estudio y resultados obtenidos por los sistemas de evaluación e indicadores para proyectar el nuevo nivel de desempeño de las organizaciones de firma de contadores públicos.

La retroalimentación que se da a partir del sistema de evaluación e indicadores de la fase de aceptación, se da en puntos clave del Sistema de Mejora Continua, el cual se explica en la tabla 48.

Tabla 48.- Puntos de retroalimentación.

Punto de retroalimentación.	Definición.
Generación de propuesta	Los resultados se informan directamente a la alta dirección para saber el progreso o deficiencias que pudieran tener en la realización del servicio, para actuar de manera oportuna en la toma de decisiones de las organizaciones.
Establecimientos de objetivos de la organización	La información llega al objetivo del Sistema, para ajustar los objetivos de la organización, o si es el caso, redefinir o instaurar nuevos objetivos, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente y saber el rumbo que debe tomar la organización.
Planeación de actividades	Debe llegar al plan de acción, para conocer si el plan de acción es lo indicado para satisfacer las necesidades del cliente, y si no es lo correcto, proponer nuevos planes que ayuden a esas necesidades del cliente, y así, desarrollarlas por medio de la ejecución de las actividades.
Suministro de mecanismo de ejecución.	Es necesario que la retroalimentación llegue a este punto, para conocer si las herramientas que se proporcionan son las adecuadas para la gestión del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Necesidad

La mejora se concibe de la necesidad de cambiar o mejorar algo, dado que el desempeño, en este caso, no es el adecuado en las firmas.

En este mismo sentido, la alta dirección descubre la necesidad de implantar e impulsar un Sistema de Mejora Continua, para penetrar en toda la organización desde la alta dirección hasta los niveles operativos, pasando por todos los departamentos, para crear conciencia de la utilidad que se logra con un sistema de mejora continua dentro de la organización.

6.2.1 Generación de propuesta

La alta dirección son los primeros en entender y asimilar las necesidades que tienen los clientes, y a partir de ahí, tener la convicción de mejorar la organización para ofrecer un buen desempeño en la ejecución de sus actividades.

La alta dirección deberá ser pionera de esta nueva ideología de la organización, y hacer que toda la organización sea partícipe de este nuevo proyecto que beneficia a todos.

6.2.2 Implantación de valores, propósitos y ética

6.2.2.1 Valores

La identidad de la empresa se la dan los valores organizacionales, que proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones que forman parte integral de la proposición del valor de la organización hacia nuestros clientes, personal y sociedad para lograr el bienestar de la compañía (Véase tabla 49).

Tabla 49.- Tabla de valores.

Valores.	Contexto.
Pasión	Hacer con la mejor convicción el servicio que se ofrece.
Calidad	Entregar los servicios adecuados para satisfacer a nuestros clientes.
Respeto	Se busca preservar el equilibrio en la relación con compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
Lealtad	Asumir nuestras responsabilidades con el mayor respeto y mostrar confidencialidad en la realización del servicio dentro de la Organización.
Honestidad	Transmitir total rectitud para asumir la confianza que depositan en la organización tanto clientes internos como externos.
Responsabilidad	Realizar las actividades propias de cada puesto en tiempo y forma para llegar a las metas fijadas
Constancia	Cumplimos en forma permanente y ordenada garantizando nuestra permanencia como organización.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.2 Propósitos

Lograr que la empresa logre ofrecer servicios profesionales de calidad, para alcanzar niveles de rentabilidad establecidos.

Aumentar el volumen y participación de los servicios que se ofrecen, por medio del trato y acercamiento con los clientes, ya que ellos son la causa de que exista la organización.

Procurar que todo el personal, los cuales son el activo más importante de la organización, se desarrollen y realicen plenamente (mediante nuestra filosofía), sus responsabilidades laborales, con la finalidad de ofrecer los servicios de calidad, mediante la actualización constante de todo el personal.

6.2.2.3 Código de ética

La organización cree en principios y valores, lo cual hace que, los trabajadores sean respetuosos con la sociedad, para ello, contamos con un Código de Ética, que es la guía para ejercer las actividades laborales, los cuales se detallan en la tabla 50.

Tabla 50.- Código de ética.

Código de ética	Contexto.
<i>Trabajadores</i>	Respaldar el respeto a su honestidad, independencia y crear un ambiente para su bienestar y desarrollo
<i>Socios o Accionistas</i>	Otorgar un rendimiento prudente de manera sostenida.
<i>Proveedores</i>	Conservar relaciones cordiales y propiciar su desarrollo.
<i>Clientes</i>	Brindar un servicio íntegro e intachable para apoyar su crecimiento y desarrollo, que es el valor de nuestro servicio
<i>Competidores</i>	Contender en el mercado con fortaleza de manera ecuánime, apoyándonos en la ejecución de los servicios de manera leal
<i>Sociedad</i>	Impulsar todos nuestros valores, para favorecer el crecimiento económico y social en las comunidades en donde nos encontremos.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3 Programación del Sistema de Mejora Continua

El compromiso de la alta dirección consiste en lograr un crecimiento de calidad en el servicio que genere un desempeño favorable para la organización. Para cumplir con este compromiso, se necesita crear las condiciones necesarias para que los servicios que se ofrecen estén alineados con la filosofía de la organización.

Se reconoce la importancia de implantar un sistema de mejora continua para mejorar el desempeño de todas las áreas que conforman la organización, para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Al cambiar e impulsar a todos en la organización hacia un sistema de mejora continua, no solo se estará apoyando a los interesados directos (Socios, dueños, inversionistas, etc.) sino también, a todos aquellos que laboran en dicha organización, obteniendo un crecimiento profesional y económico.

Para lograr lo anterior, se requiere de la coordinación y participación de toda la organización, tanto de puestos directivos hasta puestos operacionales. Dicha coordinación y participación de todos los actores será esencial en el desarrollo del sistema de mejora continua.

6.3 Cambio

El cambio se da a partir de la necesidad que impera en las firmas de contadores públicos, lo que conlleva a actuar de acuerdo a las necesidades del cliente. Este punto de vista debe permear en toda la organización, y adoptarlo como una nueva filosofía en la organización para llevar a cabo las actividades y así, satisfacer las necesidades del cliente.

La nueva filosofía debe estar presente en toda la organización, para que se fije un fin común y tener dimensiones paralelas tanto del cliente como de la organización.

6.3.1 Establecimiento de objetivos de la organización

Para establecer el rumbo que debe tomar la organización, se debe establecer su Misión y Visión que será su filosofía para que los clientes se sientan identificados y saber que sus necesidades serán resueltas.

Visión.

Transcender en los servicios profesionales contables como una firma seria, honesta y profesional, para otorgar servicios de calidad para satisfacer a las necesidades de nuestros clientes y ser líder en nuestra región y poder expandir nuestros servicios a nivel nacional.

Misión.

Transmitir seguridad a los clientes basados en los servicios de calidad que se ofrecen, para que cuenten con información verídica en tiempo y forma, para tomar decisiones correctas y así impulsar el crecimiento de sus negocios.

6.3.2 Identificación de las necesidades del cliente

La insatisfacción de los clientes nace de la mala experiencia por adquirir servicios de calidad deficiente, lo que se traduce en necesidades de los clientes.

Para conocer las necesidades de los clientes de las firmas de contadores públicos, se hizo un estudio (capítulo 5) para conocerlas, identificarlas y darles solución a dichas necesidades. A continuación se presentan las 5 dimensiones en las cuales se agruparon las necesidades de dichos clientes.

Elementos tangibles

- *Instalaciones del despacho contable.*
- *Vestimenta de los trabajadores.*
- *Materiales utilizados.*

Fiabilidad

- *Cumplir con la fecha de entrega de impuestos y estados financieros.*
- *Efectividad en el cálculo de impuestos.*

Capacidad de respuesta

- *Capacidad de respuesta del personal de la firma de contadores*
- *Localización del dueño de la firma de contadores*

Seguridad

- *Percepción en el cobro de honorarios vs calidad de servicio brindado*
- *Percepción del servicio de forma general*
- *Atención personalizada*
- *Software utilizado para la prestación del servicio.*

Empatía

- *Ubicación de la firma de contadores*
- *Comunicación por medios electrónicos*

6.3.3 Planeación de actividades

En este paso, se describirá la planeación de las actividades que se van a desarrollar para actuar sobre la realidad que se desea modificar, estableciendo responsabilidades en la organización.

En la tabla 51 se muestra las dimensiones para planear las actividades a desarrollar, y de este modo actuar y modificar las actividades que crean convenientes con la información de la retroalimentación.

Tabla 51.- Plan de actuación de la firma.

Necesidad.	Especificaciones	Acción a desarrollar
Elementos tangibles	<i>Instalaciones de la firma de contadores.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones ordenadas y limpias
	<i>Vestimenta de los trabajadores.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lucir de manera pulcra
	<i>Materiales utilizados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en presentación de materiales y documentos que utiliza la organización
Fiabilidad.	<i>Cumplir con la fecha de entrega de impuestos y estados financieros.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo • No prometer en exceso • Conflictos funcionales
	<i>Efectividad en el cálculo de impuestos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Discordancia entre los empleados y sus funciones • Sistemas de supervisión y control
Capacidad de respuesta	<i>Capacidad de respuesta del personal de la firma contadores.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar a los empleados • Cursos de liderazgo y toma de decisiones
	<i>Localización del dueño de la firma de contadores.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la interacción entre los altos directivos y clientes
Seguridad	<i>Percepción en el cobro de honorarios vs calidad de servicio brindado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar a los clientes de las actividades que realiza el despacho
	<i>Servicio de forma general</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar a los clientes del servicio que realiza para solucionar sus necesidades
	<i>Atención personalizada</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir las actividades que realizan los clientes respecto a las actividades económicas de su organización
	<i>Software utilizado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el sistema esté apto para que proporcione la información que se requiere en la actualidad • Discordancia entre la tecnología y las funciones
Empatía	<i>Ubicación de la firma de contadores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad de la localización de las oficinas
	<i>Comunicación por medios electrónicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Usar de manera permanente la herramienta del correo electrónico

Fuente: Elaboración propia.

6.3.4 Procedimiento para la ejecución de las actividades a mejorar

Por medio del procedimiento, se realizarán las actividades encaminadas para mejorar el servicio brindado de la firma de contadores, lo que significará la satisfacción de las necesidades del cliente, previamente identificadas, para brindar un servicio idóneo para los clientes y predicado por la organización.

En dicho procedimiento se especifica lo que se debe hacer para corregir el servicio deficiente (desde la perspectiva del cliente) para estar en sintonía con ellos, y poder mejorar el servicio para que siempre estén satisfechos, ya que las necesidades del cliente cambian constantemente, y esto hace que deba existir la retroalimentación de ambas partes (empresa-cliente).

La perspectiva de los clientes está basada en las cinco dimensiones mencionadas en el capítulo 5, las cuales se basan en medir la calidad de los servicio, y a partir de ahí, emitir un juicio respecto al servicio brindado.

Por lo anterior, las dimensiones se denominan por "*Elementos tangibles*", "*Fiabilidad*", "*capacidad de respuesta*", "*Seguridad*" y "*Empatía*". Dichas dimensiones se desarrollarán cada una para realizar actividades destinadas para su solución, las cuales se ilustrarán desde la tabla 52 hasta la tabla 56.

Tabla 52.- Diseño del proceso de Elementos tangibles.

Dimensión de la calidad del servicio	Diseño del proceso	Enfoque.	Actividades a realizar.
ELEMENTOS TANGIBLES	<i>Instalación del despacho contable.</i>	a) Imagen de la oficina.	Las instalaciones deben estar ordenadas y limpias a la hora de iniciar las actividades, durante y después de la elaboración del servicio.
			Contratar a una persona que se encargue de limpiar en horas no laborales las oficinas, y en caso de no contratar, programarse los trabajadores por grupos, para que a cada grupo le toque x día de la semana.
	<i>Vestimenta de los trabajadores</i>	a) Imagen de los trabajadores	Lucir de manera pulcra en horarios de trabajo y si es posible, mantenerla siempre de forma adecuada fuera del horario de trabajo, ya que siempre son la imagen de la organización.
			Los sábados podrán utilizar ropa casual, pero apegados a una vestimenta adecuada.
	<i>Materiales utilizados.</i>	a) Imagen de materiales utilizados	Cada empresa tendrá lineamientos singulares respecto a los materiales utilizados, como hojas membretadas, elaboración de circulares, avisos para los clientes, entrega de impuestos a pagar, etc., sin embargo, siempre deberán cumplir con lo siguiente: limpieza en documentos dentro de carpetas, con clip o engrapadas para una mejor presentación del documento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53.- Diseño del proceso de Fiabilidad.

Dimensión de la calidad del servicio	Diseño del proceso	Enfoque.	Actividades a realizar.
FIABILIDAD	<i>Cumplir con la entrega de la información como lo son impuestos y estados financieros.</i>	a).- Trabajar en equipo.	Hacer grupos (dependiendo la organización) para ejecutar los servicios que todo el grupo tiene a cargo, y terminando el trabajo asignado, ayudar a otros grupos para la culminación del servicio.
			Revisión de encargados de los departamentos para evaluar a cada trabajador por sus cualidades.
			Reconocimiento a nivel organizacional de los trabajadores más productivos y posibles recompensas.
		b) No prometer en exceso.	Enfocarse en los factores primordiales de la calidad y no dar falsas esperanzas de algún servicio que no se podrá otorgar o esté fuera de nuestro alcance. (Dejar estipulado que si la documentación no llega a tiempo para su codificación, probablemente el cálculo de impuestos no esté en los términos idóneos, y con posibles recargos y actualizaciones, en el mismo sentido los estados financieros).
			Conocer las expectativas de los clientes, ya que si son poco realistas respecto al servicio que recibirán de nuestra parte, será muy complicado satisfacer sus necesidades. Lo primordial será evaluar las expectativas del cliente y a partir de ahí, establecer qué se puede ofrecer y qué no.
			Ser cuidadosos con los clientes al momento de asignar el precio de los servicios, y se debe ser consientes al momento de fijarlos. Lo más conveniente sería analizar lo que se hará y a partir de ahí, proponer la tarifa a cobrar.
	c) Conflictos funcionales	Asesorar a los clientes para que ayuden de forma positiva para la realización del servicio y este pueda ser de mejor calidad en tiempo y forma (tener todos los cheques en orden y sin faltante alguno, facturas que avalen compras o gastos, facturas de ingresos, estados de cuenta, etc.).	
		No exceder las funciones de trabajo con sobrecargo de actividades, ya que la sobrecarga puede ocasionar ausentismo y rotación de personal.	
		Definir las expectativas y necesidades de los clientes, para poder valorar la magnitud de horas hombre que se requiere por cliente y así asignar de manera equitativa las responsabilidades por trabajador y equipos de trabajo.	
	<i>Efectividad en el cálculo de impuestos.</i>	a) Empleados y sus funciones.	Seleccionar a posibles empleados de la organización de manera que cumplan el perfil que se requiere, para ajustarse a funciones específicas.
			Desarrollar nuevos e innovadores mecanismos para reclutar y retener al personal (Pagar diplomados, Eventos sociales, Ayudar para el estudio de posgrado, etc.).
			Oportunidad de subir de puesto en el escalafón del organigrama lo que propicia a estar satisfechos y ser leales a la empresa.
b) Sistemas de supervisión y control		Aumentar el sueldo dependiendo su tiempo en la empresa así como las capacidades que han adquirido para cumplir mejor su trabajo.	
		Los trabajadores después de terminar algún cálculo de impuestos, deberán ir con su jefe inmediato, o en su caso, alguien competente para que evalúe su trabajo, y a partir de ahí, informar al cliente que su cálculo está listo.	
		Medir el tiempo desde que llega la documentación hasta que se entrega para su revisión, para poder medir y controlar el tiempo de respuesta de cada trabajador.	
Programas de reconocimiento para trabajadores que realmente desempeñen sus funciones con eficiencia y eficacia.			

Fuente: elaboración propia

Tabla 54.- Diseño del proceso de Capacidad de Respuesta.

Dimensión de la calidad del servicio	Diseño del proceso	Enfoque.	Actividades a realizar.
CAPACIDAD DE RESPUESTA	<i>Capacidad de respuesta del personal del despacho contable.</i>	a) Actualización de trabajadores	Enviar a todos los miembros de la organización a diplomados
			Actualización de programas para la elaboración de su trabajo
		b) cursos de liderazgo y toma de decisiones.	Contratar o enviar a todos los miembros de la organización a cursos de liderazgo y toma de decisiones
			Cursos para el manejo de personal para los que tienen al mando grupo de personas dentro de la organización
	<i>Siempre es localizable el dueño del despacho contable.</i>	a) aumentar la interacción entre los altos directivos y clientes	Los altos directivos deben organizar las visitas a clientes
			Permitir una comunicación directa del cliente con los altos directivos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55.- Diseño del proceso de Seguridad.

Dimensión de la calidad del servicio	Diseño del proceso	Enfoque.	Actividades a realizar.
SEGURIDAD	<i>Percepción en el cobro de honorarios contra calidad de servicio brindado.</i>	a) Concientizar al cliente de las actividades que realiza la firma de contadores respecto al servicio que le brinda.	Como se mencionó en puntos anteriores, el cobro de los honorarios debe ir acorde con lo que se hace (servicio), lo que significa que debe haber coherencia del cobro, y a partir de este supuesto, el despacho contable debe especificar la magnitud del servicio que se le da, y a partir de ahí se asigna el cobro de honorarios.
	<i>Servicio de forma general.</i>	a) concientizar a los clientes del servicio que realiza para solucionar sus necesidades.	Se recomienda hacerle ver al cliente la capacidad que tiene la firma de contadores respecto al servicio que brinda así como el alcance del mismo.
	<i>Atención personalizada.</i>	a) Seguir las actividades que realizan los clientes respecto a las actividades económicas de su organización.	Los empleados que tengan contacto directo con el cliente, deberán conocer el servicio que espera recibir el cliente, para enfocarse en esos puntos, sin descuidar todo lo que implica el servicio de calidad. Hacer sentir al cliente que el trabajador está a su disposición para resolver sus inquietudes y apoyarlo para tomar decisiones.
	<i>Software utilizado</i>	a) Verificar que el sistema sea apto para que proporcione la información que se requiere en la actualidad.	Hacer un análisis de las reformas fiscales que imperan y a partir de ahí seleccionar el software adecuado. Conocer la facilidad de respaldar archivos así como de recuperarlos si llegara a suceder un percance.
		b) <i>Discordancia entre la tecnología, funciones y empleados.</i>	Fácil manejo del programa por parte de los empleados y que no requiera demasiada especialización para el manejo del mismo. Adaptabilidad del programa con las funciones que desarrolla la organización para que exista coherencia entre ambos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 56.- Diseño del proceso de Empatía.

Dimensión de la calidad del servicio	Diseño del proceso	Enfoque.	Actividades a realizar.
EMPATÍA	<i>Ubicación del despacho contable.</i>	a) Viabilidad de la localización de las oficinas.	La ubicación no siempre será idónea para todos los clientes, lo que hace replantear la ubicación de la firma.
			Un estacionamiento propio sería de mucha utilidad para que el cliente no pierda tiempo en buscar donde estacionar el auto
	<i>Comunicación por medios electrónicos.</i>	a) Usar de manera permanente la herramienta del correo electrónico.	Valerse del correo electrónico para comunicarse con los clientes de manera permanente
			Emplear esta herramienta para comunicarse con todos los trabajadores de la organización y dejar constancia de los asuntos que cada trabajador realiza o consulta con cualquier trabajador de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Suministro de mecanismos de ejecución

Es necesario proporcionar técnicas y herramientas de trabajo para facilitar el desarrollo efectivo de todos los miembros de la organización para realizar sus responsabilidades laborales de una manera eficaz y eficiente.

En la tabla 57 se describen las actividades que ayudan a brindar un servicio de calidad, el cual, permea en todos los trabajadores y colaboradores de la organización.

Tabla 57.- Descripción de las actividades para la realización del servicio.

Actividades	Descripción.
Asistir a ponencias.	Liderazgo, capacitación y motivación
Cursos de actualización y capacitación.	Reformas fiscales, Misceláneas, NIF´S, Procedimientos de auditoria, capacitar de los auxiliares para realizar el trabajo a su cargo. Capacitación para tratar con el cliente.
Tecnología de información (software)	Actualizar y capacitar en el manejo de programas. (Contpaq, Nomipaq, Cheppaq, SUA, SAE, ERP, Contavisión)
Presentación.	Uniformes para toda la organización, realizada por consenso de todos los trabajadores.
Activo fijo	Equipo de cómputo Escritorios Sillas ejecutivas Sillas para clientes en espera Mesas Archiveros Teléfonos Basureros Equipo de transporte (office boy) Artículos de limpieza (detergentes, trapeador, escoba, etc.) Artículos de vigilancia (Esposas, macana, Lámpara, etc.)

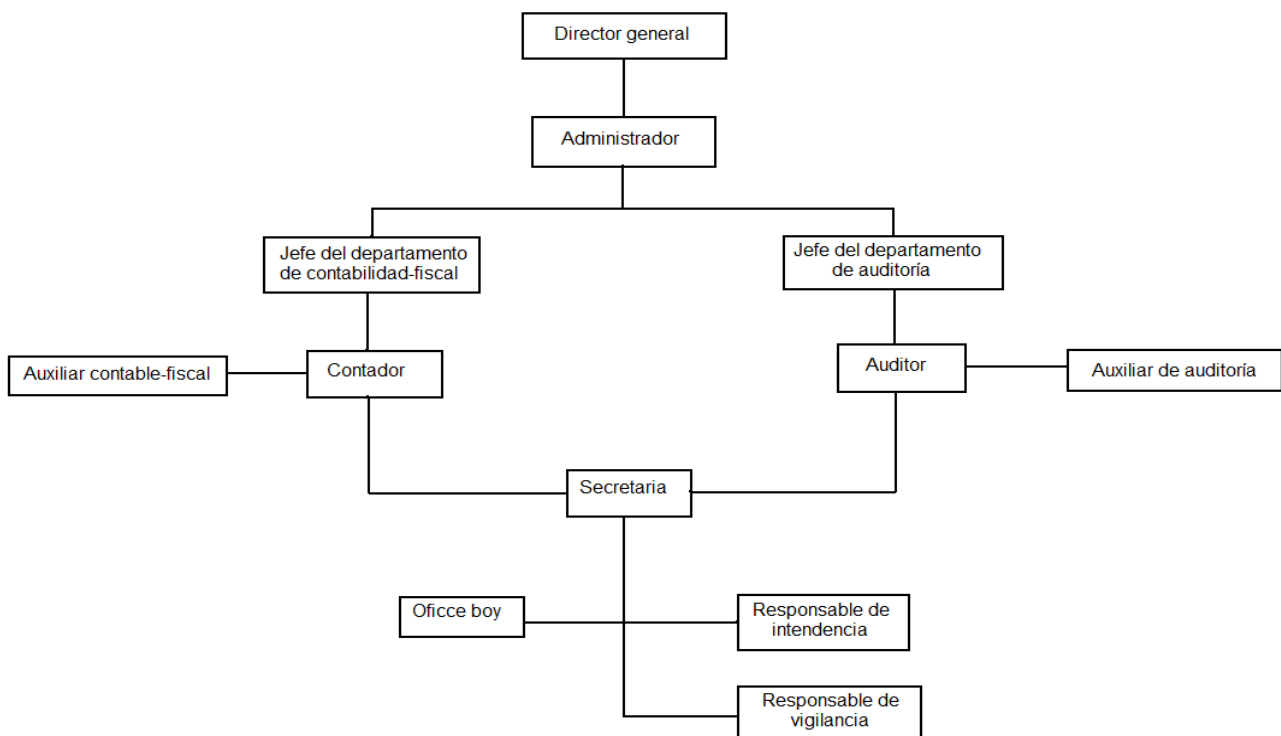
Fuente: Elaboración propia.

6.3.6 Definición de roles de trabajo

El desempeño de la organización, va ligado en proporción directa, al perfil que debe reunir los profesionistas que laboran en la organización. Por lo anterior, se definirán los actores y se delegarán responsabilidades para especificar el alcance de cada trabajador y puesto de trabajo.

En este mismo sentido, la organización debe delegar autoridad y asumir el rol que le compete a cada actor dentro de la organización, y es así como se describe el organigrama propuesto de una organización estándar.

En la figura 42 se muestra el organigrama propuesto para organizaciones de un tamaño estándar (de 12 a 15 empleados) para tomarlo de referencia, y si es posible, cada organización debe diseñar el que mejor se adapte a su organización.



**Figura 42.- Organigrama propuesto para organizaciones estándar.
(Elaboración propia).**

A partir del organigrama propuesto, se definen los actores con sus responsabilidades dentro de la organización (Véase tabla 58).

Tabla 58.- Actores y responsabilidades de los trabajadores de la organización.

Actor	Responsabilidades
Director General	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que la misión se cumpla • Asegurarse que los objetivos se cumplan • Resolver conflictos en la operación de la organización • Diseñar Planes de crecimiento • Implementar planes de crecimiento • Comercializar los servicios profesionales
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la empresa • Administrar la empresa • Administrar los recursos • Atender contingencias de documentación • Rendir cuentas y resultados • Asegurar cumplimiento del control interno de la operación • Seleccionar al personal • Supervisar las funciones de cada departamento • Mejorar el desempeño de la organización • Participar en conferencias nacionales y en campañas sociales.
Jefe del departamento de contabilidad fiscal.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar cálculos de impuestos de los clientes • Organizar el departamento Contable-fiscal • Rendir cuentas al administrador • Controlar la asistencia del departamento • Gestionar movimientos del personal del departamento • Capacitar al personal en prácticas fiscales
Jefe del departamento de auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las auditorías concluidas • Organizar el departamento de auditoría • Rendir cuentas al administrador • Controlar la asistencia del personal departamento • Gestionar movimientos del personal del departamento • Capacitar al personal prácticas de auditoría
Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las transacciones de cada empresa • Elaborar estados financieros a partir de los movimientos realizados de la empresa • Hacer papeles de trabajo e informes financieros para cada empresa • Calcular impuestos de acuerdo a la ley • Revisar y corregir posibles errores en la elaboración de estados financieros y papeles de trabajo • Visitar a los clientes una vez cada 15 días • Verificar que cada día diez de cada mes llegue la papelerías de clientes

Auditor	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las estructuras organizacionales de sistemas de información. • Revisión de documentos, especificaciones de diseño funcional, manuales de usuario, • Especificaciones de bases de datos, arquitectura de archivos de datos, listados de programas, etc. • Auto documentación, es decir el auditor puede preparar narrativas en base a su observación. • Utilización de técnicas de auditoría asistida por computador
Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar movimientos contables • Hacer llenados de cédulas • Enviar al contador la información
Auxiliar de auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los documentos de las empresas auditadas • Hacer anotaciones de acuerdo a las anomalías
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Atender llamadas de clientes o personas externas • Llenar formatos para gestiones ante hacienda, IMSS, Infonavit, clientes, etc.
Office boy	<ul style="list-style-type: none"> • Recoger papelería de los clientes • Hacer transacciones en el banco • Gestionar asuntos ante hacienda, IMSS, Infonavit, clientes etc.
Responsable de intendencia	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar servicios de limpieza en instalaciones, mobiliario y equipos
Responsable de vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear cualquier Activo resguardado por la empresa, ya sean Activos Tangibles e Intangibles • Verificar la entrada y salida de personas y autos a los limites de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

6.3.7 Gestión del servicio

La realización del servicio del departamento contable-fiscal y el departamento de auditoria, deberá ser documentada de manera que, los trabajadores conozcan el proceso para la realización de los servicios.

En la figura 43 se muestra el proceso para la realización del departamento contable-fiscal, desde que llega la documentación del cliente hasta que sale el cálculo de impuestos y estados financieros.

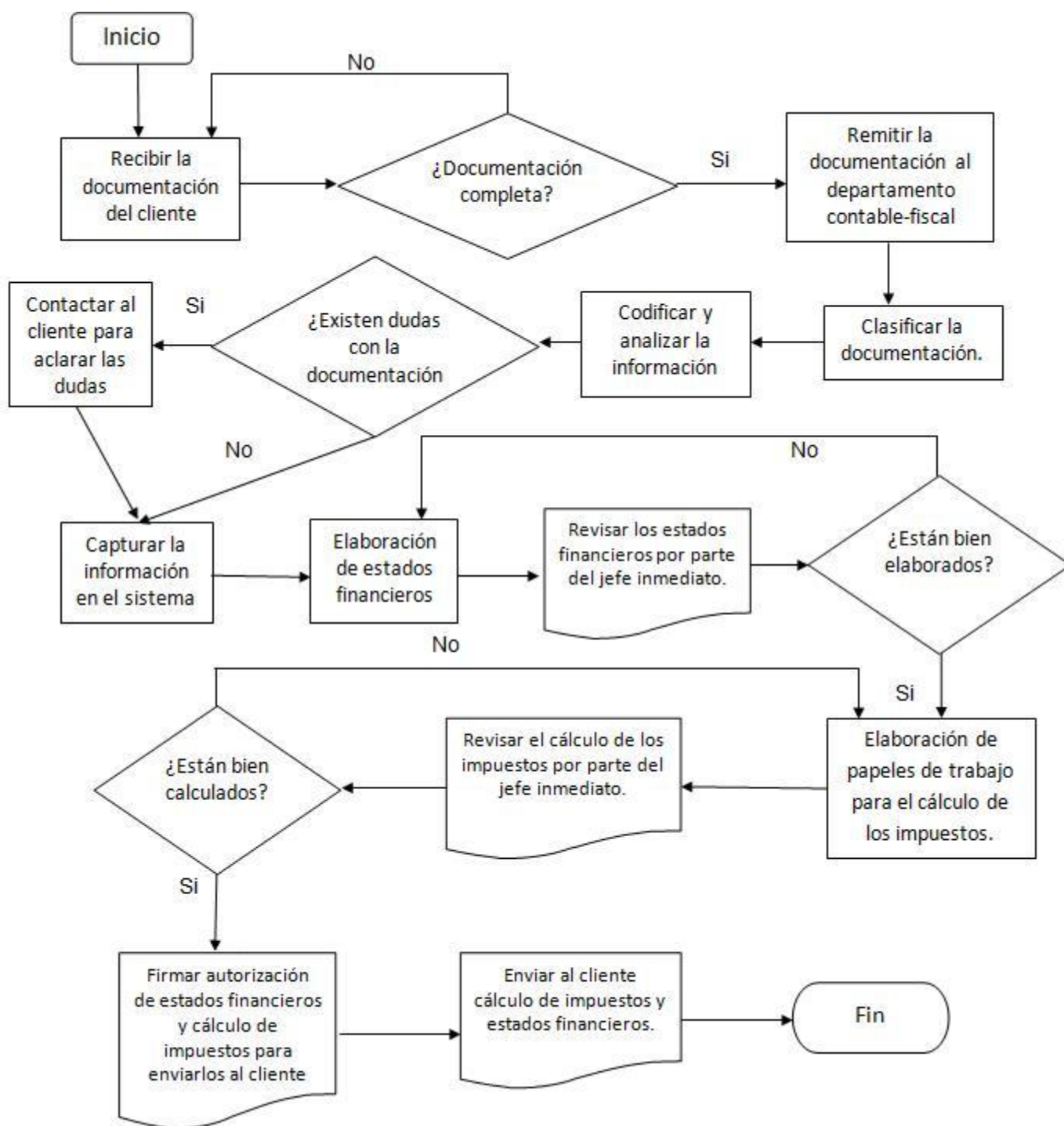


Figura 43.- Proceso para la prestación del servicio del departamento de contabilidad. (Elaboración propia)

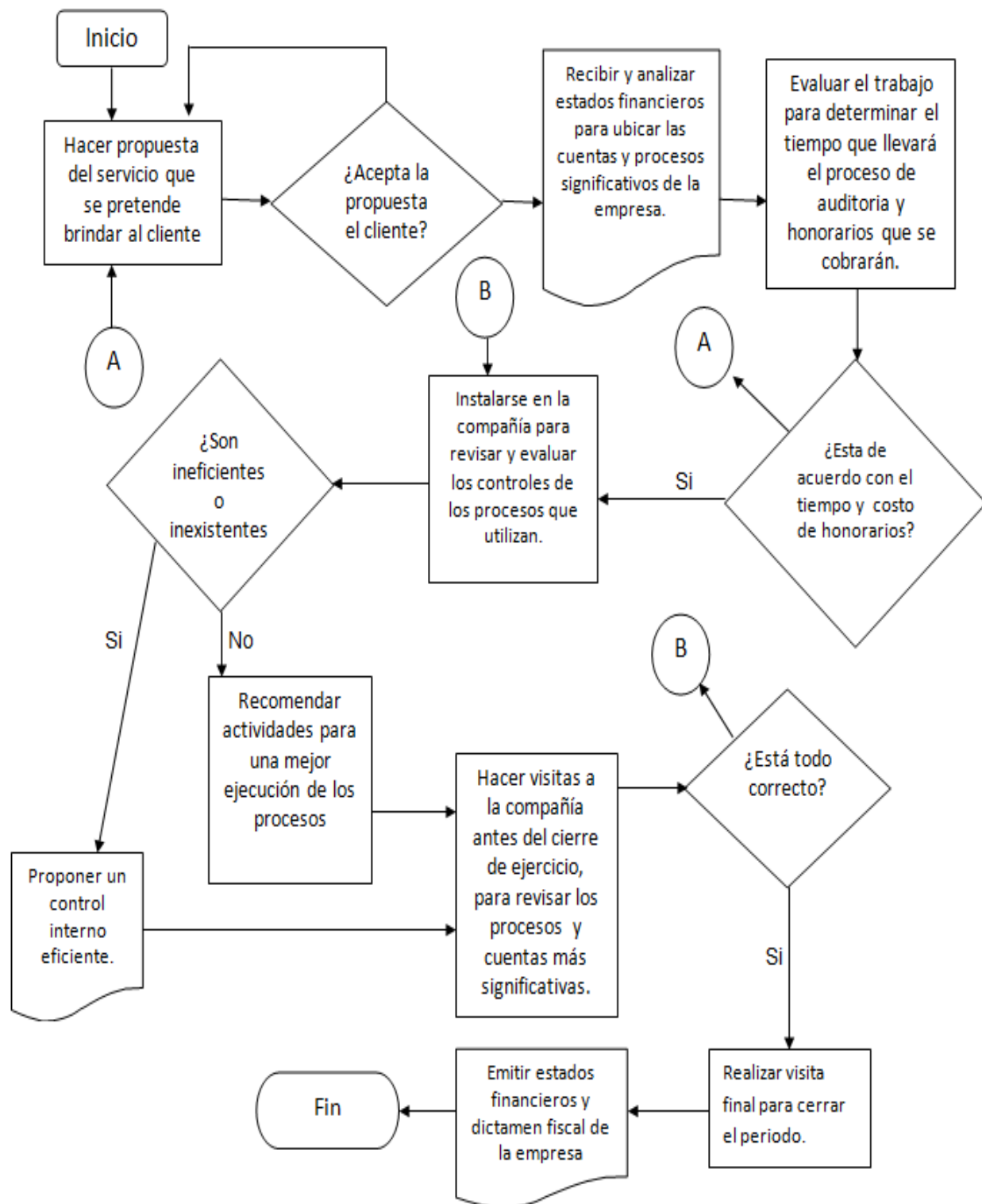


Figura 44.- Proceso de la presentación del servicio del departamento de auditoria. (Elaboración propia).

En la figura 44 se muestra el proceso para realizar una auditoria, desde que se le hace la propuesta al cliente, y hasta que recibe los documentos que avalan la finalización del servicio, para su envío a las autoridades fiscales.

6.4 Aceptación

En las organizaciones deben existir métodos de evaluación e indicadores para conocer el desarrollo de la empresa dentro de algún sistema que utilicen para discernir y sobre todo, conocer si los miembros de toda la organización aceptan el nuevo sistema de trabajo para mejorar el desempeño de la organización.

En este mismo sentido, esta tercera fase del Sistema de Mejora Continua, consiste en evaluar e interpretar la evaluación para actuar sobre los resultados obtenidos y a partir de ahí controlar y retroalimentar a toda la organización con información verídica de lo que acontece dentro de la firma para tomar decisiones correctas para mejorar el desempeño de la organización, y que en el futuro no se repitan, en caso de existir, malas prácticas en la realización del servicio.

Por lo anterior, se deben utilizar sistemas de evaluación e indicadores para conocer si se aceptó de manera positiva, y en su caso, si existen áreas de mejora dentro de la organización, que se puedan identificar y mejorar.

6.4.1 Evaluación del servicio

El sistema de mejora continua, como se citó anteriormente, cuenta con tres fases, la primera fase es la necesidad de asimilar que se requiere un cambio, en la segunda fase se requiere ejecutar el cambio para poder cumplir con las necesidades de los clientes para que exista una calidad en el servicio ofrecido.

La tercera fase consiste en la aceptación y retroalimentación que se vincula con las otras dos fases anteriores, y para llevarlo a cabo, se debe utilizar sistemas de evaluación e indicadores para medir, controlar y mejorar dónde se requieran los

servicios que se ofrecen, y así satisfacer las necesidades de los clientes, lo que conlleva a un buen desempeño de la organización.

6.4.1.1 Buzón de quejas y sugerencias

La herramienta del buzón de quejas y sugerencias está orientada a solucionar problemas derivados del servicio brindado que no satisface las necesidades del cliente.

Camisón, et al, (2007) citan que es indudable el valor de la información que la organización puede obtener a través del buzón de quejas y sugerencias manifestadas por los clientes, y las empresas que utilizan el buzón, gestionan eficazmente la calidad reconociendo al buzón como fuente de información y desean recoger tantas como clientes realmente insatisfechos poseen.

Las quejas y sugerencias poseen implicaciones positivas para las dos partes (cliente-empresa). Respecto a la empresa, es favorable ya que significa conocer dónde se está haciendo mal el servicio desde la perspectiva del cliente, y mediante dicha queja, se puede modificar la insatisfacción del cliente para actuar sobre ello y modificar su insatisfacción de manera positiva. Desde la perspectiva del cliente, la respuesta puede ser positiva ya que por medio del buzón de quejas y sugerencias, obtiene lo que realmente necesita, y de esta forma tanto el cliente como la organización obtienen lo que quieren.

En definitiva, cuando un cliente no recibe lo que desea hay inconformidad, lo que posiblemente se traduzca en mala fama de boca a oído lo que representaría mala imagen para la compañía, y viceversa, si existe satisfacción de parte del cliente respecto al servicio recibido, posiblemente haya referencias positivas para la organización.

En este mismo sentido, Blanco (2004) describe la Regla 3-33 la cual consiste en que un cliente satisfecho comenta su motivo de satisfacción a tres personas que a su vez no suelen comentarlo a nadie por considerarlo un hecho normal, cada cliente insatisfecho comenta sus quejas a un numero superior de personas que divulgan los comentarios negativos hasta llegar a conocerlos treinta y tres personas.

Las consecuencias que existen del grado de satisfacción e insatisfacción respecto a la situación del servicio recibido, puede tener efectos positivos o negativos, según el tratamiento que se le de a las quejas del cliente (Véase figura 45).

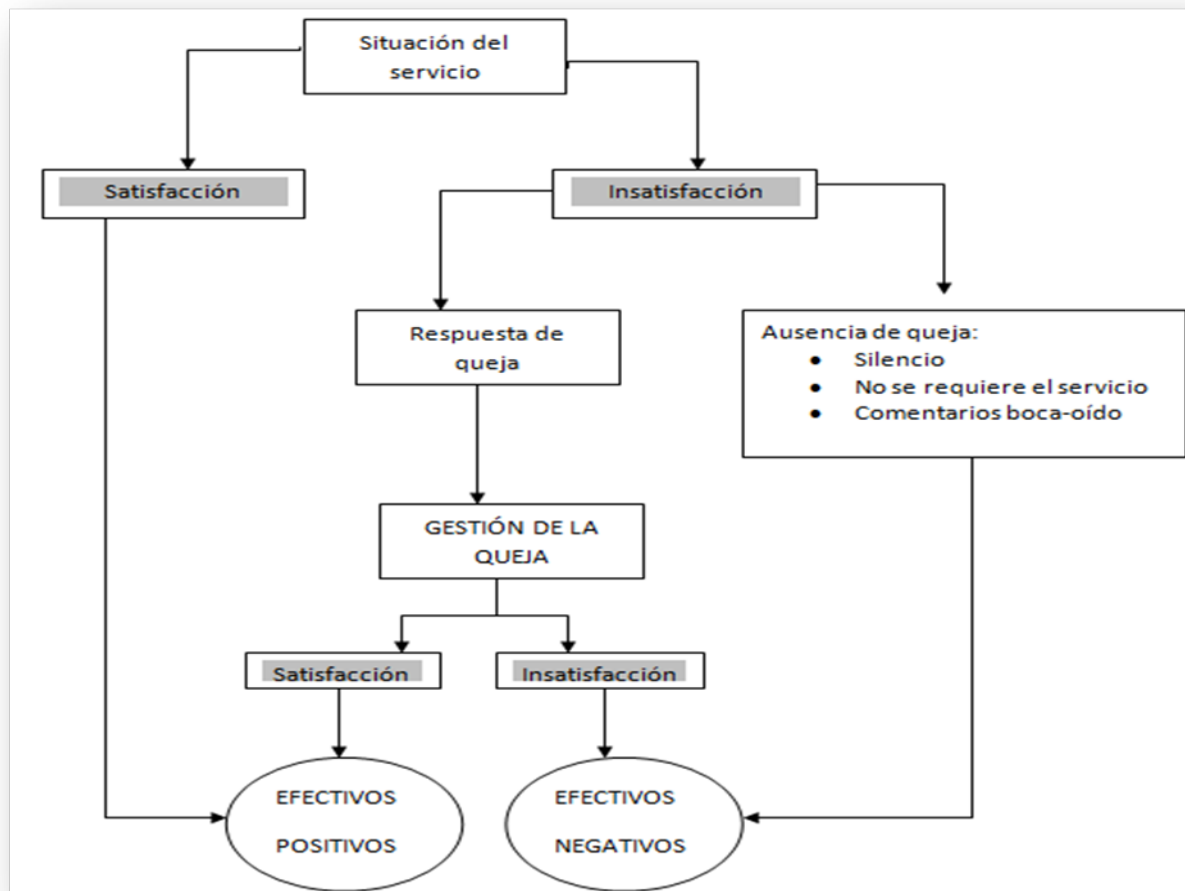


Figura 45.- Consecuencias del grado de satisfacción/insatisfacción con la situación del servicio.
(Camisón, et al, 2007, p. 937).

La propuesta de buzón de quejas y sugerencias que se visualiza en la figura 46 fue diseñada para que cada firma de contadores pueda adaptar e incluso mejorar su propio buzón, para obtener la información que requiere, y así poder canalizar, darle seguimiento y posteriormente solución.

FIRMA DE CONTADORES PÚBLICOS S.C.

Buzón de quejas y sugerencias.

1. Relación con la firma de contadores públicos S.C.

Pertenezco como cliente de la firma de contadores públicos S.C.

Soy externo a la firma de contadores públicos S.C.

2. Hacia dónde va dirigido su queja o sugerencia.

Director General

Administrador

Jefe del departamento

Otro (especifique) _____

3. Seleccionar el tipo de comentario que se hace llegar a la organización.

Queja

Sugerencia

Felicitación

4. Datos personales (opcional).

Nombre: _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

Figura 46.- Propuesta del buzón de quejas y sugerencias.
(Elaboración propia).

La propuesta contiene 4 apartados para ser llenados, sin embargo, el último apartado (Datos personales) es de forma opcional, para que el cliente no se sienta incomodo al hacer el comentario, por el motivo que sea.

La posición física del buzón de quejas o sugerencias debe estar en visible para cualquier persona que visite las oficinas de la firma de contadores públicos, con fácil accesibilidad para no incomodar tanto al personal de la organización como a visitantes del mismo.

La revisión del buzón de quejas y sugerencias se puede hacer de manera semanal, quincenal o tal vez mensual, la organización decidirá la forma en la cual será revisada para su análisis.

6.4.2 Análisis de indicadores

Este proceso está vinculado con el Buzón de quejas o sugerencias por parte de la organización, ya que a partir de dicho buzón, la organización deberá analizar y canalizar los datos obtenidos para transformarlos en información valiosa para la organización.

Para que la información sea procesada y actuar sobre ella, será necesario contar con una herramienta que ayude a identificar las causas de las quejas y sugerencias, Solucionarlas y controlarlas para satisfacer de la mejor manera las necesidades del cliente o personas externas a la organización. Ahora bien, dicha herramienta a utilizar es el Diagrama de Pareto

6.4.2.1 Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto es una forma especial de gráfico de barras que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de

prioridades, y el argumento del principio de Pareto, consiste sobre la idea que el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas.

Este Diagrama se utiliza como una herramienta para visualizar lo siguiente (Chang, 1999, p.19):

- Determinar la frecuencia o la importancia relativas de diferentes problemas o causas
- Concentrarse en cuestiones ordenándolas en términos de importancia
- Darle seguimiento para erradicar dichos problemas.

6.4.2.1.1 Pasos para realizar el Diagrama de Pareto²¹

Para la construcción del Diagrama de Pareto es necesario llevar a cabo los siguientes pasos o etapas (Camisón, et al, 2007, p. 1235 y Chang y Niedzwiecki, 1999, p. 19):

1.- Identificar las categorías de problemas o causas que deben ser comparadas. (Es necesario tener ya implementado el buzón de quejas y sugerencias, ya que de allí parte la construcción de este primer paso).

Después de tener claras las necesidades de los clientes o personas externas, por medio del buzón, se deben organizar los problemas o causas en un grupo de categorías que sean similares entre ellas, para reducir una posible lista larga en un número manejable de categorías. Si es posible en ocho o menos.

2.- Seleccionar una unidad estándar de medida y el período de tiempo a ser analizado. *Consiste en decidir cuándo y durante cuánto tiempo se recogerán los datos, en términos de días, semanas o meses.*

3.- Obtener los datos y ordenarlos.

²¹ Para la realización de este paso se tomó como ejemplo solo cuatro necesidades de los clientes manifestadas en el capítulo 5, con el fin de ilustrar el proceso para realizar el Diagrama de Pareto.

En esta etapa existen diferentes métodos para obtener y ordenar los datos, sin embargo se mostrará uno para tener una idea clara.

Primeramente, se preparará la hoja de recogida de datos, obtenida de la información del buzón de quejas y sugerencias, que es donde se encuentran los tipos de quejas que existen. Por ejemplo si se clasifican por semanas y se agrupan en 4 tipos de quejas sería de la siguiente manera (véase tabla 59).

Tabla 59.- Hoja de recogida de datos.

Tipos de Queja	Semanas				Total de quejas
	1ra semana	2da semana	3ra semana	4ta semana	
Falta de comunicación por correo electrónico			-		8
Materiales utilizados					27
Capacidad de Respuesta del personal					45
No se entregan en fecha acordada los estados financieros e impuestos.				-	9
Total	17	30	20	22	89

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, después de elaborar la recogida de datos, se comenzará por crear una tabla de tres columnas, para lo cual los encabezados podrían ser “Tipo de Queja”, “Ocurrencias” y “porcentaje total”.

En la Primer columna denominada “Tipos de quejas”, debe incluir las diferentes categorías de quejas. (Se toma de la primera columna de la hoja de recogida de datos). En la segunda columna llamada “ocurrencias”, se escribirá el total de las quejas de por categoría. En la tercera columna llamada “porcentaje total” se anotará el resultado de la división de cada número por categoría por el número total de casos. Esto dará el porcentaje del total. Se organizará de mayor a menor ocurrencia (Véase tabla 60).

Tabla 60.- Quejas por orden decreciente en función de las ocurrencias.

Tipos de quejas	Ocurrencias	%total
Capacidad de Respuesta del personal	45	51%
Materiales utilizados	27	30%
No se entregan en fecha acordada los estados financieros e impuestos.	9	10%
Falta de comunicación por correo electrónico	8	9%
Total	89	100%

Fuente: elaboración propia.

4.- Trazar los ejes de coordenadas.

Primero se dibujará el eje horizontal lo suficientemente larga de manera que todas las categorías puedan ser anotadas debajo de ella. Después se dibujan dos ejes verticales de cada extremo del eje horizontal. En el eje vertical del extremo izquierdo se anotará la escala de medida de las ocurrencias que existieron en el periodo y en el eje vertical del extremo derecho representará la escala de porcentajes que va en aumento hasta llegar al 100% (Véase figura 47).



**Figura 47.- Trazado de ejes de coordenadas.
(Elaboración propia).**

5.- Construir el Diagrama de Pareto.

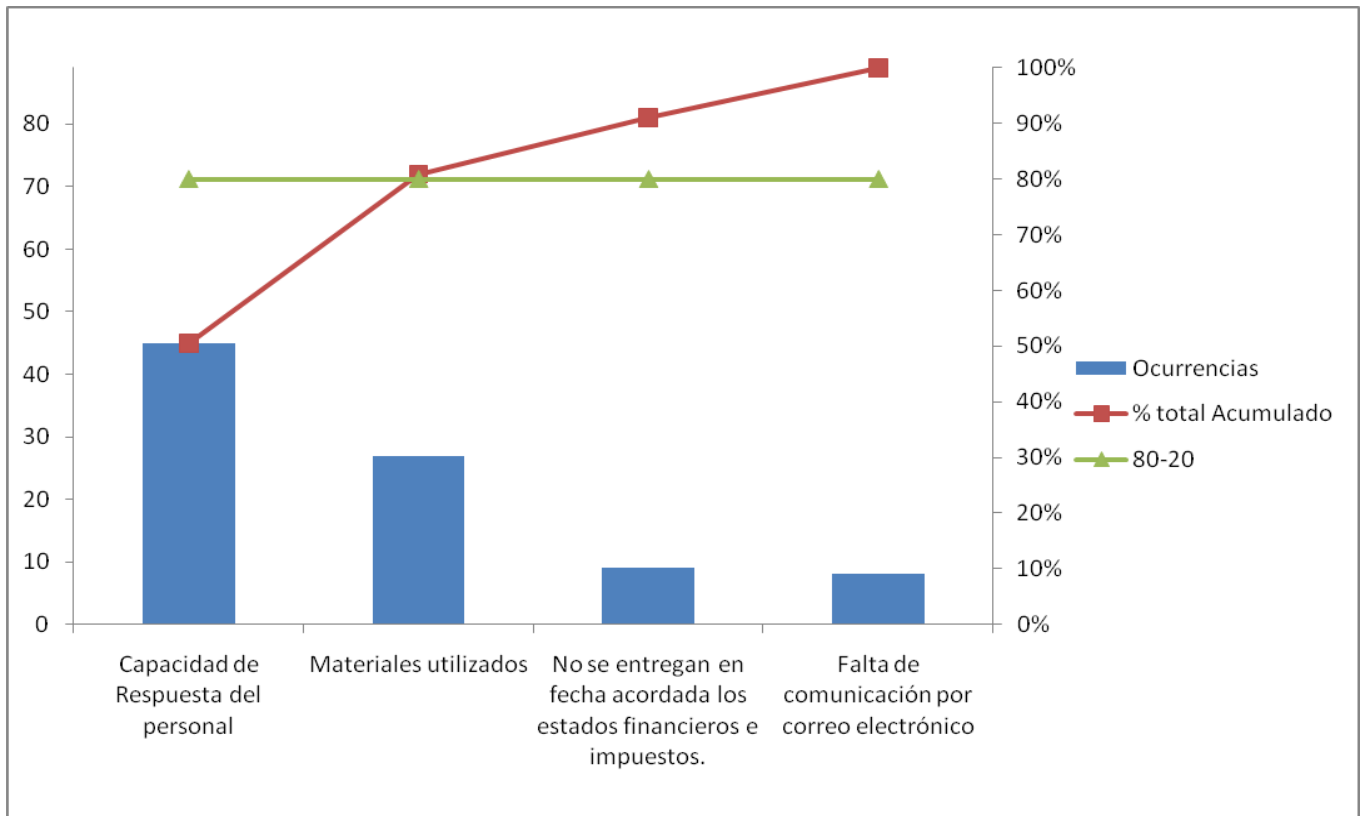
Consiste en introducir los datos trazando las series de barras de longitud decreciente de izquierda a derecha, como se mostró en el paso 3, pero se agregarán dos columnas más. La primera columna sirve para anotar el % acumulado de las quejas y la segunda columna en agregarse muestra el principio 80/20. Y así terminar completo el Diagrama de Pareto (Véase tabla 61).

Tabla 61.- Datos completos para realizar el Diagrama de Pareto.

Tipos de quejas	Ocurrencias	%total	% total Acumulado
Capacidad de Respuesta del personal	45	51%	51%
Materiales utilizados	27	30%	81%
No se entregan en fecha acordada los estados financieros e impuestos.	9	10%	91%
Falta de comunicación por correo electrónico	8	9%	100%
Total	89	100%	

Fuente: Elaboración propia.

La Gráfica de Pareto concluida muestra el total del porcentaje por números de ocurrencia, el % total acumulado y el principio 80/20 (Véase figura 48).

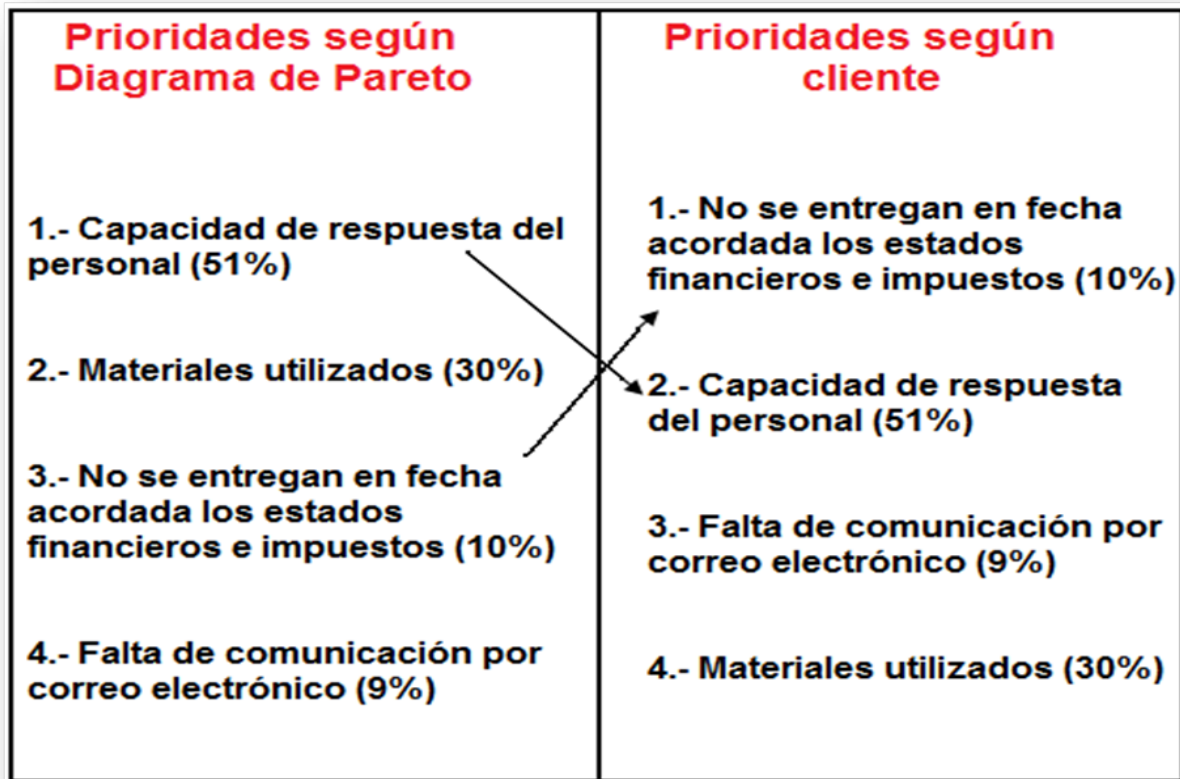


**Figura 48.- Diagrama de Pareto completo.
(Elaboración propia).**

6.4.2.1.2 El análisis del Diagrama de Pareto

El diagrama pone en evidencia los problemas más importantes de la organización, desde la perspectiva del cliente, y sobre los cuales es necesario actuar. En los datos que se tomaron de ejemplo, las opiniones sobre la *capacidad de respuesta del personal* y *materiales utilizados* son las quejas más importantes, puesto que representan el 80% de los defectos totales. En este mismo sentido, sería lógico imaginar que se debe iniciar por dichas queja, porque son las que más se repiten dentro de la organización.

Sin embargo, para conocer lo que realmente el cliente cree que es lo más importante, se debería convocar a un grupo representativo de clientes para conocer realmente lo que les interesa tomando de referencia el Diagrama de Pareto y dar mayor prioridad para erradicar dicha queja.



**Figura 49.- Comparación de prioridades de Pareto vs Cliente.
(Elaboración propia).**

En la figura 49 se plasma las prioridades del cliente, incluso la número 1 del Diagrama de Pareto pasa a ser número 2 en las prioridades del cliente, y la que era la número 3 en la de Pareto es la número 1 de los clientes.

Por ello, es importante llevar a cabo la reunión con el grupo representativo de clientes, para poder decidir que prioridad se le dará a cada queja, sin embargo, se le aclarará al cliente que todas las quejas serán resueltas.

6.4.2.1.3 Acciones correctivas y retroalimentación

El Diagrama de Pareto nos da la información para determinar dónde se deben hacer los ajustes para solucionar las quejas y sugerencias de los clientes, ya que depende en gran medida, que el cliente quede satisfecho y no se repita en el futuro la molestia del cliente por el servicio recibido.

Las acciones correctivas y de retroalimentación se concentrarán en las quejas y sugerencias que se hayan manifestado en las prioridades de Pareto o en su caso (si existiera la reunión con los clientes) darle solución primeramente a las prioridades del cliente, y después continuar de manera descendente con las demás quejas.

En la tabla 62 se ve la interacción que existe entre las necesidades de los clientes (quejas), y las funciones de los procesos claves de la propuesta del sistema de mejora continua, para mejorar el servicio brindado, el cual inicia desde el buzón de quejas y sugerencias, para después ser analizada y de esta manera tomar decisiones sobre dónde y cómo se debe actuar para que exista la retroalimentación, con el fin de que no se vuelvan a repetir y encontrar nuevas áreas de mejora en la organización, ya que de esta manera existe la mejora continua sin fin.

Tabla 62.- Realización de acciones correctivas y retroalimentación.

Tipo de Queja	Promesa de la dirección	Sistema de mejora continua	Plan de actuación	Mecanismo de ejecución	Acción correctiva.
<i>No entregan en la fecha acordada los estados financieros e impuestos</i>	La dirección debe hacer énfasis en la capacidad de la organización para cumplir con la fecha de entrega, ya que es la primera prioridad de los clientes.	Revisar y en su caso modificar la misión y visión de acuerdo a las necesidades del cliente.	La fiabilidad del servicio debe revisarse y modificarse, en caso de ser necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.	Verificar que el personal cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con la fecha de entrega de los estados financieros e impuestos.	Verificar por parte de jefes inmediatos, si realizan el trabajo en equipo, que no hayan prometido en exceso, y que no existan conflictos funcionales.
<i>Capacidad de respuesta del personal</i>	Los altos directivos pondrán atención en la capacidad de respuesta, ya que es la segunda prioridad según los clientes.	Revisar y en su caso modificar la misión y visión de acuerdo a las necesidades del cliente.	Analizar si las especificaciones de la capacidad de respuesta son las adecuadas para mejorar su actuación.	Verificar si el personal recibió las herramientas necesarias para desarrollar su capacidad de respuesta.	Revisar y verificar si la actualización a empleados y cursos de liderazgo y toma de decisiones son los adecuados para obtener la habilidad de la capacidad de respuesta.
<i>falta Comunicación por correo electrónico</i>	En la tercera prioridad se encuentra la comunicación por correo electrónico, a la cual también se le dará respuesta	Revisar y en su caso modificar la misión y visión de acuerdo a las necesidades del cliente.	Analizar si las especificaciones son las adecuadas para cumplir con esta queja, y en su caso modificar si no cumple con las expectativas.	Verificar si los trabajadores involucrados recibieron las herramientas necesarias para usar los medios electrónicos.	Revisar de manera periódica si los empleados utilizan el correo de manera permanente para la realización del servicio.
<i>Materiales utilizados</i>	Es la cuarta prioridad de los clientes, sin embargo se toman medidas para erradicar la queja.	Revisar y en su caso modificar la misión y visión de acuerdo a las necesidades del cliente.	Analizar si las especificaciones son las adecuadas para cumplir con materiales utilizados por la organización, y en su caso modificar si no son coherentes con la solución.	Repasar si los trabajadores utilizan los materiales asignados por el mecanismo de ejecución.	Comprobar que los trabajadores usan los materiales asignados por la empresa para la realización del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Esta investigación culminó con la propuesta del sistema de mejora continua para las firmas de contadores públicos de Culiacán, Sinaloa.

El sistema de mejora continua propuesto en este trabajo, permitirá que las firmas de contadores públicos mejoren su desempeño en la organización, para ofrecer servicios de calidad con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

La ventaja que ofrece la implantación del sistema radica en brindar servicios de calidad que conlleva a su vez, en incrementar su cartera de clientes que se ve manifestado en mayores ingresos y más captación del mercado.

Respecto a los objetivos específicos, se logró analizar cada uno de ellos que significaron parte fundamental para la propuesta del sistema de mejora continua.

1. El primer objetivo se consiguió al describir las actividades económicas que existen tanto en el ámbito internacional como en el contexto nacional, para lograr ubicar el sector servicios dentro del mismo contexto.
2. En el segundo objetivo se logró identificar la problemática que enfrentan las firmas de contadores públicos en México, y en particular en Culiacán, Sinaloa. Lo que se obtuvo fue lo siguiente:
 - El IMCP manifestó la necesidad de implementar un sistema que cuente con un proceso de vigilancia continua y de actualización profesional, para obtener un desempeño de alta calidad en el desarrollo de las actividades de los contadores públicos.
3. En el tercer objetivo se alcanzó el propósito de analizar los diferentes tipos de mejora continua, así como describir la relación que existe entre el desempeño de

la organización y los sistemas de mejora continua los cuales fueron referentes para el diseño de la propuesta. A continuación se describe este objetivo:

- Los diferentes tipos de mejora continua aportaron ideas claras sobre los sistemas de mejora continua. Oakland y Porter mencionan que se requieren de ciertos componentes para que el sistema de mejora continua sea apropiado, los cuales son a) Planear los procesos y sus insumos, b) proporcionar los insumos, c) operar los procesos, d) evaluar los resultados, e) examinar el desempeño de los procesos y f) modificar los procesos e insumos.
 - Por su parte, el mejoramiento continua denominado Kaizen, necesita procesos para realizar un sistema apegado a la calidad, y para lograrlo se requiere de los siguiente: a) herramientas, b) Involucrar a la organización, c) tener una meta, d) duración (ciclo), e) realizaciones, f) sistemas de apoyo, g) costo de la implantación, h) resultado, i) impulsador y j) dirección.
 - El último sistema evaluado fueron los círculos de calidad, los cuales requieren de cimientos denominados: a) desarrollo de personal, b) actividades voluntarias, c) actividades de grupo, d) participación de todos, e) aplicación de técnicas de control de calidad, f) área de trabajo, g) creatividad y h) promoverse la conciencia de calidad, problemas y mejoría.
 - El desempeño y la mejora continua son complementarias, ya que la organización busca un desempeño global en la organización y para conseguir esto, debe existir un sistema que ayude a conocer, diseñar, aplicar y retroalimentar lo que se realiza en la organización, y un sistema de mejora continua logra todo lo anterior.
4. En el cuarto objetivo se identificó los elementos del desempeño en la organización para convertirlas en organizaciones de alto desempeño.
- Las organizaciones de alto desempeño se enfocan en tres aspectos importantes, los cuales son: a) expectativas de los clientes, b) evolución de la fuerza laboral y c) desarrollarse como organización flexible. Si se conjugan los tres aspectos

antes mencionados, las organizaciones pueden ascender y lograr ser organizaciones de alto desempeño.

5. El quinto objetivo consiste en describir las fases de la propuesta del sistema de mejora continua. A continuación se mencionan las tres fases del sistema:

- *Necesidad:* La alta dirección descubre la necesidad de crear, implantar e impulsar un sistema de mejora continua
- *Cambio:* Establecer la nueva filosofía organizacional apegándose a su Misión y Visión, asegurando que todas las áreas de la organización y niveles de la misma, sean guiados y coordinados hacia un fin común.
- *Aceptación:* Llevar a cabo el desarrollo de las fases anteriores para medir la evaluación del cambio, detectar nuevas áreas de mejora y seguir con el proceso de mejora sin fin.

Por todo lo anterior, la propuesta del sistema de mejora continua para las firmas de contadores públicos, está respaldada con la convicción de mejorar el desempeño de las organizaciones que apliquen dicho sistema. Al estar en una retroalimentación constante y con indicadores para medir el servicio brindado, el sistema produce la sinergia del mejoramiento sin fin.

RECOMENDACIONES

- Para llevar a cabo el funcionamiento ideal del sistema de mejora continua se deben realizar todos y cada uno de los pasos de dicho sistema, así como el seguimiento que se indica en el esquema propuesto para las organizaciones del sector contable.
- Las firmas de contadores públicos deben entender y aplicar las mejores prácticas para mejorar el desempeño de la organización, ya que en un mundo globalizado, dichas organizaciones compiten por obtener mejores resultados dentro de su actividad, lo que significa estimular prácticas dentro de la organización así como actualizarse dentro de su ramo respecto a su actividad económica para obtener un desempeño global de la organización.
- Todos los trabajadores (desde la alta dirección hasta puestos operativos) deben enfocarse y adaptarse a la nueva filosofía de la organización, para lograr el objetivo general del sistema, el cual se enfoca en lograr un desempeño favorable para la organización.
- Las organizaciones dedicadas al sector contable, necesitan cambiar la manera de gestionarse, para alcanzar niveles aceptables de desempeño, es decir, crear nuevas filosofías empresariales, lo que significará en lograr metas concretas para la mejor actuación de sus servicios.
- Se recomienda aplicar el instrumento de recolección de datos de esta investigación, a un mayor número de clientes que pertenezcan a una firma de contadores públicos, con el fin de tener un panorama más amplio dentro de las necesidades de dichos clientes y de esta manera enriquecer la investigación de este trabajo con el fin de conocer y solucionar las necesidades que aquejan a los clientes de las firmas y de esta manera mejorar su desempeño.

- El alcance de esta investigación llegó únicamente a la propuesta del sistema de mejora continua para las firmas de contadores públicos, sin embargo un trabajo futuro puede ser el implantar el sistema de mejora continua en dichas firmas para medir y mejorar su desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

Libros.

American Psychological Association. (2002) Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (Segunda edición). Distrito Federal, México: Editorial el Manual Moderno S.A. de C.V.

Andrade M. (2004). Material de consulta para seminario de gerencia I. México: Instituto Politécnico Nacional-Escuela Superior de Comercio y Administración. Santo Tomás, Estudios de prensa.

Blanco, A. (2004) Atención al cliente. (Tercera edición). Madrid, España: Ediciones Pirámide, S.A.

Briones, G. (1990) Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Distrito Federal, México: Trillas.

Camisón, C., Cruz, S. y González, t. (2007). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques modelos y sistemas. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Cantú, H. (1997) Desarrollo de una cultura de calidad. Distrito Federal, México: McGraw Hill.

Cárdenas, R. (1999) Cómo lograr la calidad de bienes y servicios. Distrito Federal, México: Editorial Limusa S.A.

Chang, R. (1996) Mejora Continua de procesos: Guía práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles. Ediciones Gránica S.A. Edición Ilustrada.

Daft, R. (2004). (2004). Administración. (Sexta edición). Distrito Federal, México: Thomson Editores SA de CV.

Feigenbaum, V. (1951). Total quality control. Massachusetts, USA: McGraw Hill.

Garza, J. (2000). Administración contemporánea. (Segunda Edición). Distrito Federal, México: McGraw Hill.

Grady, P. Inventario de principios de contabilidad, citado por Chaves, Chyrikins, Dealecsandris, Pahlen Acuña, y Viegas. (1998) Teoría contable. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Gutiérrez, H. (1997) Calidad total y productividad. (Segunda edición). Distrito Federal, México: McGraw Hill.

Jones, G. y George, J. (2006). Administración contemporánea. (Cuarta edición). Distrito Federal, México: McGraw Hill.

Juran, J. (1989) Juran y el liderazgo para la calidad. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Larrea, P (1991) Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván. (2002). Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño. Banco interamericano de desarrollo y centro internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Editorial IDB Bookstore.

Oakland, J. y Porter, L. (1999) Administración por calidad total. (Séptima reimpresión) Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria. S.A.

Rodríguez, D. (2005) Diagnóstico organizacional. (Sexta edición) Distrito Federal, México: Alfaomega Grupo Editor. S.A.

Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). Comportamiento Organizacional. Distrito Federal, México: Editorial Limusa SA de CV.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993) Calidad total en la gestión de Servicios. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Tesis.

García, F. (2009). *Diseño, desarrollo e implementación de un sistema de mejora continua en una empresa farmacéutica; el caso Mavilesa S.A. de C.V.* Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias con Especialidad en ingeniería industrial, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Unidad profesional interdisciplinaria de investigación y ciencias sociales y administrativas. Distrito Federal, México.

Muñiz, M. (2005). *Diseño de un sistema de mejora continua para el Instituto Tecnológico de Puebla.* Tesis para obtener el grado de maestro en Ciencias con Especialidad en Ingeniería Industrial, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Unidad profesional interdisciplinaria de investigación y ciencias sociales y administrativas. Distrito Federal, México.

Nava, V. (2004) *Resultados de la aplicación de la norma ISO 9001-2000 en el desempeño de las organizaciones certificadas en México.* Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración, Posgrado de Doctorado en Administración. Universidad La Salle. Distrito Federal, México.

Serrano, J. (2008). *Propuesta de una guía metodológica para la implementación de un sistema de mejora continua en una empresa de plásticos.* Tesis para obtener el grado

de maestro en Ciencias en Administración de Negocios, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Distrito Federal, México.

Referencias electrónicas.

Accenture (2008) “Customer Service, Not Price, Remains Top Cause of Customer Churn, Accenture Study Finds” consultado el 01/09/09 http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=4769

AENA (2010) “Herramientas para la mejora continua” consultado el 18/09/2010 de <http://www.icao.int/icao/en/ro/nacc/meetings/2002AirportMgmt/docs/03PropuestaHerramientasparalaMejoraContinua.pdf>

Costatl (2010) “Glosario organizacional” consultado el 23/09/10 de <http://www.coscatl.com/glosario-organizacional.html>

CUENTAME INEGI (2010) “clasificación de términos y actividades económicas” consultado el 10/09/10 de <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/default.aspx?tema=E>

Gov. (2010) “Gráfica del sector servicios a nivel mundial” consultado el 12/06/10 de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=5393&idcompany=1>

ICAO (2010) “Mejora continua según la ANEA” consultado el 20/09/10 de <http://www.icao.int/icao/en/ro/nacc/meetings/2002AirportMgmt/docs/03PropuestaHerramientasparalaMejoraContinua.pdf>

IMCP (Junio 2009) “59/2008-2009 Auscultación de la Norma de Revisión de Control de Calidad Profesional para Contadores Públicos dedicados a la Práctica Independiente” consultado el 30/06/2009 de: <http://www.imcp.org.mx/spip.php?article1233>

IMCP (Junio 2009) “59/2008-2009 Auscultación de la Norma de Revisión de Control de Calidad Profesional para Contadores Públicos dedicados a la Práctica Independiente” consultado el 30/06/2009 de: <http://www.imcp.org.mx/spip.php?article1233>

IMCP (Junio 2008) “la renovación del tratado entre México, E.U. y Canadá: un paso firme hacia la globalización” consultado el 30/06/2009 de <http://www.imcp.org.mx/spip.php?article498>

IMCP (2010). “Norma de Revisión de control de calidad” consultado el 23/08/2010 de http://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/Norma_de_Revision_del_Sistema_de_Control_de_Calidad_N_RCC_.pdf

INEGI (2009) El universo de los Censos Económicos en Gráficas. Consultado el 23/07/09 de: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos/RO-09_El_Universo_censal_graficas.pdf

INEGI (2009) “Indicador trimestral de la actividad económica estatal (Base 2003:2007 INEGI)”. Consultado el 13/10/09 de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/coyuntura/ae/itaae2003-2007/ITAAEE-0307.pdf

INEGI (2009) “Indicador trimestral de la actividad económica estatal (Base 2003:2010 INEGI)” Consultado el 06/07/10 de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/coyuntura/ae/itaae2003-2010/ITAAEE2010_I.pdf

INEGI (2010) “Indicador global del área económica” consultado el 08/08/10 de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/igaebol.asp>

INEGI (2010) “Clasificación de actividades económicas de la encuesta nacional de empleo” consultado el 09/04/10 de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/encuestas/hogares/Cae_ene.pdf

INEGI (2010). “Clasificación de actividades económicas” consultado el 01/02/2010 de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/encuestas/hogares/Cae_ene.pdf

INEGI (2010). “Economía de México” Consultado el 01/02/2010 de <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/default.aspx?tema=E>

ISO 9000:2000 (2010). “Traducción certificada” consultado el 18/09/2010 de [http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/ISO%209000-2000\(ES\).pdf](http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/ISO%209000-2000(ES).pdf)

ITV (2010) “Glosario de términos” consultado el 24/09/10 de <http://www.itvillahermosa.edu.mx/programas/modelo/glosario.htm>

Lefcovich Mauricio León (2010). “Por qué es necesario aplicar la mejora continua”. Consultado el 20/09/2010 de <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040709174903.html>

OCDE (2010) Ciencia tecnología e industria. Consultado el 02/05/10 de <http://www.oecd.org/dataoecd/34/13/31483554.pdf>

RAE (2010). “Diccionario de la lengua española”. Consultado el 17/09/2010 de <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>

UAS (2010) “Economía terciaria y desarrollo regional en México” consultado el 30/08/10 de http://feiypp.uasnet.mx/sinaloa/books/Economia_terciaria/13_terciarioresumen.pdf

UAS (2010) “Economía Terciaria y Desarrollo Regional en México” consultado el 16/09/2010 de http://feiypp.uasnet.mx/sinaloa/books/Economia_terciaria/13_terciarioresumen.pdf

UAS (2009) “Economía Terciaria y Desarrollo regional en México” consultado el 12/04/2009 de http://feiypp.uasnet.mx/sinaloa/books/Economia_terciaria/13_terciarioresumen.pdf

UNAM (2010) Globalización y sector servicios en México consultado el 16/09/10 de: <http://www.igeograf.unam.mx/instituto/publicaciones/boletin/bol61/b61art8.pdf>

UNAM (2010) “Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM. ISSN 0188-4611, Núm. 61, 2006, pp. 114-131 La Globalización y el sector servicios en México. Coll-Hurtado y Córdoba y Ordoñez” Consultado el 15/03/2010 de <http://www.igeograf.unam.mx/instituto/publicaciones/boletin/bol61/b61art8.pdf>

Villanueva (2010) “Glosario de términos” consultado el 24/09/10 de <http://www.villanueva-casanare.gov.co/sitio.shtml?apc=b-I1--&cmd%5B564%5D=c-1-M>

WTC (2009) “Sector servicios a nivel mundial” consultado el 11/10/10 de http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2009_s/its09_world_trade_dev_s.pdf

ANEXOS

Cuestionario.

Folio núm. _____

Buenos días, el motivo de este documento es para conocer el grado de satisfacción respecto a la calidad del servicio que le brinda la firma de contadores públicos que le lleva su contabilidad, ¿me podría conceder unos minutos de su valioso tiempo para contestar un pequeño cuestionario? Gracias.

Se le mencionarán preguntas con 5 posibles respuestas, las cuales van desde 1 que significa muy insatisfecho hasta el 5 que significa totalmente satisfecho.

1.- ¿Son atractivas las instalaciones de la firma de contadores públicos?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

2.- El personal que labora en la firma de contadores públicos, ¿visten correctamente?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

3.- Los materiales utilizados para la elaboración del servicio, como son los estados financieros, entrega de los impuestos a pagar, etc., son visualmente atractivos.

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

4.- ¿Cumplen con la fecha de entrega de los impuestos y estados financieros?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

5.- ¿Cómo considera la efectividad en el cálculo de impuestos?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

6.- ¿Cómo cataloga la capacidad de respuesta del personal de la firma de contadores públicos respecto a sus inquietudes?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

7.- El contador dueño del despacho ¿siempre es localizable?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

8.- El personal del despacho contable ¿le atiende cordialmente?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

9.- La firma ¿tiene una buena reputación?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

10.- ¿Cuál es el nivel de satisfacción percibido en el cobro de honorarios por la calidad de servicio que se le brinda?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

11.- ¿Cómo considera el servicio que le brinda la firma de contadores públicos a nivel general?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

12.- En la firma de contadores públicos, ¿le brindan una atención personalizada?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

13.- ¿Cómo considera el software que utiliza la firma de contadores públicos para elaborar sus estados financieros y el cálculo de sus impuestos?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

14.- El personal de la firma de contadores públicos, ¿usan un lenguaje básico que usted puede entender?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

15.- ¿Cómo considera la distinción que le da la firma de contadores públicos?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

16.- ¿La ubicación de la firma de contadores públicos es adecuada?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

17.- ¿Como considera la comunicación que tienen por medios electrónicos?

Muy insatisfecho () Insatisfecho () regular () satisfecho () Totalmente satisfecho ()

Le agradezco el tiempo dedicado a este cuestionario.

Muchas gracias.