



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE GRADUACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA.**

**“LOS INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y
CALIDAD DEL PROCESO DE VENTAS Y LA TOMA DE
DECISIONES DEL COMERCIAL ORO NEGRO EN EL
CANTÓN LAGO AGRIO”.**

AUTORA: Elizabeth Cristina Gaona Ramos.

TUTOR: Dr. Guido Tobar.

AMBATO – ECUADOR.

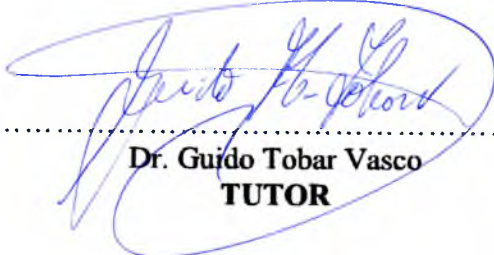
2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

CERTIFICA:

Yo, Dr. Guido Tobar Vasco, en calidad de tutor del proyecto de investigación sobre el tema **“LOS INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DEL PROCESO DE VENTAS Y LA TOMA DE DECISIONES DEL COMERCIAL ORO NEGRO EN EL CANTÓN LAGO AGRIO”** Desarrollada por al egresada, Srta. Elizabeth Cristina Gaona Ramos, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el Honorable Consejo Administrativo.

Ambato, Enero del 2016


.....
Dr. Guido Tobar Vasco
TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y comentarios específicos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autora.



.....
Srta. Elizabeth Cristina Gaona Ramos

C.C.: 1804580619

AUTORA

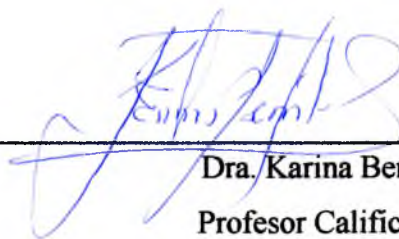
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de grado, aprueba el Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LOS INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DEL PROCESO DE VENTAS Y LA TOMA DE DECISIONES DEL COMERCIAL ORO NEGRO EN EL CANTÓN LAGO AGRIO”**, presentada por la Srta. Elizabeth Cristina Gaona Ramos, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría CPA, trabajo de investigación que guarda conformidad con las disposiciones reglamentadas por la Universidad Técnica de Ambato.

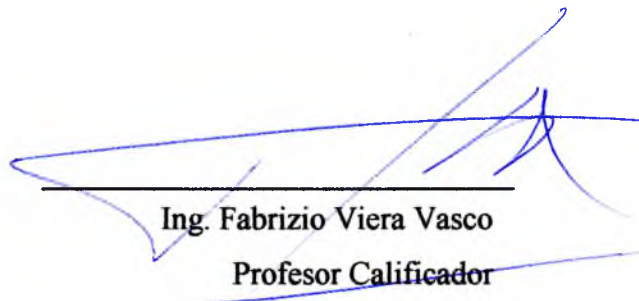
Para constancia firman:



Eco. Telmo Diego Proaño Córdova M.g.
Presidente del tribunal de defensa



Dra. Karina Benítez
Profesor Calificador



Ing. Fabrizio Viera Vasco
Profesor Calificador

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiar mis pasos y darme la fortaleza para superar los obstáculos que se me ha presentado. A mis tíos Magdalena, Hilada y Franco Ramos por todo su amor, dedicación y su apoyo en todo momento. A mi esposo Gabriel Romo por todo su apoyo y comprensión.

Mi eterna gratitud a los docentes que me han ayudado y motivado a seguir adelante, y que me han impartido sus conocimientos. Mi gratitud a la Universidad Técnica de Ambato por haber forjado los pilares de mi carrera

Elizabeth Gaona

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que he dado, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi familia, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Son por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo.

Elizabeth Gaona

ÍNDICE

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema de investigación.....	2
1.2. Análisis y descripción del problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.1.1. Macro contextualización.....	2
1.2.1.2. Meso contextualización.....	3
1.2.1.3. Micro contextualización.....	4
1.2.2. Análisis crítico.....	5
1.2.2.1. Árbol de Problemas.....	7
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del Problema.....	8
1.2.4.1. Variable independiente.....	8
1.2.4.2. Variable dependiente.....	8
1.2.5. Interrogantes.....	9
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II.....	12

MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes investigativos	12
2.2. Fundamentación filosófica	14
2.3. Fundamentación legal.....	15
2.4. Categorías fundamentales.....	16
2.4.1. Fundamentación científico – técnica de la variable independiente: Los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas.....	19
2.4.1.1. Auditoria de gestión	19
2.4.1.2. Indicadores de gestión	28
2.4.1.3. Control de Eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas.....	31
2.4.2. Fundamentación científico – técnica de la variable dependiente: Toma de decisiones.....	40
2.4.2.1. Gestión administrativa.....	40
2.4.2.2. Proceso de la toma de decisiones	46
2.4.2.3. La toma de decisiones	47
2.5. Hipótesis.....	51
2.6. Señalamiento de variables	51
CAPITULO III.....	52
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.1. Enfoque de la investigación.....	52
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	53
3.2.1. De Campo.....	53
3.2.2. Bibliográfica o documental	53
3.3. Nivel de la investigación	54
3.3.1. Investigación Exploratoria.....	54
3.3.2. Investigación Descriptiva	54
3.4. Poblacion y muestra	55
3.4.1. Población	55
3.4.2. Muestra.....	57
3.5. Operacionalización de variables.....	58
3.6. Plan de recolección de la información.....	62
3.7. Plan de procesamiento de la información.....	63

CAPITULO IV.....	64
RESULTADOS.....	64
4.1. Encuesta realizada a empleados administrativos.....	64
4.2. Encuesta realizada a clientes.....	73
4.3. Verificación de la hipótesis.....	81
4.3.1. Planteamiento de la hipótesis.....	81
4.3.2. Selección del nivel de significación.....	81
4.3.3. Descripción de la población.....	81
4.3.4. Especificaciones del estadístico.....	81
4.3.5. Especificaciones de las regiones de aceptación y rechazo.....	82
4.3.6. Recolección de Datos y Cálculos Estadísticos:.....	83
4.3.7. Decisión.....	84
4.4. Principales resultados.....	85
4.5. Limitaciones del estudio.....	86
4.6. Conclusiones.....	86
4.7. Recomendaciones.....	87
4.8. Propuesta.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	194
ANEXOS.....	201
Anexo N° 1.....	202
Anexo N° 2.....	203
Anexo N° 3.....	204

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Árbol de Problemas.....	7
Gráfico 02: Categorías Fundamentales.....	16
Gráfico 03: Subordinación independiente.....	17
Gráfico 04: Subordinación dependiente.....	18
Gráfico N°5 – Aplicación de Indicadores de Eficacia.....	64
Gráfico N°6 – Satisfacción del cliente.....	65
Gráfico N°7 – Aplicación de Indicadores de Eficiencia.....	66
Gráfico N°8 – Pedidos Entregados.....	67
Gráfico N°9 – Cumplimiento de metas y objetivos.....	68

Gráfico N°10 – Evaluación del área de ventas	69
Gráfico N°11 – Aplicación de Indicadores de calidad	70
Gráfico N°12 – Toma de decisiones.....	71
Gráfico N°13 – Plan Estratégico	72
Gráfico N°14 – Satisfacción del producto adquirido	73
Gráfico N°15 – Satisfacción del cliente	74
Gráfico N°16 – Servicio Postventa.....	75
Gráfico N°17 – Pedidos entregados	76
Gráfico N°18 – Atención del servicio postventa.....	77
Gráfico N°19 – Evaluación del área de ventas.....	78
Gráfico N° 20 – Reincidencia de Compras	79
Gráfico N°21 – Toma de decisiones.....	80
Gráfico N°22. Decisión	82

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Etapas De La Auditoria De Gestión	21
Cuadro N° 02: Plantilla de Seguimiento	28
Cuadro N° 03: Población a investigarse	56
Cuadro N° 04. Operacionalización variable independiente	58
Cuadro N° 05. Operacionalización variable dependiente	60
Cuadro N° 06: Recolecciones de la Información.....	62
Cuadro N° 07 Técnicas E Instrumentos De Investigación.....	63
Cuadro N° 08: Aplicación de Indicadores De Eficacia.....	64
Cuadro N° 09: Satisfacción del cliente	65
Cuadro N° 10: Aplicación de Indicadores de Eficiencia	66
Cuadro N° 11: Pedidos Entregados.....	67
Cuadro N° 12: Cumplimientos de metas y objetivos	68
Cuadro N° 13: Evaluación del área de ventas.....	69
Cuadro N° 14: Aplicación de Indicadores de Calidad	70
Cuadro N° 15: Toma de decisiones.....	71
Cuadro N° 16: Plan estratégico.....	72
Cuadro N° 17: Satisfacción del producto adquirido	73
Cuadro N° 18: Satisfacción del cliente	74

Cuadro N° 19: Servicio postventa.....	75
Cuadro N° 20: Pedidos entregados	76
Cuadro N° 21: Atención del servicio postventa.....	77
Cuadro N° 22: Evaluación del área de ventas.....	78
Cuadro N° 23: Reincidencia de Compras	79
Cuadro N° 24: Toma de decisiones.....	80
Cuadro N°25. Preguntas	83
Cuadro N°26. Preguntas	83
Cuadro N°27. Preguntas	84

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

RESUMEN EJECUTIVO.

TEMA: “LOS INDICADORES EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DEL PROCESO DE VENTAS Y LA TOMA DE DECISIONES DEL COMERCIAL ORO NEGRO EN EL CANTÓN LAGO AGRIO”.

Autora: Elizabeth Gaona

Tutor: Dr. Guido Tobar

El presente trabajo de investigación tiene como punto de partida el diagnóstico de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas del comercial Oro Negro en el cantón Lago Agrio provincia de Sucumbíos y como este da lugar a la incorrecta toma de decisiones por ende nos permitirá encontrar los factores de riesgo de este componente con el propósito de emitir el informe para optimizar el proceso de ventas y la correcta toma de decisiones del ente logrado así la realización de sus objetivos.

Es necesario hacer hincapié en los objetivos que persigue el trabajo de investigación como: evaluar los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas, para lo cual se propone el desarrollo de una Auditoría de Gestión de componente Ventas para utilizarlos como herramientas técnicas y evitar la toma de decisiones erróneas.

El aporte que genera la investigación es de importancia, la propuesta incluye varias técnicas entre ellos el establecimiento y clarificación de diversos procedimientos relacionados con los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas del comercial Oro Negro, nos enmarcamos en solucionar la problemática planteada utilizando para ello varios controles internos e indicadores de eficiencia, eficacia y calidad de acorde con la realidad del negocio. Ponemos en consideración este trabajo dado que en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato se forman contadores auditores, los mismos que debemos ser suficientemente capacitados para poner en práctica los diversos conocimientos contables; y aún más para generar nuevos aportes sobre el tema que nos ocupa.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la contabilidad es un proceso de formación permanente para la futura sociedad comercial, financiera etc. Esta se centra en el correcto manejo de los recursos disponibles por el ente económico y el cumplimiento de las leyes y reglamentos existentes en nuestro país. Por ende, la auditoría determina la veracidad de los estados financieros de las empresas, en cuanto a la situación patrimonial y los resultados de sus operaciones.

Tomando en cuenta que las empresas necesitan estar sometidas un examen sistemático para de evaluar el grado de la eficiencia, eficacia, calidad de las operaciones de gestión de una entidad, con el propósito de emitir el informe para optimizar el proceso de gestión y productividad del ente logrado así la realización de sus objetivos, por ello se visualiza la importancia de la Auditoría de Gestión.

Capítulo I, en dónde encontramos el problema, análisis y descripción del problema de investigación, el tema, la contextualización, análisis crítico, la prognosis, formulación del problema, las interrogantes, la delimitación, justificación y objetivos; que nos ayudarán en el desarrollo de este proyecto.

En el Capítulo II, encontramos: los antecedentes investigativos, la fundamentación, Categorías fundamentales con la variable independiente y dependiente, los temas que ayudan a sustentar la ejecución del presente trabajo investigativo

El Capítulo III, viene expresado con la metodología que se empleará para aplicar este trabajo con la modalidad, nivel población y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección de información y plan de procesamiento de información.

En el Capítulo IV, este hace referencia a los principales resultados, a la limitación del estudio y por ende a las conclusiones y recomendaciones.

Como adicional presentamos la bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de investigación

“LOS INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DEL PROCESO DE VENTAS Y LA TOMA DE DECISIONES DEL COMERCIAL ORO NEGRO EN EL CANTÓN LAGO AGRIO”

1.2. Análisis y descripción del problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro contextualización

Existe una gran cantidad de negocios comerciales de productos para acabados de construcción establecidos a nivel nacional, estos puntos de venta día a día se enfrentan a diversas circunstancias, como es poseer un espacio físico insuficiente para almacenar mercadería lo que ocasiona incumplimiento con la demanda de productos.

Observamos en estos locales, que la administración no desempeña con las funciones que les corresponde, lo que provoca una reducción de la cuota de mercado.

La mayoría de estos entes económicos poseen una ineficaz vigilancia en el proceso de ventas, lo cual origina una insatisfacción por parte de los clientes.

En el momento del desarrollo de su actividad estos sitios muestran un desorden en la atención al cliente, puesto que, el personal contratado tiene una baja remuneración, por lo cual este no cumple a satisfacción su labor, lo que provoca un descenso en la rentabilidad, debido a los retrasos en la entrega se generan pérdidas de clientela.

Los negocios comerciales de productos para acabados de construcción en su mayoría dejan ver una incorrecta evaluación de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas, lo cual ocasiona que exista una desorientación en la toma de decisiones.

Por lo tanto podemos decir que empresas en el Ecuador se enfrentan a diversas dificultades, entre ellas la falta de análisis de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas que provoca un desequilibrio en la toma de decisiones.

1.2.1.2. Meso contextualización

El cantón de Lago Agrio es uno de los lugares de mayor movimiento económico que posee la provincia de Sucumbíos, es reconocido por ser una zona petrolera, la cual es muy atrayente para la población económicamente activa, por todas estas variantes hacen que los negocios tengan factibilidad en este sector.

Dentro de este cantón podemos encontrar locales con productos para acabados de construcción. Los propietarios de estos negocios buscan ampliar sus ingresos aumentando el margen de utilidad con ventas de varios productos de porcelanato, grifería entre otros artículos.

Pero esta combinación de actividades económicas hace que con el deficiente manejo de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y con el personal administrativo negligente se enfrenten a una deflación de la competencia en el mercado, induciendo así a tomar decisiones al azar.

Estas unidades económicas poseen un ineficiente control en el proceso de ventas por lo cual se ve una insatisfacción por parte de los clientes, esto se debe a los constantes retrasos de entrega de los productos vendidos y al desabastecimiento de artículos que tienen mayor demanda.

Por la demanda existente en el cantón de Lago Agrio para estos negocios hacen que la mayoría de estos locales presenten problemas con su infraestructura, lo cual

provoca una pérdida de clientela lo que ocasiona una insatisfacción por parte de los mismos.

Estos negocios presentes en esta zona se caracterizan por una incorrecta aplicación de los indicadores de gestión en el proceso de ventas, lo que tiene por consecuencia la toma de decisiones sin un previo estudio o análisis para su correcto funcionamiento, esto también conlleva a parar las actividades económicas y a incurrir en gastos innecesarios generando pérdidas.

En este sector podemos ver a estos negocios con una desorganización en la atención al cliente, debido a que el personal se ve desmotivado con su remuneración, razón por la cual se ve afectado el desempeño de sus funciones influyendo así en las utilidades y afectando la reducción del mercado y pérdida de clientela.

Basado en esto, se afirma que la mayor parte de los negocios comerciales de productos para acabados de construcción ubicados en el cantón Lago Agrio se enfrenta a diversos conflictos que ocasionan toma de decisiones erróneas, sobre todo por la incorrecta aplicación de los indicadores de eficiencia, eficacia, y calidad del proceso de ventas y la carencia de infraestructura suficiente para abastecer la demanda que se presenta.

1.2.1.3. Micro contextualización

El Comercial Oro Negro, ubicado en la Av. Quito 933 y el Oro - Barrio Cuyabeno, se dedica a la venta de productos para acabados de construcción. Este negocio se encuentra funcionando desde el año 1997, y ha crecido durante ese tiempo, pero siempre ha presentado diversidad de problemas.

Comercial Oro Negro se crea bajo la iniciativa del Sr. Rojas Castillo Chesman, Persona Natural Obligada A Llevar Contabilidad, con amplia experiencia en el sector de comercialización de estos artículos, el capital social con el que inicio es de 5 millones de sucres, actualmente cuenta con 10 trabajadores que se encuentran asegurados y con contrato indefinido.

El Comercial Oro Negro mantiene convenios con compañías de cerámica, porcelanato, grifería, entre otros, constituyéndose en un negocio estable en la venta al por mayor y menor de productos para recubrimiento de pisos y acabados de construcción.

El personal que labora en el Comercial Oro Negro, demuestran que las unidades administrativas no cumplen con el rol que les corresponde en el momento de desarrollar sus trabajos además de una desorganización en la atención al cliente, esto se debe a la falta de incentivos, ocasionando retrasos en la entrega de los productos vendidos y por ende una disminución de la competitividad en el mercado.

El Comercial Oro Negro sufre constantes interrupciones en el desarrollo de sus actividades económicas debido al desabastecimiento de stock, lo cual se debe al espacio físico insuficiente para almacenar mercadería afectando a su correcto funcionamiento, este problema se ha visto desde que el negocio fue creado hasta el día de hoy, provocando insatisfacción a la demanda de productos.

Los propietarios del Comercial Oro Negro, carecen de conocimientos contables y no han mostrado interés en evaluar periódicamente los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas que faciliten la administración, a causa de ello demuestran una desorientación en lo que son la toma de decisiones.

Por todo esto podemos decir que el Comercial Oro Negro, ofrece varios productos para acabados de construcción; pero en su práctica presenta varios problemas que ocasionan toma de decisiones erróneas, esto se debe a la falta de control de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas que posee este negocio.

1.2.2. Análisis crítico

“Comercial Oro Negro”, es un negocio que se dedica a la venta de productos para acabados de construcción, pero este local no obtiene una orientación correcta

para la toma de decisiones, motivo de una serie de falencias, una de ellas es que las unidades administrativas no cumplen con el rol que les corresponde

Así también se puede observar la baja calidad y la desorganización en la atención al cliente por parte de los empleados, esto se origina por los retrasos en la entrega de los productos vendidos.

En el Comercial Oro Negro, se observa un ineficiente control en el proceso de ventas que da a lugar a una insatisfacción por parte de los clientes, provocando así la baja rentabilidad.

La mayor parte de interrupciones que se presentan en el desarrollo de las actividades de este comercial se debe al desabastecimiento de stock debido a un espacio físico insuficiente para almacenar mercadería lo cual da lugar al incumplimiento o insatisfacción a la demanda de productos, esto se da por los constantes retrasos en las entregas de productos y la escases de los mismos.

El Comercial Oro Negro, no considera la importancia de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad en el proceso de ventas, es decir, la medición de los indicadores antes mencionados en el proceso de ventas que ayuden a la optimización del proceso de gestión y productividad del ente y la realización de sus objetivos, por lo que es evidente que hace falta una indicación acerca de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y su influencia en la toma de decisiones.

1.2.2.1. Árbol de Problemas

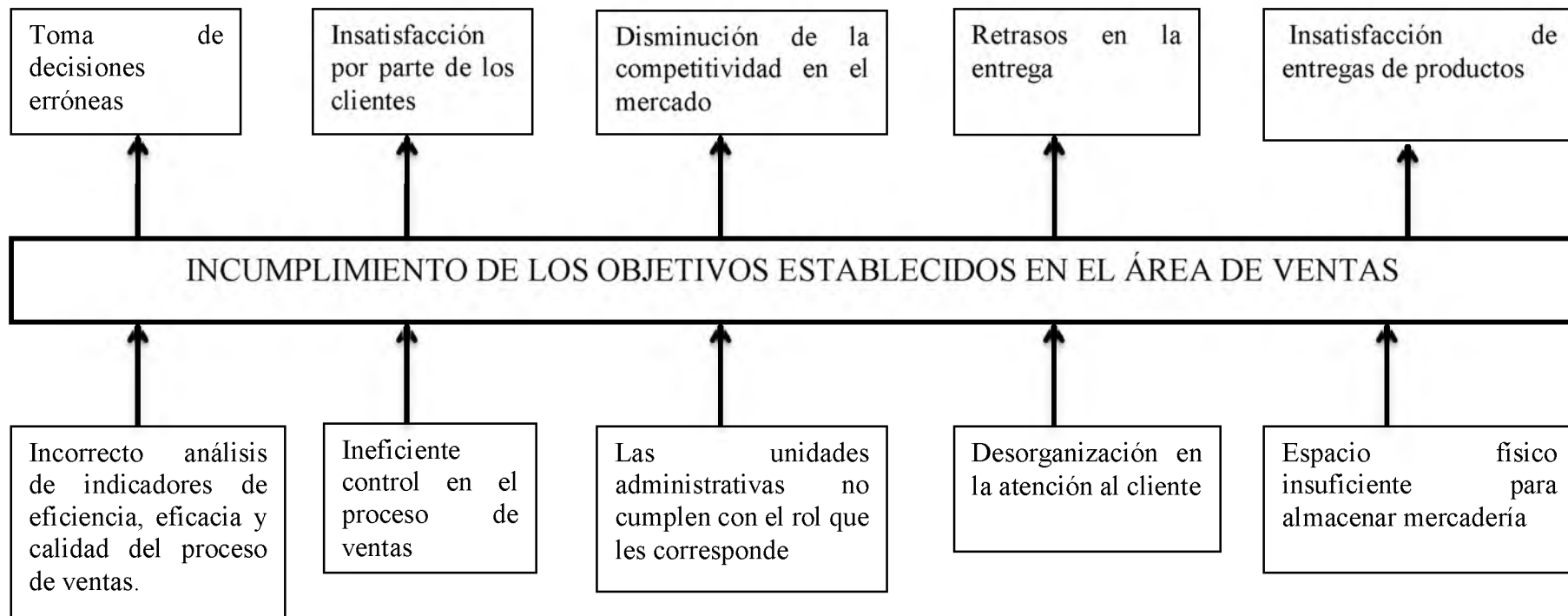


Gráfico 01: Árbol de Problemas

Elaborado por: Elizabeth Gaona

1.2.3. Prognosis

En el caso del Comercial Oro Negro, continúe sin establecer un oportuno análisis de las herramientas administrativas por el deficiente control de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas, se verá afectado gradualmente en las tomas de decisiones, acarreado al negocio a presentar una repercusión negativa, asumiendo así pérdidas económicas. La ineficiente administración de los dueños conseguiría disminuir la calidad del servicio ocasionando pérdida de clientela, originando de esta manera una inestabilidad en la continuidad de las actividades desarrolladas por el Comercial Oro Negro.

Por otro lado de aplicarse a tiempo la investigación adecuada de las herramientas administrativas dentro del Comercial Oro Negro, por los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas, su toma de decisiones serían estables y fiables, además debería el propietario mejorar la administración para que así, no pierda la calidad de los servicios prestados y así las personas se sientan satisfechas y se conviertan en clientes residentes generando de esta manera una proporción mayor de utilidad.

1.2.4. Formulación del Problema

El deficiente manejo de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas afecta a la toma de decisiones del Comercial Oro Negro del cantón de Lago Agrio Provincia de Sucumbíos en el periodo contable 2014

1.2.4.1. Variable independiente

Los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas.

1.2.4.2. Variable dependiente

La toma de decisiones.

1.2.5. Interrogantes

- ✓ ¿Cómo afecta la deficiencia de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas en el Comercial Oro Negro?
- ✓ ¿Qué consecuencias causa las unidades administrativas que no cumplen con el rol que les corresponde en el Comercial Oro Negro?
- ✓ ¿Qué efectos causa la carencia de una infraestructura más espaciosa para la demanda existente en el Comercial Oro Negro?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

CAMPO : Administración De Empresas Y Derecho

ÁREA : Educación Comercial Y Administración

ASPECTO : Los Indicadores De Eficiencia, Eficacia Y Calidad del Proceso De Ventas y la Toma de Decisiones.

ESPACIAL : Comercial Oro Negro, ubicado el Cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos

TEMPORAL: Periodo contable 2014

1.3. Justificación

La indagación presente justifica el desarrollo en la importancia práctica ya que sus resultados considera la resolución de los problemas que presenta el Comercial Oro Negro, y para negocios que se estén presentando la misma problemática, debido a que este estudio puede ser considerado como una guía para un adecuado análisis y aplicación de una correcta utilización de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas.

Toda unidad económica necesita de una asesoría profesional contable para un manejo adecuado del control de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de venta. Por esta razón la utilidad de la presente investigación se verá reflejada en la solución de las falencias a las que se enfrenta en la actualidad en este negocio, pero principalmente en la correcta toma de decisiones, generando así mayores beneficios tanto para los clientes que visiten el Comercial Oro Negro como para el propietario.

La investigación que se propone se da por el impacto que esta representa, debido a los beneficios económicos que se van a alcanzar con el mejoramiento de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas, siendo reflejados en el crecimiento del negocio como consecuencia de la correcta toma de decisiones obtenidas gracias al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, dando lugar a que tanto su propietario como sus colaboradores estén dotados de una estabilidad económica, social y emocional; por ende se verá reflejado en una mejor calidad de vida además de que su rendimiento laboral sea también un desarrollo positivo.

Finalmente la investigación se justifica porque tiene factibilidad para su realización, pues se dispone de tiempo suficiente para su desarrollo, acceso a las fuentes de información, posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, disponibilidad de los recursos humanos, materiales tecnológicos y sobre todo voluntad para cumplir el trabajo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Evaluar el cumplimiento de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y la toma de decisiones del Comercial Oro Negro, para optimizar la gestión y productividad del negocio y así el cumplimiento de sus objetivos

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Inspeccionar los conocimientos de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y la toma de decisiones, con el propósito de detectar puntos críticos.

- ✓ Indagar el impacto de la toma de decisiones adecuadas en la gestión y productividad del Comercial Oro Negro, con el propósito de medir la realización de sus objetivos.

- ✓ Proponer una auditoria de gestión con el propósito de evaluar el grado de la eficiencia, eficacia, calidad del proceso de ventas para optimizar la toma de decisiones en la gestión y productividad del Comercial Oro Negro.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

En investigaciones revisadas con temas similares a la indagación planteada se citan los siguientes:

El estudio realizado por (Viteri, 2009), “los indicadores de gestión como herramienta para la toma de decisiones” en su trabajo de investigación nos manifiesta que: “el manejo empresarial en la actualidad no utiliza indicadores de gestión” para lo cual recomienda “diseñar un control de gestión en base a la utilización de indicadores para poder tener una eficiente orientación empresarial”.

El trabajo antes mencionado se relaciona con el proyecto de investigación de los indicadores de gestión a la entidad para una correcta toma de decisiones con los administradores de la institución a través de este método se evalúa la gestión operativa y administrativa.

El estudio realizado por (Guevara, 2010), “el control interno de los gastos operativos y su incidencia en la toma de decisiones” en su estudio concluye que: “no existe la coordinación de los empleados que permita la agilidad y la ausencia de errores a los rechazos de entregas, las devoluciones de facturas y a las incidencias de las cargas y descargas de los materiales, por ende se incurre en gastos operativos innecesarios que no permiten ampliar el mercado y siempre las decisiones van a ser inoportunas impidiendo el desarrollo empresarial.” Para lo cual recomienda “es imprescindible una evaluación del control interno del manejo de los gastos operativos y de las actividades en la que ellos incurren mediante el método de cuestionarios a fin de plantear bases para su adecuado manejo y mejorar la toma de decisiones de los directivos de la empresa”.

El trabajo antes mencionado se relaciona con el proyecto de investigación del control interno de los gastos operativos de la entidad para una correcta toma de decisiones, por ende, los administradores de la empresa Frevi se deben plantear bases para su adecuado manejo y mejorar la toma de decisiones.

La indagación realizada por (Robalino, 2010), “auditoría de gestión al departamento de ventas y servicio al cliente”, en su trabajo de investigación nos expone que: “la administración actual no ha detectado debilidades o áreas críticas en sus procesos y departamentos” para lo cual recomienda “la aplicación de indicadores de gestión lo cual permite a su destinatario la evaluación permanente y el mejoramiento de las falencias detectadas”.

De acuerdo con (Carvajal A. , 2011) “auditoria de gestión y su incidencia en la toma de decisiones” concluye que: “los jefes departamentales desconocen totalmente los indicadores de gestión por lo tanto la administración no cuenta con dichas herramientas y afectan a la toma de decisiones, por tal razón la institución tiene debilidad en la gestión administrativa”. “proponer un modelo de gestión basado en indicadores de gestión para medir el desempeño organizacional en la cobrasegurity división”.

La indagación antes mencionada de los indicadores de gestión suscitará a la investigación sea eficiente en la toma de decisiones además de medir el desempeño organizacional.

En la investigación realizada por (Veloz, 2012), “implementación de indicadores de gestión para facilitar la toma de decisiones administrativas” concluye que: “no hay evaluaciones preestablecidas en las que se realicen mediciones de resultados a través de indicadores, no existen apreciaciones de las diferentes actividades comerciales, en los que exista la aplicación de indicadores de gestión”. “aplicar medidas evaluativas que determinen el éxito o fracaso obtenido por la empresa con el cumplimiento de los objetivos preestablecidos para llegar el alcance de las metas propuestas en dismaconcobre cía. Ltda. Y así mismo los recursos de la empresa”.

La investigación antes señalada de los indicadores de gestión promoverá a la investigación sea eficiente en la toma de decisiones además cumplirá de sus metas y objetivos propuestos.

2.2. Fundamentación filosófica

Para el desarrollo del presente estudio se aplicará el paradigma crítico-propositivo. Con lo cual en la investigación se relacionará la incidencia de las dos variables propuestas es decir los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y la toma de decisiones con la finalidad de una interpretación, comprensión y resolución de sus necesidades.

El paradigma Crítico-Propositivo en la investigación realizada por (Herrera L. y., 2008) afirma que “es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales”.

La realidad de la indagación a desarrollarse en el negocio “Comercial Oro Negro” tendrá una visión dinámica, múltiple, holística, construida en la divergencia del pensamiento de los individuos que forman la organización.

En la investigación que se propone la relación sujeto - objeto, tendrá dependencia, intentando la interrelación entre investigador y personal, procurando que los valores del investigador influyan lo estrictamente necesario en el desarrollo del proyecto.

En la indagación se aplicará una metodología cualitativa que permitirá determinar la relación teórico-práctico, concibiéndola como un proceso de retroalimentación, permanentemente y recíproco por las partes que intervienen en éste estudio, permitiendo el enriquecimiento intelectual de los mismos.

En la investigación se aplicarán criterios de calidad con fines de credibilidad, confirmación y transferibilidad, que permitan aplicar técnicas, instrumentos y estrategias de investigación tanto cualitativas, descriptivas y perceptivas; que facilitarán el análisis de datos y la triangulación de los mismos, para obtener una información verídica.

2.3. Fundamentación legal

La investigación presente para su desarrollo se respaldara en leyes o normas legales que rigen el territorio nacional; razón por la cual es estudio propuesto se desarrollará tomando en cuenta la siguiente normativa.

Constitución Del Ecuador, Sección Novena, Personas usuarias y consumidoras, Artículo 54, que textualmente dice: “Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, será responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore. Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.” (Asamblea Nacional, 2008)

Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor, Control De Calidad, Bienes y Servicios Controlados, Artículo 64, que textualmente dice: “El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, determinará la lista de bienes y servicios, provenientes tanto del sector privado como del sector público, que deban someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones. Además, en base a las informaciones de los diferentes ministerios y de otras instituciones del sector público, el INEN elaborará una lista de productos que consideren peligrosos para el uso industrial o agrícola y para el consumo. Para la importación y /o expendio de dichos bienes, el ministerio correspondiente, bajo su responsabilidad, extenderá la debida autoriza”. (Congreso Nacional del Euador, 2000).

2.4. Categorías fundamentales

Supra ordenación de las Variables

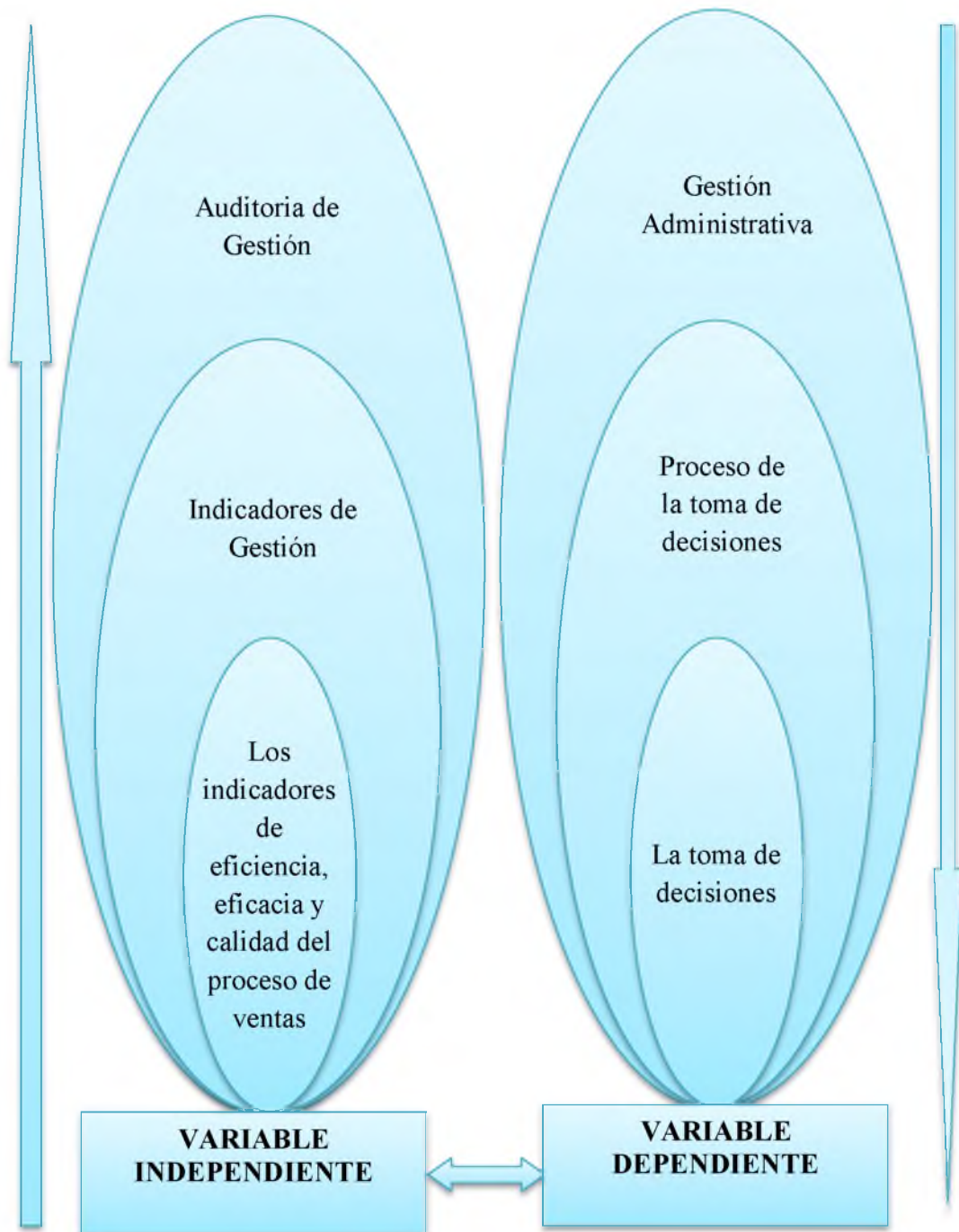


Gráfico 02: Categorías Fundamentales

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Subordinación de las variables

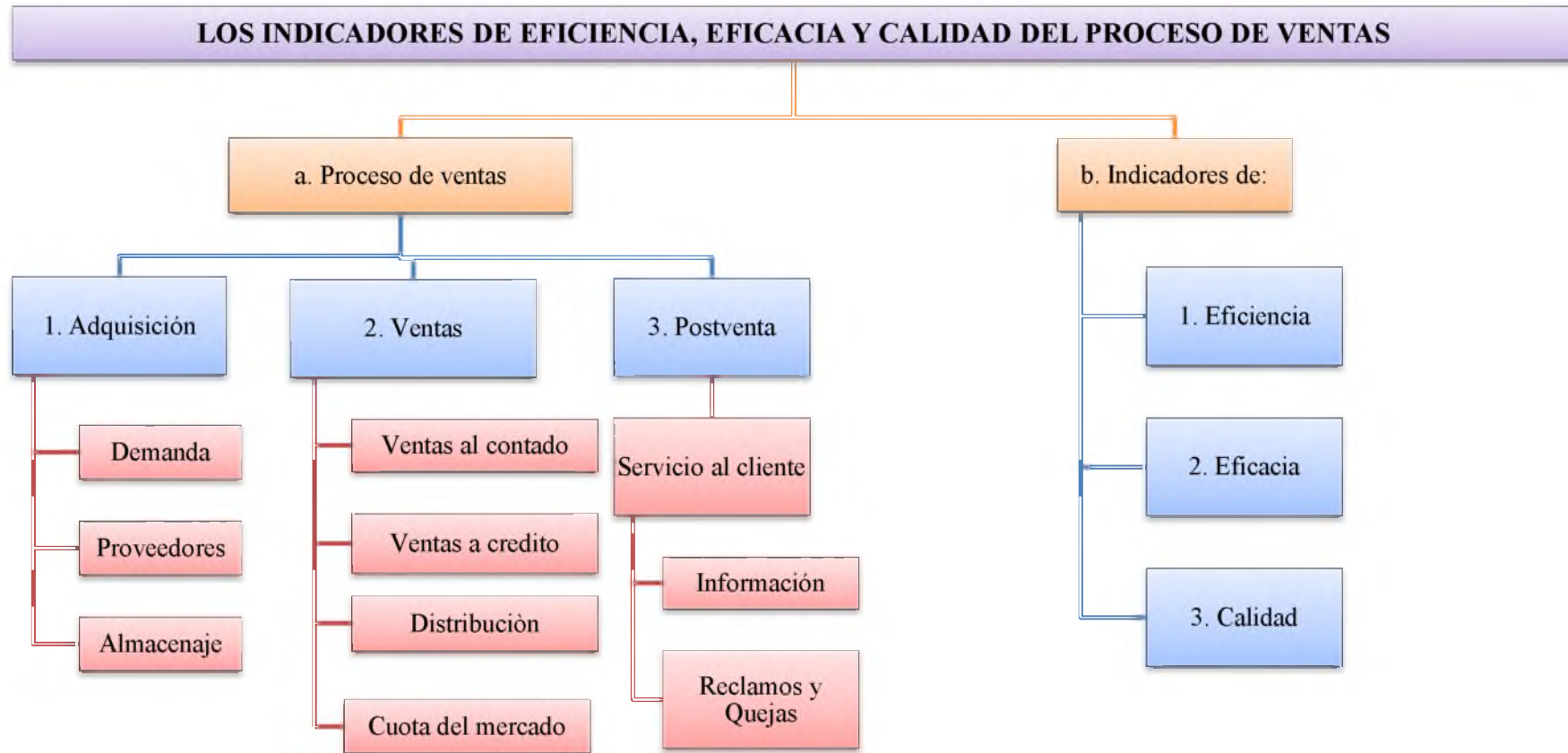


Gráfico 03: Subordinación independiente

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Subordinación de las variables

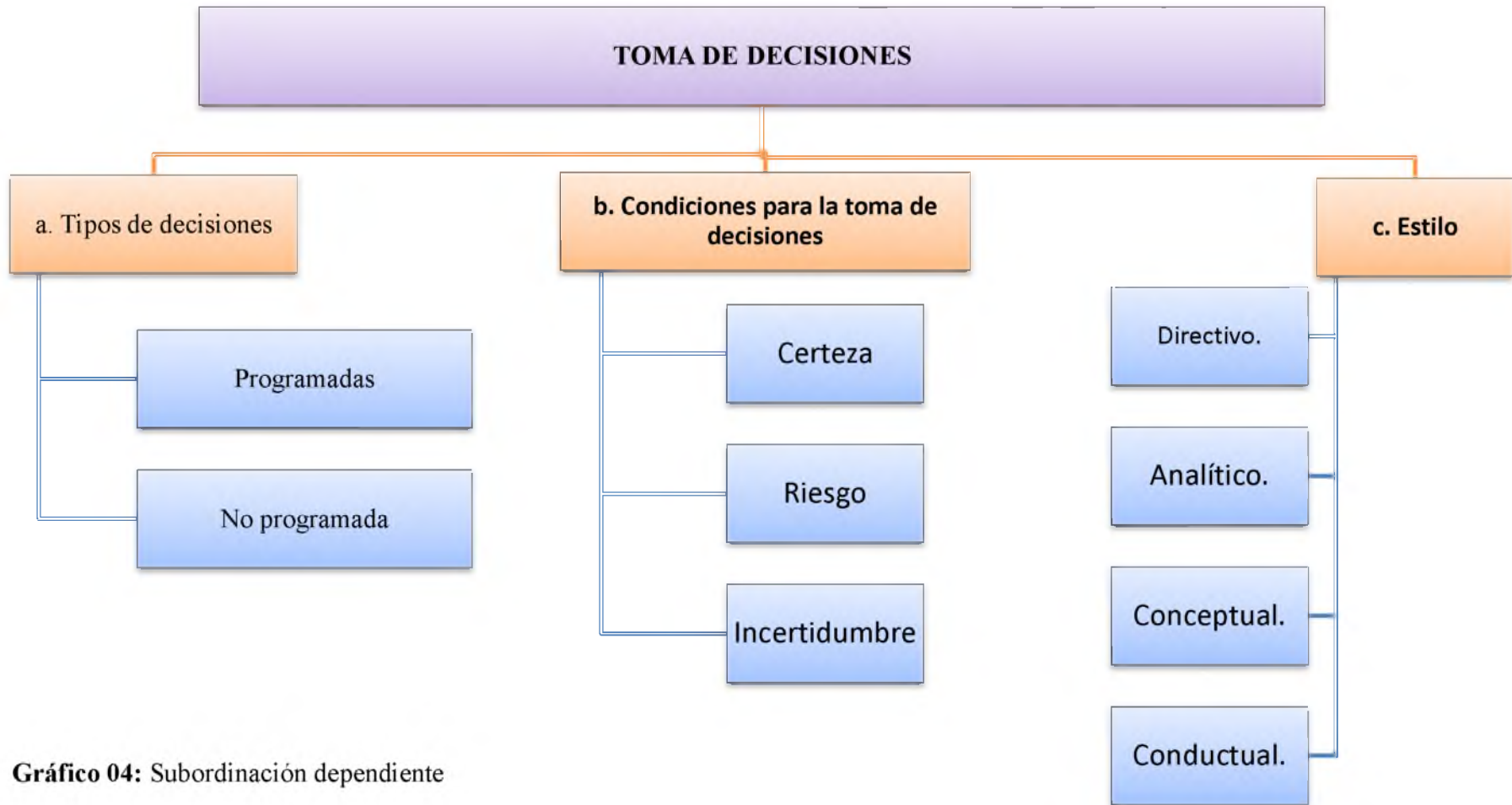


Gráfico 04: Subordinación dependiente

Elaborado por: Elizabeth Gaona.

**2.4.1. Fundamentación científico – técnica de la variable independiente:
Los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de
ventas**

2.4.1.1. Auditoría de gestión

La auditoría operativa o de gestión tiene como propósito una evaluación independiente y profesional sobre el desempeño y rendimiento de la entidad orientado a mejorar la gestión pública y el uso de los recursos, comprobando el cumplimiento de las metas y objetivos señalados por el plan operativo. (Bernal, 2011)

(Franklin, 2007), afirma que “una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

La auditoría de gestión es un examen sistemático realizado por un profesional independiente con el propósito de evaluar el grado de la eficiencia, eficacia, calidad (economía, ética, ecología) de las operaciones de gestión de una entidad, proceso o actividad, con el propósito de emitir el informe para optimizar el proceso de gestión y productividad del ente logrado así la realización de sus objetivos.

a. Los objetivos de la auditoría de la gestión

El desarrollo de este punto comprende la descripción de los objetivos generales y objetivos específicos de la auditoría. Los objetivos generales describen lo que desea lograrse en términos globales como resultado de la auditoría de gestión. Los objetivos específicos describen lo que desea lograrse en términos concretos, como resultado de una auditoría de gestión. (Fonseca, 2007)

1. Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad, en el cumplimiento de la misión, visión, políticas, objetivos estratégicos, a través de planes y programas metas de la organización

- Plan estratégico = misión, visión
 - Plan operativo = metas
 - Plan táctico = actividades, programa
2. Identificar y evaluar las variables generadas por la gestión en aquellos procesos o actividades que agregan valor

Variables = indicadores = que agregan valor = PROCESOS MISIONALES de la cadena de valor = margen de contribución = compras, empaqueta, venta, postventa, satisfacción del cliente, etc.

3. Determinar el grado de confiabilidad del sistema del control interno, a través de la evaluación de riesgos, nivel de confianza.

b. Alcance de la auditoría de gestión

(Franklin, 2007), comenta que “el área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como”:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Sector de actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación
- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información

- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- Sistemas de calidad

c. Etapas de la auditora de gestión

Cuadro N° 01: Etapas De La Auditoria De Gestión

N°	FASES	PRODUCTOS	SUBPRODUCTOS
FASE I	Planificación y estudio preliminar	Informe de planificación	Informe de visita exploratoria Análisis sistémico: Factores internos Factores externos Análisis estratégico –Plan estratégico Identificación de áreas críticas Evaluación del SCI –Riesgos Matriz de enfoque de auditoria Programa
FASE II	Ejecución	Hallazgos (componentes auditables)	Relación con los componentes Auditables identificados en el área crítica que está en relación con los componentes administrativos Mide eficiencia, eficacia, calidad Papeles de trabajo Hallazgos con sus atributos
FASE III	Fase de informes y comunicación de resultados	Informe largo	Informe borrador Anexos
FASE IV	Seguimiento	Matriz de seguimiento	Matriz de seguimiento

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: (Franklin, 2007)

d. Informe de visita exploratoria

(Franklin, 2007, pág. 76), menciona que “La planeación se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.”

El informe de visita exploratoria contiene:

- Guía de observación
- Entrevista con el gerente
- Pedir documentación (Archivo permanente, adjuntar copias) va referenciado

e. Visión sistémica

(Franklin, 2007), afirma que “la base de conocimiento que se despliega en todos y cada uno de los campos de aplicación es exhaustiva y analítica, por lo que su composición permite una visión sistémica de la organización.” Los cuales se dividen en:

1. Factores internos

Descripción de lo que se desarrolla en cada departamento misional de la organización. Es decir grandes divisiones que divide estructuralmente a la empresa ejemplo. Compra producción y venta o (operación y administración) información proporcionada por el gerente la división de la empresa

2. Factores externos

- Factores remotos
- Políticas

- Social
- Economica
- Demograficas
- Regulatorias
- Cientifico tecnologicas

- Factores proximos

- Clientes
- Competidors
- Proveedores

f. Plan estratégico

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estrategia con su equipo de dirección, en referencia a lo que hará en los tres próximos años que es el horizonte más habitual del plan estratégico este puede variar, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés, (Sainz, 2009)

En el desarrollo de la auditoria el plan estratégico nos entrega la empresa y el profesional independiente a cargo deberá aplicar métodos de observación y revisión a este plan como es el subrayado o notas.

g. Identificación de áreas críticas

(Ambrosio, 2008), comenta que “las áreas críticas y significativas se determinan de acuerdo a la evaluación efectuada en la revisión analítica, materialidad a los estados financieros o áreas de mayor riesgo y el criterio profesional del auditor”.

Es decir son aquellas áreas misionales de la empresa, es decir son los departamentos principales que ayudan al desarrollo del objeto social de la empresa.

h. Fases del proceso administrativo

(Franklin, 2007), nos comenta que las fases del proceso administrativo son:

- **Planificación**
- **Organización**
- **Distribución**
- **Ejecución**
- **Revisión**

i. Evaluación del sistema de control interno

“Se debe efectuar una apropiada evaluación de la estructura de control interno de la entidad a examinar, a efectos de formarse una opinión sobre la efectividad de los controles internos implementados y determinar el riesgo de control, así como identificar las áreas críticas; e informar al titular de la entidad de las debilidades detectadas recomendando las medidas que corresponden para el mejoramiento de las actividades institucionales”. (Fonseca, 2007, pág. 301)

Para evaluar el sistema de control interno se recomienda la utilización de las siguientes herramientas:

- Cuestionario (Valoración, pregunta cerrada)
- Flujogramas
- Lista de verificación, manual de referencia

1. Cuestionario de control interno

(Rodríguez, 2010), comenta que “son documentos que sirven como guía para buscar contestar interrogantes acerca del área de revisión”.

Estos cuestionarios contienen un listado de preguntas previamente establecidas por el auditor y se las va contestando con documentos y entrevistas que se haga en la empresa, la investigación realizada debe ser cuidadosa en el procedimiento.

j. Matriz de enfoque de auditoria

Esta matriz contiene afirmaciones, factores de riesgo, enfoque de auditoria. En esta matriz es la recolección de las preguntas negativas del cuestionario y contiene la proposición de los procedimientos que vamos a establecer.

Las afirmaciones son los parámetros que estamos midiendo es decir eficiencia, eficacia y calidad.

Los factores de riesgo contienen la recolección de las preguntas negativas del cuestionario.

El enfoque de auditoria contiene la proposición de los procedimientos que vamos a establecer para cada factor de riesgo.

k. Programa de auditoria

(Alvarez, 2015), mantiene que los programas “son medios que sirven de guía al auditor administrativo y a sus ayudantes, en los que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos”.

Por ello se llega a la conclusión de que los programas contienen una serie de procedimientos los cuales marcan un parámetro al auditor para la obtención de datos y revisión de los mismos.

l. Hallazgos

En esta hoja documentamos los indicadores evaluados y exponemos varios parámetros además de dar recomendaciones para la mejora continua.

(Alvarez, 2015), opina que “la implantación de las recomendaciones hechas por el auditor debe ponerse en vigor para solucionar el problema que origino la auditoria administrativa. Aquí se aplicarán las medidas de mejoramiento administrativo”.

1. Los hallazgos contienen:

- Condición
- Criterio
- Causa
- Efecto
- Recomendación

m. Informe de auditoría

(Alvarez, 2015), afirma que el informe de auditoría es “un instrumento para la toma de decisiones e indica la situación administrativa de la empresa y da las recomendaciones y formas de mejorarlas”.

El informe de auditoría de gestión debe contener el siguiente:

1. Caratula

- Nombre de la empresa
- Título: INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COMPONENTE VENTAS
- Fecha.

2. Carta de presentación del informe

- Título “INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN”
- Información introductoria
- Antecedentes
- Base legal
- Antecedentes de la auditoría
- Objetivos de la auditoría

3. Hallazgos encontrados en la auditoría

La redacción de los Hallazgos de la auditoría clasificados por componentes

- Componente
- Título del hallazgo (desfase en el nivel de ventas a crédito) (cumplimiento del gas licuado del petróleo)
- Observación encontrada
 - Condición
 - Criterio Esta etapa es opcional. (Carvajal J. y., 2015), observa que “esta fase no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible”:
 - Causa
 - Efecto
- Recomendación
 - Recomendación dada por el auditor
- Reporte de la administración
 - Comentado con:

n. Seguimiento

(Franklin, 2007), afirma que “es necesario un estricto seguimiento de las observaciones que se producen como resultado de la auditoría, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia”.

(Franklin, 2007), explica que en este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible lo siguiente:

- “Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con los responsables de área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados”. (Carvajal J. y., 2015)
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones. Al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como se atendieron.

Cuadro N° 02: Plantilla de Seguimiento

Número	Recomendación	Medida Correctiva	Responsable	Fecha prevista de solución
	Definir un responsable para una actividad	Verbo acción, participación de la administración	Cargo y después el nombre	Fecha establecida con el gerente

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuete: (Franklin, 2007)

2.4.1.2. Indicadores de gestión

El uso de indicadores de eficiencia eficacia y calidad se presenta por la necesidad de elaborar un instrumento que permita evaluar a la administración de una empresa.

(Franklin, 2007) Comenta que “en este sentido, aporta elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, bienes y servicios, el empleo puntual de sus recursos y abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de su objeto”.

“Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.. (Franklin, 2007)

Por ende se dice que un indicador es una herramienta de medición, es una relación estadística o cálculo que entre variables separadas no nos dicen mucho pero unidas los indicadores nos dan información adicional de lo que estamos analizando.

a. Características de un indicador

(Franklin, 2007), expone que para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

b. Aspectos para la formulación de los indicadores

(Franklin, 2007), menciona los siguientes aspectos para la formulación de los indicadores:

1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
5. Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validado a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

Una vez identificados los indicadores que permitan evaluar la gestión de la organización o del proceso, se requiere determinar que se pretende con cada uno de ellos y para qué se efectuara la medición, quienes son los responsables, con qué frecuencia será calculado o medido el indicador, donde se registraran los datos, cuál será el nivel de referencia para evaluar los resultados, quienes serán los interesados en el indicador para realizar acciones de mejora, y otros aspectos más que son necesarios para que el sistema de medición funcione como se espera. (Atehortua, 2005, pág. 105).

Por ende los indicadores de gestión son aquellos encargados de que los procesos se realicen con calidad, eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para medir la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar las acciones, funciones y procesos transformados en resultados con estándares preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y por ello para obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

(Hellriegel, 2009), defiende que “el control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas”.

Por ello un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Los indicadores de gestión son utilizados para la medición de los objetivos establecidos por la entidad y por ende el cumplimiento de las metas.

2.4.1.3. Control de Eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas

(Maldonado, 2011), establece que la eficacia “es el grado en que son alcanzados, en forma continua los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad”.

En su libro (Fleitman, 2007), comenta que la eficacia “mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuestos, presuponiendo que

esos objetivos se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prelación”

Por ello se afirma que la eficacia es el cumplimiento de objetivos (formas de medición e indicadores) ejemplo el centro de salud tiene como objetivo el vacuna al 80% de la población de Tungurahua pero según los indicadores se han vacunado al 85% de la población demostrando así su eficiencia.

(Maldonado, 2011), concluye que la eficiencia “es el grado óptimo y racional con que se utiliza los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo”.

(Fleitman, 2007), afirma que la eficiencia “consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia”.

Por ende la eficiencia mide el uso de la optimización de los recursos (humanos materiales financieros), ejemplo mi objetivo es aprobar el semestre con 8,0 con un gasto de 100 dólares.

(Franklin, 2007, pág. 150), afirma que la calidad “mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes. Además Cuantifica la satisfacción del cliente.”.

(Kont, 2009), comenta que “lo más importante es que la alta calidad genera clientes satisfechos, quienes recompensan a la organización con una adopción continua y publicidad verbal favorable”.

(Evans, 2008), establece “como puntos clave de la definición de calidad a la perfección, consistencia, eliminación de desperdicios, velocidad de entrega, observación de políticas y procedimiento, proveer un producto bueno y útil, hacerlo bien la primera vez, complacer o satisfacer a los clientes, servicio y satisfacción total para el cliente”.

Razón por la cual la calidad son las condiciones necesarias que buscan la satisfacción del cliente internos y externos, mediante el empleo de a mejora continua, estableciendo lineamientos en busca de la calidad deseada.

a. Procesos de venta

El proceso de venta para (Stanton, 2007), “es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial. Este proceso tiene por objeto producir alguna acción deseada en el cliente, y termina con un seguimiento para garantizar la satisfacción del consumidor. La acción deseada usualmente por parte del consumidor es la compra”.

1. Adquisición de Inventarios

El (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2005), establece en la NIC 2 que “el costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, del mismo modo también incluye todos los demás costos que se hayan incurrido para darle a los inventarios su condición y ubicación actuales”.

a. Demanda

(San Martín, 2008), explica que la demanda es el volumen total en unidades físicas o monetarias que pueden adquirir un grupo de competidores en un lugar y periodo de tiempo concretos, bajo unas condiciones del entorno y un esfuerzo comercial determinados

b. Proveedores

(Nunes, 2012), comenta que “el término proveedor designa a toda la entidad que pone a disposición de otra entidad un determinado producto o servicio. De acuerdo con este concepto, el proveedor puede ser el productor de bienes y servicios o de sus distribuidores”

c. Almacenaje

La gestión de almacenes se define como el proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material – materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados. La gestión de almacenes tiene como objetivo optimizar un área logística funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de una organización. (Salazar, 2014)

(Serrano, 2013), comenta que las funciones de un almacén dependen de varios factores, algunas funciones resultan comunes en cualquier entorno, dichas funciones comunes son”:

- Recepción de materiales.
- Registro de entradas y salidas del Almacén.
- Almacenamiento y adecuación de materiales.
- Mantenimiento y control de materiales y de almacén.
- Preparación y planificación de pedidos
- Preparación y coordinación de entradas
- Carga de camiones
- Control de stock.

2. Ventas

(Real Academia Española, 2014), define que vender es “traspasar a alguien por el precio convenido la propiedad de lo que uno posee”.

a. Ventas al contado

Las ventas al contado surgen cuando se vende un producto o servicio y se cobra el total de su valor al momento mismo de la transacción.

b. Ventas a crédito

Una definición de crédito es la posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro. (Brachfield, 2009, pág. 20)

c. Distribución

(García, 2008, pág. 439), establece que “los sistemas de distribución surgen con el objetivo de hacer llegar los productos del fabricante al cliente final en las mejores condiciones y por los medios más adecuados”.

d. Cuota del mercado

El mercado, actual o potencial, se suele concretar en una demanda del producto, esto es, en un volumen total de ventas para el producto considerado y en un espacio geográfico y temporal determinado. Estas ventas se pueden expresar en unidades monetarias o en unidades físicas. La proporción de la demanda total del producto que le corresponde a una empresa se denomina cuota de mercado (Montoro, 2014, pág. 218)

3. Postventa

(Stanton, 2007), concluye que la posventa “fomenta la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros. Un vendedor atento seguirá las ventas para asegurarse de que no hay problemas en la entrega, financiamiento, instalación, capacitación de los empleados y otros aspectos que son importantes para la satisfacción del cliente”.

a. Atención al cliente

El cliente, además de valorar el producto en sí, su utilidad, precio y rendimiento técnico, valorara la atención prestada. Corresponde a la empresa en cada caso definir sus prioridades en base a las expectativas

de sus clientes y optar por una determinada política a aplicar antes, durante y después de la venta. (Paz, 2007)

b. Reclamos y Quejas

Una queja, un reclamo o una sugerencia son expresiones por parte de los clientes que nos quieren expresar algo específico, por ello debemos atenderla con premura y cuidado para las soluciones de las mismas. Las quejas son expresiones de enojo a una experiencia ya vivida con nuestra empresa. Por lo tanto, lo indicado, después de una disculpa, es tratar de rehacer la relación obteniendo una segunda oportunidad. (Acha, 2013)

Además comenta (Acha, 2013) que un reclamo, “habla de parte de la promesa de producto o servicio que no ha sido cumplida por la empresa. Puede ser real o percibida, no obstante, luego de una disculpa analizaremos el caso dando la respuesta correspondiente sobre: actores, procesos, tiempos de resolución”.

En todo negocio siempre existirán las quejas y reclamos por parte del cliente, ya sea que se trate de un cliente muy exigente, o seamos nosotros mismos los que hayamos cometido alguna falla, por ejemplo, al haber vendido un producto con fallas, o al haber brindado un mal servicio o una mala atención. (Crecenegocios, 2010)

(Crecenegocios, 2010) , comenta que “cada vez que surjan estos problemas de quejas y reclamos se recomienda mantener la calma en todo momento”:

(Crecenegocios, 2010) , menciona que “siempre debemos mantener una actitud serena y por ningún motivo discutir con el cliente”.

Cómo manejar las quejas y reclamos del cliente

(Crecenegocios, 2010), expresa que cuando surgen, debemos ser conscientes quejas y reclamos debemos ser conscientes de que nos encontramos en una situación difícil, pero antes de preocuparnos por perder al cliente y de que transmita su mala experiencia a otras personas, debemos tomar la situación como una oportunidad para:

- Conocer lo que piensa el cliente: algunos clientes nunca se quejan, y el que uno lo haga es una oportunidad para saber en qué estamos fallando y en lo que podemos corregir.
- Mejorar nuestra relación con el cliente: una queja o reclamo es una oportunidad para que el cliente se sienta satisfecho, por mostrarle nuestro interés al atenderlo, y una oportunidad para que, además de atender su solicitud y requerimiento, poder ir más allá de sus expectativas.

Los siguientes pasos para atender quejas y reclamos de los clientes

1. Afrontar el problema.- El primer paso es solucionar las quejas y reclamos del cliente, tan pronto como nos sea posible. En caso de que seamos nosotros los que hayamos cometido algún error, no debemos esperar a que el cliente nos lo haga saber, sino que debemos anticiparnos y acercarnos o comunicarnos con él, y dar solución al problema. (Crecenegocios, 2010)
2. Escuchar atentamente.- En segundo lugar debemos escuchar con atención la queja o reclamo del cliente, y hacer las preguntas que sean necesarias para asegurarnos de haber entendido bien el problema. Eso nos permitirá, poder entender el problema, y demostrar interés por su situación, lo que a su vez nos ayudará a tranquilizarlo. Por el contrario, si al contarnos su queja o reclamo, estamos distraídos esto podría molestarlo aún más, y empeorar la situación. (Crecenegocios, 2010)
3. Ofrecerle disculpas.- Una vez comprendido al problema, podemos usar frases como “le ruego nos disculpe”, o “le agradecemos que nos haya manifestado su queja”, y a continuación, de ser necesario, darle una breve explicación de lo sucedido. El ofrecer disculpas nos permitirá hacerle saber al cliente que hemos comprendido el motivo de su queja o reclamo, lo que también nos ayudará a tranquilizarlo. (Crecenegocios, 2010)
4. Resolver el problema.- Para ello podemos nosotros mismos dar una solución, o podemos preguntar al cliente cómo es que quisiera que resolviéramos el

problema. Tal vez él quiera que le cambiemos el producto con defecto, o que le hagamos la devolución de su dinero. En estos casos, siempre que sea posible, debemos procurar satisfacer al cliente y darle lo que nos pida. (Crecenegocios, 2010)

En caso de que se trate de un problema que no podemos dar una solución urgente, debemos prometerle que vamos hacer lo posible por llegar a un arreglo y, empezar inmediatamente con las gestiones para resolver el problema, y luego asegurarnos de que el cliente haya quedado satisfecho. Y en el caso de que sólo quiera quejarse de un mal servicio y una mala atención, sólo nos queda ofrecerle nuestras disculpas, y prometerle que ello no volverá a suceder. (Anónimo, 2015)

5. Ofrecer “algo más”.- Y, finalmente, el punto más importante en el manejo de quejas y reclamos del cliente, consiste en haber satisfecho y dado una solución a su queja o reclamo, siempre que nos sea posible, ofrecerle “algo más”. (Anónimo, 2015)

(Anónimo, 2015), da el siguiente ejemplo “si el cliente quiso que le reemplazáramos un producto defectuoso, además de reemplazarlo por uno nuevo, podemos optar por brindarle un bono de descuento”.

Si quiso que le devolviéramos su dinero por haberle vendido un producto dañado, además de devolverle su dinero, podemos optar por ofrecerle un producto nuevo gratis. En caso de que se haya quejado por algún error nuestro, una vez solucionado el problema, podemos optar por ofrecerle también un producto o servicio adicional gratis. Y en caso de que se haya quejado por un mal servicio, podemos optar por no cobrarle por el servicio brindado u ofrecerle un producto adicional. (Anónimo, 2015)

El dar “algo más”, nos permite de alguna manera indemnizar y retribuir al cliente por el tiempo perdido y por las molestias causadas. Además, nos permite, una vez satisfecho su queja o reclamo, ir más allá de lo esperado y superar sus expectativas,

lo que muy probablemente hará que recuerde nuestro proceder mucho más que el problema original y, además, que se lleve una buena impresión de nosotros más de la que podría haberse llevado si es que no hubiera habido complicación alguna. (Anónimo, 2015).

b. Indicadores de:

1. Indicadores de eficiencia

(Fleitman, 2007), expone que los indicadores de eficiencia “son el resultado de comprar el rendimiento real del personal en sus acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. Tomando en cuenta la productividad en el uso de los recursos disponibles para conseguir determinados fines”.

2. Indicadores de eficacia

(Fleitman, 2007), diserta que los indicadores de eficacia “son comparaciones de lo realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir, miden si los objetivos y metas se cumplieron”.

- Indicadores de eficiencia son:
 - Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido.
 - Se determina si, de acuerdo con lo planteado, los objetivos y las metas han sido llevados a buen término.
 - Se efectúan pruebas a los individuos que intervienen para que sean analizados y evaluados
 - Se verifica la parte del proceso que servirá para medir la eficacia de las áreas en cuestión
 - Se evalúa la coordinación entre las áreas que intervienen
 - Se compara la coherencia de la magnitud de las metas y los objetivos previstos en los programas y presupuestos, con los logros alcanzados.

3. Indicadores de calidad

Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores y se emplean para: Implementar acciones de mejora continua, Mejorar la calidad de la atención a clientes. Además de que permiten identificar: Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio, Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido. (Franklin, 2007, pág. 149)

2.4.2. Fundamentación científico – técnica de la variable dependiente: Toma de decisiones

2.4.2.1. Gestión administrativa

(Martínez, 2010), hace referencia a la gestión como “la coordinación y dirección de recursos de capital humano que interactúan con la normatividad institucional y en apego a las estructuras administrativas”

La gestión o gerencia es el proceso intelectual creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo. (Hernández R. S., 2011).

(Hellriegel, 2009), comenta que administrar significa “tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control”.

(Jc, 2007), argumenta que la administración es la “ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales”

(Kast, 2011), concluye que la administración no es más que la “coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que

se logra por medio de cuatro elementos: Dirección hacia objetivos, Participación de personas, Empleo de técnicas, Compromiso con la organización”.

(Anzola, 2010), afirma que la administración “es el conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos”.

La gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia. (Hernandez R. S., 2011)

Por ende podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos

a. Elementos de la gestión

Elementos de la gestión:

La gestión es un proceso intelectual en tanto que implica una actividad de reflexión, pensamiento crítico y análisis de la acción ante las circunstancias cambiantes del entorno en que se desenvuelven los organismos sociales productivos (OSP), pues su quehacer se relaciona de manera estrecha con la economía y el marco legal, cultural y social de las necesidades de bienes y servicios producidos en un sistema de libre competencia. (Hernandez R. S., 2011)

La gestión debe ser creativa, es decir, original, para obtener, en virtud de la calidad de los productos o servicios, la preferencia de los consumidores; la innovación y la negociación se manifiestan en las relaciones con clientes, proveedores y otros actores relacionados con la empresa. La creatividad aplicada a los productos y procesos es fundamental en mercados muy competitivos a fin de satisfacer en forma diferente a clientes y mercados cada vez más exigentes. (Hernandez R. S., 2011)

La gestión establece directrices estratégicas en tanto fija los elementos constantes que permiten adaptar la empresa a las circunstancias cambiantes sin perder su rumbo, destino final y esencia. (Hernandez R. S., 2011)

La gestión debe ser táctica, es decir, debe generar la comprensión y conciencia de todos los elementos humanos de la organización; esto incluye definir la forma y el momento de la acción. Por tanto, el conocimiento del entorno y el desarrollo de la estrategia requieren un proceso de transición que va de la conceptualización de la alta dirección a la sensibilización y alineamiento de todos los recursos, esfuerzos y procesos del negocio. (Hernandez R. S., 2011)

La gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos (capitales) económico, humano, tecnológico, social, etc., de la empresa. Esto implica el alineamiento de cada recurso en la misma dirección y con propósitos comunes, sin conflictos por visiones divergentes. De ahí que la gestión implique la generación de una visión compartida y motivadora de la acción. (Hernandez R. S., 2011)

b. Elementos básicos de la administración

1) Planeación

(Anzola, 2010), comenta que “la planeación es establecer los objetivos con orden y sentido común”.

La planeación estratégica puede definirse como una metodología del equipo directivo de una organización o empresa que le ayuda a definir la razón de ser y como llegar a ello en forma general. Así mismo es un proceso que inicia con la definición de los valores y creencias de la alta administración y el establecimiento de la visión y misión de la dirección de innovación y calidad. (Martínez, 2010)

2) Orientación

(Anzola, 2010), define que “la organización es la coordinación de los recursos materiales y humanos”.

3) Dirección

(Anzola, 2010), puntualiza que “la dirección describe como el pequeño empresario debe orientar a sus empleados e influir en ellos”.

4) Control

(Anzola, 2010), afirma que el control es la supervisión del trabajo de otros y los resultados obtenidos para asegurar que se alcancen los propósitos del cómo fueron planeados.

c. Principios generales de la administración

(Fayol, 2010), sostiene que los “principios de la administración, son flexibles, que son únicos y que deben aplicar independientemente de si las conciliaciones son especiales o cambiantes”.

Los 14 principios de (Fayol, 2010) son:

1. División del trabajo.- Dividir el trabajo en tareas especializadas y asignar responsabilidades a individuos específicos.
2. Autoridad.- Los gerentes tienen la autoridad formal de dar órdenes para que se hagan las cosas y el derecho de exigir obediencia, si bien no siempre obtendrán obediencia a menos que tengan también autoridad personal (como por ejemplo experiencia).
3. Disciplina.- Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. La disciplina es el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales como disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones y confusión de autoridad.

4. Unidad de mando.- Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de un superior. Cuando un empleado depende de más de un superior se presentan conflictos en las instrucciones y confusión de autoridad
5. Unidad de dirección.- las operaciones con el mismo objetivo deben dirigirlas un único gerente que use un único plan.
6. Subordinación de los intereses individuales al interés general.- En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración. La compensación por el trabajo debe lograr que el personal sea más valioso y también inspirar entusiasmo.
8. Centralización.- Los gerentes deben conservar la responsabilidad final, aunque también deben conceder a sus subordinados autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía de autoridad.- Esta constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La línea de autoridad en una organización, representada generalmente por cuadros y líneas en un organigrama, pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa. Una pasarela permitirá que la comunicación cruzara las líneas de autoridad, pero solo si todas las partes estaban de acuerdo y si los superiores estaban constantemente informados.
10. Orden.- Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento preciso. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuado para él.

11. Equidad.- Los gerentes deben ser afables y equitativos con sus subalternos. La disciplina y el orden justos aumentan el compromiso de los empleados.
12. Estabilidad del personal.- Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa.- Debe darse libertad a los subalternos para concebir y llevar a cabo sus planes incluso cuando, en ocasiones, cometan errores.
14. Unión del personal.- La unión hace la fuerza. Hay que promover la unidad de intereses entre los empleados y la gerencia.

d. Niveles gerenciales

(Hernandez R. S., 2011), establece que “la administración se ejerce por medio de niveles gerenciales que varían según la capacidad otorgada o delegada al gerente en relación con su jerarquía organizacional”.

1. Alta dirección

La alta dirección o nivel gerencia general tiene a su cargo el logro de los objetivos y resultados establecidos por los fundadores, propietarios y planes estratégicos periódicos. En esencia, el alto nivel gerencial tiene la función de la toma de decisiones con base en la misión y objetivos de la empresa, en congruencia con las políticas, recursos y otros elementos que analizaremos más adelante. (Hernandez R. S., 2011).

2. Gerencia media

“La gerencia media consta del staff directivo, que suele ser ejecutivos eficaces de las diferentes áreas clave de la empresa, por lo general son profesionales competentes, formados en sistemas de educación superior y experiencia práctica. Su función es ejecutar las decisiones estrategias de la alta dirección, observando el cumplimiento de objetivos y políticas conforme a los presupuestos autorizados”. (Hernandez R. S., 2011)

3. Nivel operativo.

El nivel operativo aplica los procedimientos mediante políticas, normas y calidad. Los resultados de este nivel se evalúa por la eficiencia y el cumplimiento de metas respecto de los recursos asignados, su función no se reduce a una parte mecánica; en la actualidad es un factor estratégico para mejorar procesos y resultados. (Hernandez R. S., 2011)

2.4.2.2. Proceso de la toma de decisiones

a. Identificación del problema

(Robbins, 2005), comenta que el proceso de toma de decisiones “comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada. La identificación de los problemas es una actividad Subjetiva”.

b. Identificar los criterios de decisión

Cuando un gerente detecta un problema, tiene que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo, es decir, los gerentes tienen que determinar que es pertinente para tomar una decisión. Sean explícitos o tácitos, los gerentes tienen criterios para guiar sus decisiones, (Robbins, 2005).

c. Asignar pesos a los criterios

(Robbins, 2005), menciona que si “los criterios que se identificaron no tienen todos la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión”.

d. Desarrollar las alternativas

(Robbins, 2005), recomienda que quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema. No se hace ningún intento por evaluar las alternativas, solo se enumeran.

e. Analizar las alternativas

Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente y evaluarlas de acuerdo con la identificación del problema y criterios de decisión. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa. Algunas evaluaciones se hacen objetivamente. La mayor parte de las decisiones de los gerentes requieren ejercer el juicio: los criterios elegidos, los pesos dados a los criterios y la evaluación de las alternativas, (Robbins, 2005).

f. Seleccionar una alternativa

(Robbins, 2005), afirma que “consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente escogemos la mejor”.

g. Implementar la alternativa

Es poner en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. Si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado que si solo se les dice lo que deben hacer, (Robbins, 2005).

h. Evaluar la eficacia de la decisión

(Robbins, 2005), menciona que este proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema, en caso de que el problema persista llevaran de vuelta al gerente a una de las etapas anteriores. Incluso es posible que deba repetir todo el proceso.

2.4.2.3. La toma de decisiones

(Hellriegel, 2009), concluye que la toma de decisiones abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción.

Además (Robbins, 2005), menciona que todo gerente se esfuerza por tomar buenas decisiones, puesto que la calidad general de sus decisiones gerenciales tiene gran influencia en el éxito o el fracaso de la organización.

a) Tipos de decisiones

1. Programadas

(Jones, 2006), expresa que la toma de decisiones programada es “una rutina, un proceso prácticamente automático. Las decisiones programadas son decisiones que se tomaron ya tanta veces, que los administradores han establecido reglas o guías que aplican cuando se presentan determinadas situaciones que son inevitables”.

Los administradores pueden establecer reglas y guías para regular todas las actividades rutinarias de la organización. La mayor parte de las decisiones que se relacionan con el manejo cotidiano de la organización son decisiones programadas. La toma de decisiones programadas cuando los administradores tienen información que necesitan para crear reglas que los guíen.

2. No programada

Las decisiones no programadas se toman en respuesta a oportunidades y amenazas inusitadas o imprevistas. La toma de decisiones no programada ocurre cuando no hay reglas previstas que los administradores puedan aplicar a una situación. No hay reglas porque la situación es inesperada o insegura y los administradores no tienen la información suficiente que necesitarían para establecer reglas pertinentes. (Jones, 2006)

(Jones, 2006), establece que “una de las formas de toma de decisiones es guiada por la intuición que no es otra cosa que sentimientos, ideas y corazonadas que saltan a la mente requieren poco esfuerzo y poca información y se manifiestan como decisiones instantáneas”.

Otra de las formas que da a conocer (Jones, 2006), es la del juicio razonable la cual se refiere a la decisión que requiere tiempo y esfuerzo y que es el resultado de un acopio esmerado de información y de la generación y evaluación de opciones”.

La información para la toma de decisiones debe ser:

- a. Actualizada
- b. Confiable
- c. Relevante

b) Condiciones para la toma de decisiones

Hay tres condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones:

1. Certeza

(Robbins, 2005), menciona que “la situación ideal para tomar las decisiones es la de certeza, es decir, la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas”.

2. Riesgo

Una situación mucho más común es la de riesgo, aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano. En las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas. (Robbins, 2005)

3. Incertidumbre

¿Qué ocurre si tiene que tomar una decisión sin estar seguro de los resultados e incluso sin tener unos cálculos razonables de las probabilidades? Llamamos a esta situación incertidumbre. Los gerentes enfrentan situaciones de incertidumbre. En estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de que quien decide

cuenta con poca información, así como por la psicología de esta persona. (Robbins, 2005)

c) Estilos de toma de decisiones

Los estilos de toma de decisiones de los gerentes varían en dos dimensiones. La primera es la forma de pensar. Algunos somos más racionales y lógicos al procesar la información. Un tipo racional estudia la información en orden y se asegura de que sea lógica y congruente antes de tomar una decisión. Otros son creativos e intuitivos. Los tipos intuitivos no tienen que procesar la información en cierto orden, sino que prefieren verla en conjunto. La otra dimensión es la tolerancia a la ambigüedad del individuo. Algunos toleran poco la ambigüedad. Estos tipos necesitan que haya constancia y orden en la forma en que estructuran la información para reducir al mínimo la ambigüedad. Por otro lado, otros toleran grados elevados de ambigüedad y pueden procesar muchas ideas al mismo tiempo. (Colmenarez, 2014)

En estas dos dimensiones, se revelan cuatro estilos de toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual:

1. Estilo directivo.

Quienes toman decisiones con un estilo directivo toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos. Los tipos directivos toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo. Su eficiencia y prontitud al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas. (Colmenarez, 2014)

2. Estilo analítico.

Quienes toman decisiones con un estilo analítico toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo. Los de estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas. (Colmenarez, 2014)

3. Estilo conceptual.

(Suarez, 2015), opina que “los individuos con un estilo conceptual tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas”.

4. Estilo conductual.

Quienes toman decisiones con un estilo conductual trabajan bien con los demás. Se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos. La aceptación de los demás es importante para los de este estilo de toma de decisiones. (Suarez, 2015).

2.5. Hipótesis

El ineficiente control de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas del comercial oro negro provoca la incorrecta toma de decisiones.

2.6. Señalamiento de variables

Variable Independiente: Los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas.

Variable Dependiente: La toma de decisiones.

Indicadores: Ineficiente, control, Incorrecta.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cuali-cuantitativo porque se emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimientos. Los dos enfoques constituyen un proceso que a su vez, integra diversos procesos. (Guevarra, 2014)

La presente investigación cuali-cuantitativo presenta un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Por lo cual, se usan métodos de los enfoques cuantitativos y cualitativos e intervienen datos cuantitativos y cualitativos y viceversa. (Guevarra, 2014)

(Hernandez S. R., 2010), certifica que el método cualitativo cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Por ende el método cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. (Guevarra, 2014)

(Hernandez S. R., 2010), afirma que el método cualitativo “busca utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

Por lo antes mencionado la indagación presente va a ser de carácter cualitativo porque el control de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas son aplicables para todas las empresas.

3.2.Modalidad básica de la investigación.

El trabajo de investigación fue de campo, bibliográfica o documental, motivado a resolver el problema:

3.2.1. De Campo

(Naranjo, 2010), expone que “La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos”.

Esta investigación está comprendida en la investigación de campo, por a la forma directa con la que se ha realizado el estudio de los hechos con la realidad de la empresa y sus acontecimientos o sucesos, se trabajara estrechamente con el personal, los mismos que están en la capacidad de proporcionar la información necesaria de la empresa, el investigador se involucrara de manera directa para el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto con el propósito de proponer soluciones a la problemática existente y contribuir así con la entidad.

La investigación de campo se la realizó en el lugar de los hechos es decir en EL Comercial Oro Negro de la ciudad de Lago Agrio, en la provincia de Sucumbíos, donde se recabó información relevante sobre los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y la toma de decisiones del periodo contable 2014.

3.2.2. Bibliográfica o documental

Es un instrumento o técnica de investigación de investigación, cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos o no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de un estudio concreto. Mientras más fuentes se utilicen más fidedigno será el trabajo realizado. (Sandoval, 2007)

Podemos así realizar varias comparaciones y elecciones de temas que se asemejan a la investigación debido a la realidad que presenta la información involucrada con la problemática existente, y por la facilidad de tomar criterios de diversos autores para tener un acercamiento directo con el tema de estudio, y de

igual manera contribuya al desarrollo de los objetivos propuestos en el mismo. (Guevarra, 2014)

Fue una investigación Bibliográfica, porque se investigó en libros, textos, folletos, revistas e internet, con el propósito de conocer, comparar ampliar, profundizar, analizar y deducir enfoques, teorías, conceptualizaciones sobre aspectos de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y la toma de decisiones, que permitió tener un buen desarrollo del problema y poder ampliar la investigación.

3.3. Nivel de la investigación

3.3.1. Investigación Exploratoria

(Naranjo, 2010), nos manifiesta que “La investigación exploratoria es una metodología más flexible de mayor amplitud dispersión y estudio poco estructurado. Con la finalidad sondear un problema poco investigado o desconocido en un contexto particular”.

Esta modalidad de investigación permitió determinar los posibles problemas que influían en el comercial Oro Negro buscando así una posible solución para mejorar la situación de la empresa.

Esta investigación fue exploratoria porque en la cual se explicó cómo influyen los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas en la toma de decisiones del Comercial Oro Negro de la ciudad de Lago Agrio.

3.3.2. Investigación Descriptiva

(Naranjo, 2010), expone que la investigación descriptiva “Permite predicciones rudimentarias de medición precisa que requiere de conocimientos suficiente para muchas investigaciones de este nivel tienen interés de acción social. Con la finalidad clasificar elementos y estructuras, modelos de comportamiento, según ciertos criterios”.

El tipo de investigación descriptiva se utilizó porque detalló las causas y efectos del problema estudiado, debido a que se analizó y describió los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas que posee el Comercial Oro Negro de la ciudad de Lago Agrio.

3.4. Poblacion y muestra

3.4.1. Población

(Balestrini, 2012), dice que el término población se refiere a: cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características.

En la gran mayoría de casos, no podemos investigar a toda la población, sea por razones económicas, por falta de personal calificado o porque no se dispone del tiempo necesario, circunstancias en que recurrimos a un método estadístico de muestreo, que consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto o subconjunto de la población denominada muestra, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio. (Guevarra, 2014)

(Guevarra, 2014), en su investigación afirma que al extraer la muestra se debe:

- Definir claramente la población que sirve de base para la muestra.
- Disponer de un registro de la población, es decir, una lista de sus elementos (marco muestral).
- Determinar el tamaño de la muestra, para obtener el resultado al menor costo, menor tiempo y con el personal indispensable.
- Lograr que la muestra sea representativa, es decir, que refleje las características de la población, en la misma proporción.

- Aplicar en la muestra los procedimientos e instrumentos de recolección de información.

Cuadro N° 03: Población a investigarse

DETALLE	FRECUENCIA
Propietario	1
Contador	1
Jefe de Adquisiciones	1
Jefe de Ventas	1
Vendedores	3
Técnicos	2
Auxiliar de Técnico	1
Plan anual de adquisición	2
Manual de Funciones	1
Manual de Políticas	1
Flujogramas	2
Reporte de pedidos	1
Estrategias de ventas	1
Reporte de cartera	1
Reporte de tiempos de embarque	1
Reporte de rutas de entregas	1
Estados financieros (valores de principales cuentas)	4
Reporte de reclamos	1
Reporte de quejas	1
Principales clientes activos del periodo contable 2014	33
TOTAL	60

Elaborado por: Elizabeth Gaona

3.4.2. Muestra

“Se entiende por muestra todo subconjunto representativo de la población, de forma que las conclusiones sacadas en ella se generalizan a la población. A toda característica de la muestra se conoce como estadígrafo. (De la Torre, 2005).

(Guevarra, 2014), comenta que “se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio. La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio”.

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones. (Guevarra, 2014)

Los sujetos a ser investigados fueron los documentos, clientes y empleados del Comercial Oro Negro, de la ciudad de Lago Agrio, en el periodo contable del 2014 mismos que constituyen la unidad de análisis.

La presente población es considerada muy pequeña por lo cual no se va a considerar el cálculo de la muestra, además dadas las características de la investigación se requiere la participación de todos los informantes.

3.5.Operacionalización de variables

Operacionalización de la variable independiente: Control de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas.

Cuadro N° 04. Operacionalización variable independiente

Conceptualizacion	Categorias	Indicadores	Conceptualizacion	Items	Tecnico	Instrumentos
Los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad en proceso de venta es el grado en que son alcanzados, en forma continua los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad, midiendo los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuestos en el área de ventas, y permiten evaluar los procesos que la comprenden una secuencia lógica de pasos que emprende el vendedor para	Indicadores de gestion.	Indicadores de eficiencia	Son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en sus acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada.	¿Conoce y aplica usted los indicadores de eficiencia? ¿La empresa ha optimizadola utiliacion de sus reursos?	Observacion Entrevista	Guia de observacion Guia de entrevista
		Indicadores de eficacia	Son comparaciones de lo realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir, miden si los objetivos y metas se cumplieron.	¿Conoce y aplica usted los indicadores de eficacia? ¿La empresa a cumplido con	Observacion Entrevista	Guia de observacion Guia de entrevista

tratar con un comprador potencial y termina con un seguimiento para garantizar la satisfacción del consumidor.				sus metas y objetivos?		
		Indicadores de calidad	Son instrumentos de medición, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos para asegurar la satisfacción de los clientes	¿Conoce y aplica usted los indicadores de calidad? ¿La empresa cuenta con la satisfacción de sus clientes?	Observacion Entrevista	Guia de observacion Guia de entrevista
	Proceso de ventas	Adquisicion	Son las compras de la mercaderia	¿Existe un plan de adquisicion para esta area?	Observacion Entrevista	Guia de observacion Guia de entrevista
		Venta	La venta promueve un intercambio de productos y servicios	¿Existe un plan estrategico para esta area?	Observacion Entrevista	Guia de observacion Guia de entrevista
		Postventa	Fomenta la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros.	¿Dispone de metas u objetivos para esta area?	Observacion Entrevista	Guia de observacion Guia de entrevista

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Operacionalización de la variable dependiente: Toma de decisiones

Cuadro N° 05. Operacionalización variable dependiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Conceptualización	Items	Tecnico	Instrumentos
La toma de decisiones abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción. Además todo gerente se esfuerza por tomar buenas decisiones, puesto que la calidad general de sus decisiones gerenciales tiene gran influencia en el éxito o el fracaso de la organización.	Tipos de decisiones	Programadas	Es una rutina, un proceso prácticamente automático.	¿Existen reglas o parametros para la toma de algunas decisiones?	Observacion Entrevista	Guia de observacion Guia de entrevista
		No programadas	Ocurre cuando no hay reglas previstas que los administradores puedan aplicar a una situación y se toman en respuesta a oportunidades y amenazas inusitadas o imprevistas	¿La administracion toma decisiones en situaciones inesperadas o inseguras?	Observacion Entrevista	Guia de observacion Guia de entrevista
	Condiciones para la toma de decisiones	Certeza	Situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque	¿La administracion conoce los resultados de todas las alternativas	Observacion Entrevista	Guia de observacion Guia de entrevista

			conoce los resultados de todas las alternativas.	antes de tomar decisiones?		
		Riesgo	Es aquella situación en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados.	¿La administración para la toma de decisiones se basa en probabilidades de resultados de experiencias personales o de información de segunda mano?	Observación Entrevista	Guía de observación Guía de entrevista
		Incertidumbre	Es tomar una decisión sin estar seguro de los resultados e incluso sin tener unos cálculos razonables de las probabilidades	¿La administración no toma decisiones sin estar seguro de los resultados o sin tener cálculos razonables de las probabilidades?	Observación Entrevista	Guía de observación Guía de entrevista

Elaborado por: Elizabeth Gaona

3.6. Plan de recolección de la información

Para el cumplimiento del presente proyecto será necesaria la siguiente información que se detalla a continuación:

Cuadro N° 06: Recolecciones de la Información

PREGUNTAS	ESPECIFICACIONES
1. Para qué	Para solucionar el problema a investigar
2. A qué personas o sujetos	Documentos, empleados y clientes del Comercial Oro Negro
3. Sobre qué aspectos	Control de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y la toma de decisiones
4. Quién	Investigador: Elizabeth Gaona
5. Cuándo	Abril - Agosto 2015
6. Dónde	Lago Agrio. Comercial Oro Negro
7. Cuántas veces	Las veces que amerite la investigación
8. Qué técnica de recolección	Encuesta Entrevista Observación
9. Con qué	Cuestionario Guía de entrevista Guía de observación
10. En qué situación	Cuando se requiera la información

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Para la recolección de información se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Cuadro N° 07 Técnicas E Instrumentos De Investigación

TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN
1. Información primaria	1.1.1 Encuestas
1.1 Clientes internos	1.1.2 Cuestionarios
2. Información secundaria	2.1.1 Textos relacionados con el tema
2.1 Observación	2.1.2 Tesis de grado de repositorios a nivel nacional e internacional
	2.1.3 Tesis de grado del repositorio de la UTA

Elaborado por: Elizabeth Gaona

3.7. Plan de procesamiento de la información.

1. Revisión crítica de la información recogida.
2. Comprobación de los documentos recogidos
3. Repetición de la recolección.
4. Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis.
5. Representaciones gráficas.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Encuesta realizada a empleados administrativos

1. ¿Conoce y aplica usted los indicadores de eficacia?

Cuadro N° 08: Aplicación de Indicadores De Eficacia

Opción	Frecuencia	%
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas

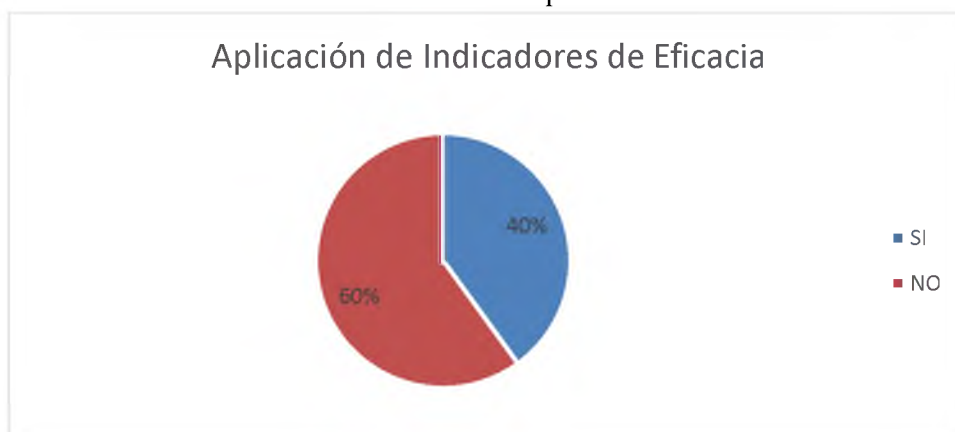


Gráfico N°5 – Aplicación de Indicadores de Eficacia

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 08 Aplicación de Indicadores de Eficacia

Análisis e Interpretación.

De los empleados administrativos encuestados el 40% manifiesta que conoce y aplica los indicadores de eficacia, mientras que el 60% indica que desconoce la existencia de dichos indicadores.

Es evidente que existe una falta de comunicación entre los empleados. Los indicadores de eficacia miden si se cumplieron los objetivos y metas establecidos por la empresa; por esta razón deben ser conocidos por el personal.

2. ¿El cliente se siente satisfecho con la atención recibida durante la venta?

Cuadro N° 09: Satisfacción del cliente

Opción	Frecuencia	%
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas



Gráfico N°6 – Satisfacción del cliente

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 09 Satisfacción del cliente

Análisis e Interpretación.

El 70% de los empleados expresa que existe satisfacción por parte del cliente al momento de realizar la venta, pero el 30% de los clientes se encuentra insatisfechos.

La mayor parte de la clientela según el criterio del personal se siente bien atendidos, aunque existe un margen considerable de clientes que no lo hacen debido a la mala atención y a la falta de stock entre otras cosas.

3. ¿Conoce y aplica usted los indicadores de eficiencia?

Cuadro N° 10: Aplicación de Indicadores de Eficiencia

Opción	Frecuencia	%
Si	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas

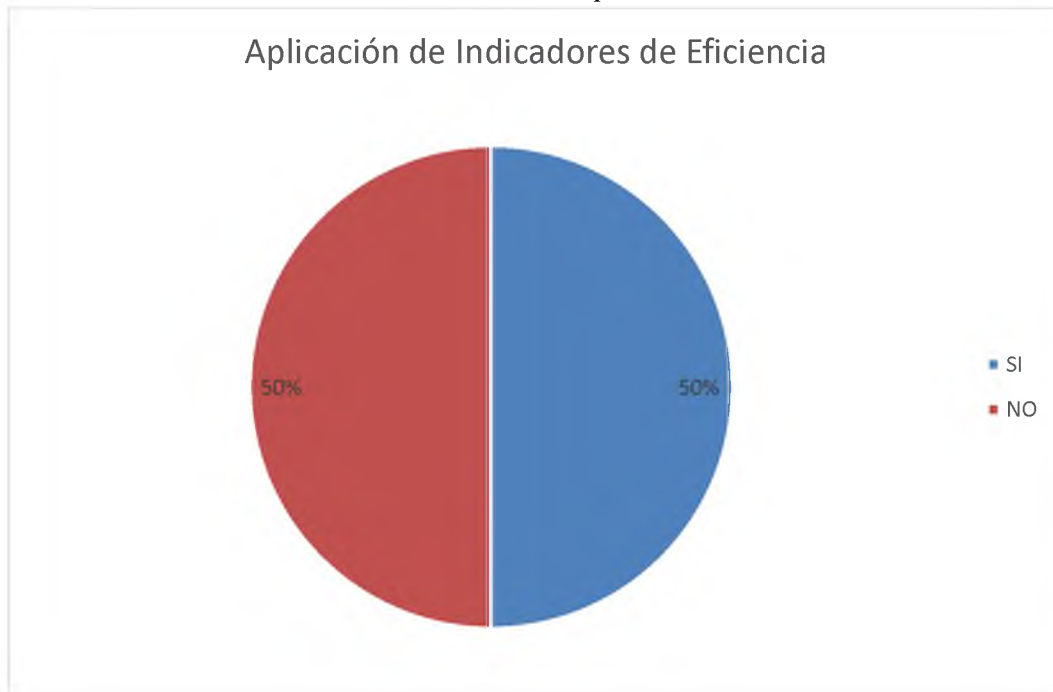


Gráfico N°7 – Aplicación de Indicadores de Eficiencia

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 10 Aplicación de Indicadores de Eficiencia

Análisis e Interpretación.

Según los datos del gráfico presentado el 50% de los empleados revelan que conocen y aplican los indicadores de eficiencia, aunque el 50% indica que no es de su conocimiento tales indicadores.

Es indiscutible que existe una falta de comunicación entre los empleados. Los indicadores de eficiencia miden la optimización de los recursos para alcanzar las metas establecidas, por la cual deben estar en conocimiento del personal.

4. ¿Los pedidos han sido entregado en la fecha prevista?

Cuadro N° 11: Pedidos Entregados

Opción	Frecuencia	%
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas

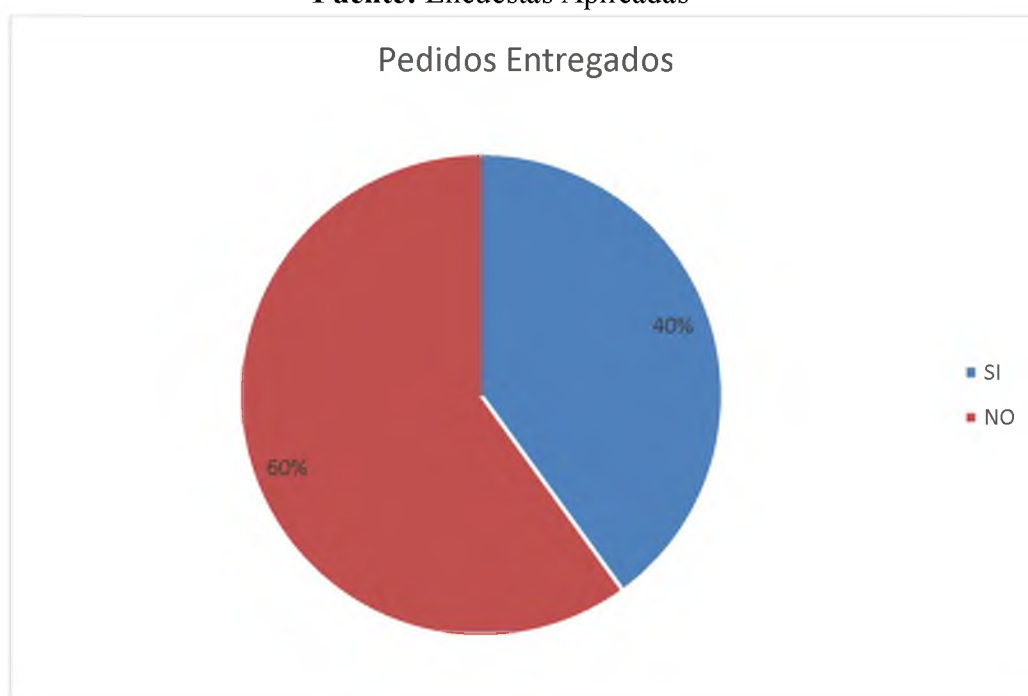


Gráfico N°8 – Pedidos Entregados

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 11 Pedidos Entregados

Análisis e Interpretación.

Del personal encuestadas el 60% manifiesta que los pedidos no han sido entregados al tiempo establecido, mientras que el 40% indica que si han llegado los pedidos a tiempo.

Se puede determinar que existe una falta de organización puesto que una gran cantidad de pedidos que no se cumplen a tiempo por diversas falencias como es la falta de stock. Solo una pequeña cantidad de pedidos son entregados a tiempo.

5. ¿La empresa ha cumplido con sus metas y objetivos?

Cuadro N° 12: Cumplimientos de metas y objetivos

Opción	Frecuencia	%
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas



Gráfico N°9 – Cumplimiento de metas y objetivos

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 12 Cumplimiento de metas y objetivos

Análisis e Interpretación.

De los empleados inmersos en la investigación el 70% manifiesta que se ha cumplido con los objetivos y metas preestablecidas, mientras que el 30% indica que no se logró cumplir.

Las metas y objetivos preestablecidos han sido cumplidos en su mayoría aunque no todos por ello es necesario un mayor control para que la empresa obtenga un crecimiento óptimo y por ende alcance sus objetivos de forma satisfactoria.

6. ¿Usted opina que el Comercial Oro Negro ha evaluado correctamente el grado de eficiencia, eficacia y calidad del área de ventas?

Cuadro N° 13: Evaluación del área de ventas

Opción	Frecuencia	%
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas



Gráfico N°10 – Evaluación del área de ventas

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 13 Evaluación del área de ventas

Análisis e Interpretación.

De acuerdo a la representación gráfica el 70% expone que no se ha evaluado de forma correcta el grado de eficiencia, eficacia y calidad en el área de ventas, mientras que el 30% indica que si se lo ha hecho.

Es evidente que la evaluación del grado de eficiencia, eficacia y calidad no se lo ha realizado de una forma oportuna y correcta sino que se lo ha hecho de forma inconsistente e inexperta.

7. ¿Conoce y aplica usted los indicadores de calidad?

Cuadro N° 14: Aplicación de Indicadores de Calidad

Opción	Frecuencia	%
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas

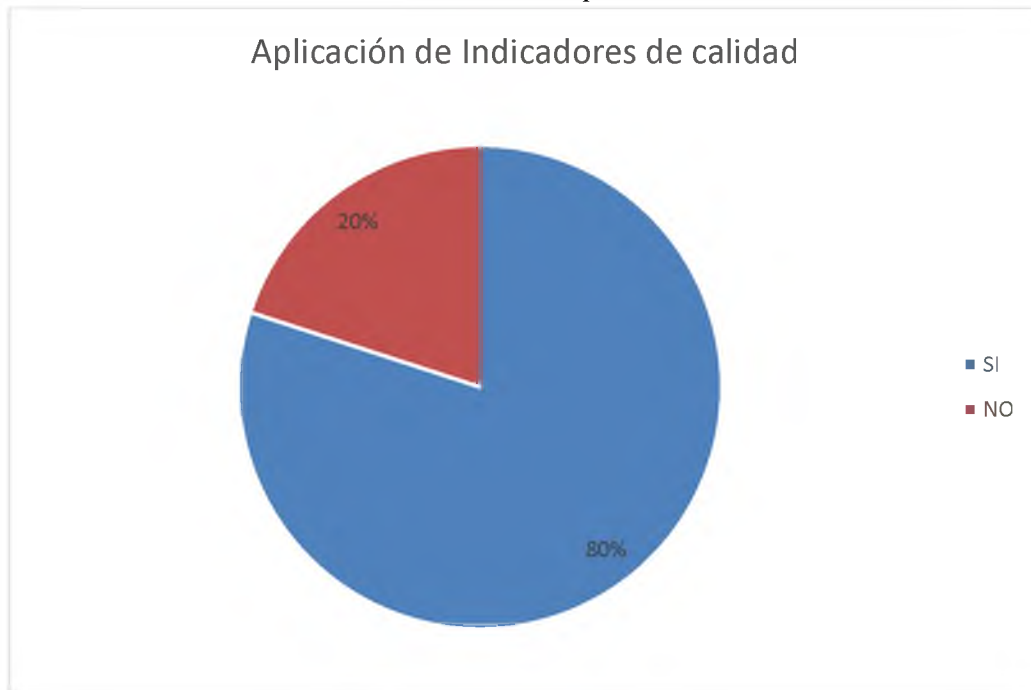


Gráfico N°11 – Aplicación de Indicadores de calidad

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 14 Aplicación de Indicadores de Calidad

Análisis e Interpretación.

El 80% de los empleados encuestados contestaron que sí conocen y aplican los indicadores de calidad, mientras que el 20% indica que no lo hace.

Es indudable que el personal está comprometido a lograr que el cliente se sienta cómodo con la atención y el servicio por ello están conscientes de su continua evaluación de parte de los mismos, y tienen presente que los indicadores de calidad miden la satisfacción del cliente.

8. ¿Usted opina el Comercial Oro Negro debe realizar su toma de decisiones sabiendo los resultado de todas las alternativas que posee?

Cuadro N° 15: Toma de decisiones

Opción	Frecuencia	%
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas



Gráfico N°12 – Toma de decisiones

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 15 Toma de decisiones

Análisis e Interpretación.

De los empleados administrativos encuestados el 60% manifiesta el comercial oro negro no toma sus decisiones sabiendo los resultados de todas las alternativas que posee, mientras que el 40% indica que sí.

Es indudable que la mayor parte de las decisiones que realiza el comercial oro negro se basa en la rutina o incertidumbres es decir que se las toma de forma automática o con dudas ya que no se basan en ningún estudio oportuno.

9. ¿Existe un plan estratégico de la empresa?

Cuadro N° 16: Plan estratégico

Opción	Frecuencia	%
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas

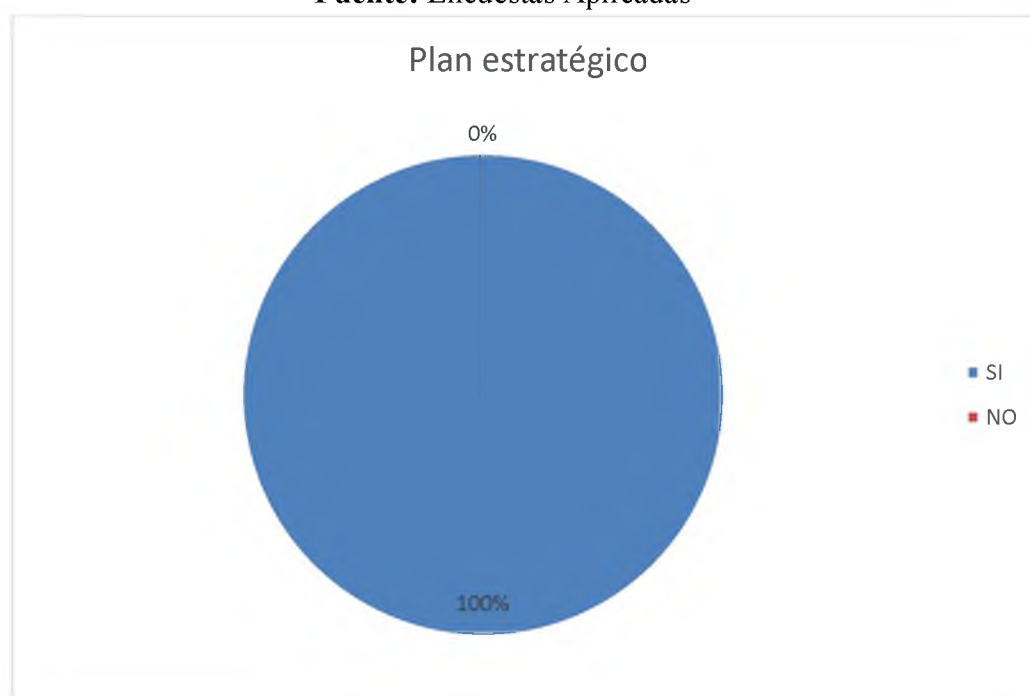


Gráfico N°13 – Plan Estratégico

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 16 Plan Estratégico

Análisis e Interpretación.

De los empleados inmersos en la indagación el 100% manifiesta que si conoce de la existencia de un plan estratégico preestablecido por el comercial oro negro.

Es evidente que se ha difundido de forma óptima el plan estratégico del comercial oro negro entre el personal del mismo, con la finalidad de que se alcance las metas y objetivos propuestos en el mismo además de que se informen de varios puntos de relevancia para el crecimiento del negocio.

4.2. Encuesta realizada a clientes

1. ¿Se siente satisfecho con los productos que ha adquirido?

Cuadro N° 17: Satisfacción del producto adquirido

Opción	Frecuencia	%
Si	30	91%
No	3	9%
Total	33	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas



Gráfico N°14 – Satisfacción del producto adquirido

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 17 Satisfacción del producto adquirido

Análisis e Interpretación.

De los clientes del comercial oro negro encuestados el 91% manifiesta que siente satisfacción por los productos adquiridos, mientras que el 9% indica que se encuentra insatisfecho.

Es indudable que los productos que el comercial oro negro vende son de calidad y muy apreciados en el mercado por ello los clientes han creado confianza en el negocio haciéndolo rentable y sólido.

2. ¿Se siente satisfecho con la atención recibida durante la venta?

Cuadro N° 18: Satisfacción del cliente

Opción	Frecuencia	%
Si	6	18%
No	27	82%
Total	33	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas



Gráfico N°15 – Satisfacción del cliente

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 18 Satisfacción del cliente

Análisis e Interpretación.

De los clientes inmersos en la investigación el 82% manifiesta que no siente satisfacción con la atención recibida durante la venta, mientras que el 18% indica que se siente satisfechos.

Existe una ineficiente atención al cliente en el momento de la venta debido a las inexistencias de productos, lo que ocasiona molestias en el consumidor ya que se ve sometido a esperar periodos largos de tiempo para poder obtener su pedido.

3. ¿Ha utilizado el servicio de postventa?

Cuadro N° 19: Servicio postventa

Opción	Frecuencia	%
Si	17	52%
No	16	48%
Total	33	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas



Gráfico N°16 – Servicio Postventa

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 19 Servicio Postventa

Análisis e Interpretación.

De los clientes encuestados el 48% manifiesta que no ha utilizado el servicio postventa, mientras el 52% de consumidores indica que si lo han utilizado.

Por lo mencionado anteriormente se puede decir que el servicio postventa ha estado a la disposición de una cantidad considerable de clientes, además podemos apreciar que el consumidor está informado sobre este servicio que brinda la empresa.

4. ¿Los pedidos ha sido entregado en la fecha prevista?

Cuadro N° 20: Pedidos entregados

Opción	Frecuencia	%
Si	4	12%
No	29	88%
Total	33	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas

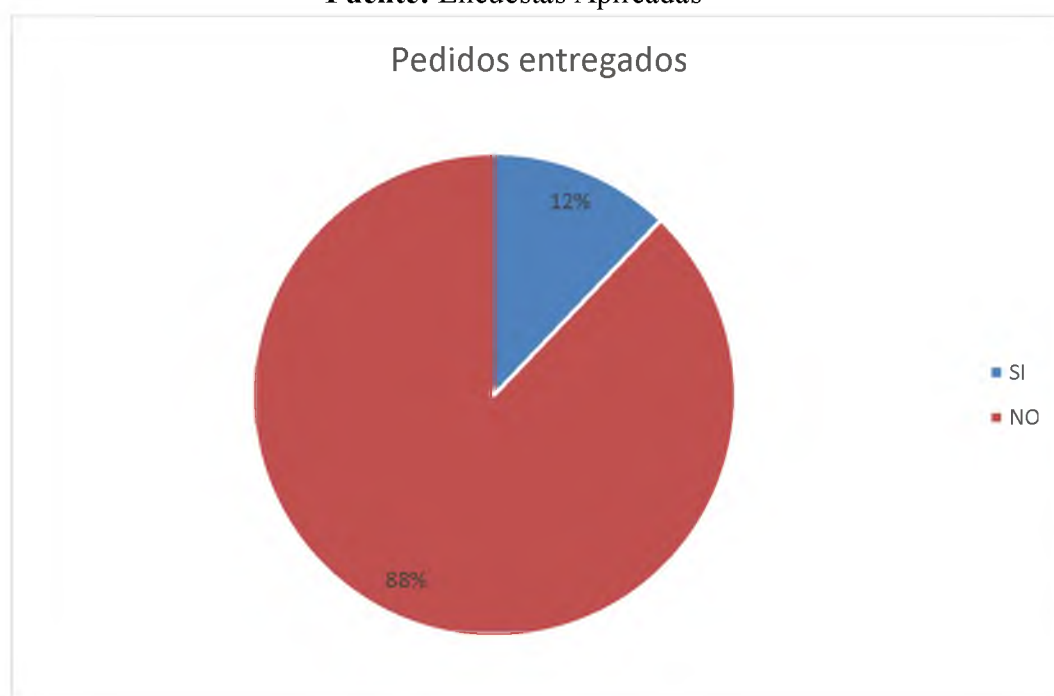


Gráfico N°17 – Pedidos entregados

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 20 Pedidos entregados

Análisis e Interpretación.

Según la gráfica podemos apreciar que el 88% manifiesta que los pedidos no han sido entregados en el tiempo acordado, mientras que el 12% indica que si han llegado los pedidos a tiempo.

Se puede determinar que existe una falta de organización puesto que una gran cantidad de pedidos se despachan a destiempo. Por diversas falencias como es la falta de stock, solo unos pocos clientes reciben su pedido oportunamente.

5. ¿El área de postventa le ha atendido de forma oportuna?

Cuadro N° 21: Atención del servicio postventa

Opción	Frecuencia	%
Si	15	45%
No	18	55%
Total	33	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas



Gráfico N°18 – Atención del servicio postventa

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 21 Atención del servicio postventa

Análisis e Interpretación.

El 45% de clientes manifiesta que el área de postventa le ha brindado una atención de forma oportuna, mientras que el 55% indica no lo ha hecho.

Es evidente que el área de postventa ha resuelto solo una moderada cantidad de los problemas reclamados por los clientes de una forma oportuna por lo cual sería conveniente la capacitación del personal para que este tenga los conocimientos actualizados y sea más ágil al momento de requerirlo.

6. ¿Usted opina que el Comercial Oro Negro ha evaluado correctamente el grado de eficiencia, eficacia y calidad del área de ventas?

Cuadro N° 22: Evaluación del área de ventas

Opción	Frecuencia	%
Si	12	36%
No	21	64%
Total	33	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas



Gráfico N°19 – Evaluación del área de ventas

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 22 Evaluación del área de ventas

Análisis e Interpretación.

De acuerdo a la representación gráfica el 64% de clientes opinan que no se ha evaluado de forma correcta el grado de eficiencia, eficacia y calidad del área de ventas, mientras que el 36% indica que si se lo ha hecho.

Es irrefutable que la evaluación del grado de eficiencia, eficacia y calidad no se lo ha realizado de una forma oportuna y correcta sino que se lo ha hecho de forma inconsistente e inexperta.

7. ¿Usted volvería a realizar sus compras en el Comercial Oro Negro?

Cuadro N° 23: Reincidencia de Compras

Opción	Frecuencia	%
Si	25	76%
No	8	24%
Total	33	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas



Gráfico N° 20 – Reincidencia de Compras

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 23 Reincidencia de Compras

Análisis e Interpretación.

De los clientes encuestados el 76% manifiesta que si volvería a realizar sus compras en el comercial oro negro mientras que el 24% afirman que no.

Se determina que el comercial oro negro posee una gran cantidad de clientes fieles pero también presenta consumidores insatisfechos lo cual es perjudicial. Por ello debe buscar mejorar su atención a la hora de una venta y la entrega de pedidos para poder ganar más compradores y no perder a los clientes fijos.

8. ¿Usted opina el Comercial Oro Negro debe realizar su toma de decisiones sabiendo los resultado de todas las alternativas que posee?

Cuadro N° 24: Toma de decisiones

Opción	Frecuencia	%
Si	16	48%
No	17	52%
Total	10	100%

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Encuestas Aplicadas



Gráfico N°21 – Toma de decisiones

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fuente: Cuadro N° 24 Toma de decisiones

Análisis e Interpretación.

Según el gráfico podemos determinar que el 52% de cliente opinan que las decisiones del comercial oro negro han sido tomadas sin un previo análisis de alternativas, mientras que el 48% indica que sí.

Los clientes han visto el desarrollo y crecimiento de la empresa y han concluido que el comercial oro negro ha tomado la mayor parte de decisiones sin analizar todas las alternativas.

4.3. Verificación de la hipótesis.

4.3.1. Planteamiento de la hipótesis.

H₁. El ineficiente control de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas del comercial oro negro provoca la incorrecta toma de decisiones.

H₀. El ineficiente control de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas del comercial oro negro no provocan la incorrecta toma de decisiones.

4.3.2. Selección del nivel de significación.

Nivel de significación, utiliza el nivel $\alpha = 0.05$ (corresponde al 95%).

4.3.3. Descripción de la población.

Se trabajó con una población de 10 empleados administrativos del Comercial Oro Negro y 33 clientes activos del periodo 2014, a quienes se les aplicó un cuestionario sobre el tema, que contiene dos categorías.

4.3.4. Especificaciones del estadístico.

De acuerdo a la tabla de contingencia 4x2 utilizaremos la prueba de hipótesis técnica “chi – cuadrado”.

Determinación del $X^2_{\text{calculado}}$, la fórmula estadística para el cálculo del X^2 es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E} \text{ donde:}$$

X^2 Chi o Ji cuadrado.

\sum = Sumatoria.

O = Frecuencias Observadas.

E = Frecuencias Esperadas.

4.3.5. Especificaciones de las regiones de aceptación y rechazo

Para decidir sobre estas regiones, primero determinamos los grados de libertad, conociendo que el cuadro está formado por 4 filas y 2 columnas.

$$gl = (f-1)(c-1)$$

Filas = f

$$gl = (4-1)(2-1)$$

Columnas = c

$$gl = 3 \times 1 = 3$$

Grados de Libertad = gl

Entonces con tres grados de libertad y un nivel $\alpha = 0.05$ tenemos en la tabla de chi cuadrado el valor 7.815, por tanto se aceptará la hipótesis nula para todo valor de chi cuadrado, calculado que se encuentra hasta 7.815 y se rechaza la hipótesis nula cuando los valores calculados son mayores de 7.815 la representación gráfica sería:

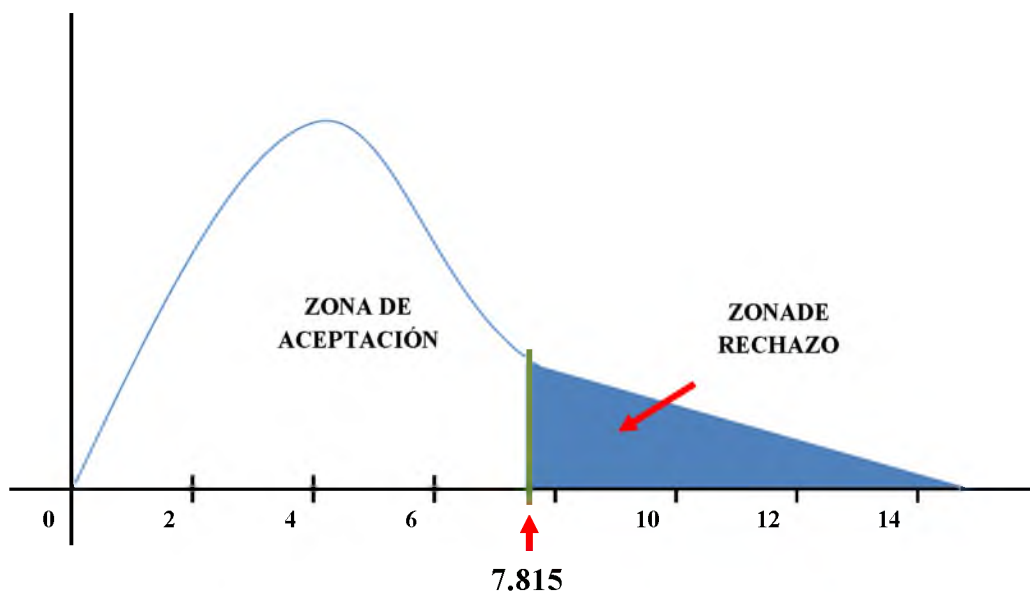


Gráfico N°22. Decisión

Elaborado por: Elizabeth Gaona

4.3.6. Recolección de Datos y Cálculos Estadísticos:

Cuadro N°25. Preguntas

PREGUNTAS		Frecuencias Observadas		
		CATEGORÍAS		Subtotal
		SI	NO	
2	¿El cliente se siente satisfecho con la atención recibida durante la venta?	13	30	43
4	¿Los pedidos han sido entregados en la fecha prevista?	8	35	43
6	¿Usted opina que el Comercial Oro Negro ha evaluado correctamente el grado de eficiencia eficacia y calidad del área de ventas?	15	28	43
8	¿Usted opina el Comercial Oro Negro debe realizar su toma de decisiones sabiendo los resultado de todas las alternativas que posee?	20	23	43
SUBTOTALES		56	116	172

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Cuadro N°26. Preguntas

PREGUNTAS		Frecuencias Esperadas		
		CATEGORÍAS		Subtotal
		SI	NO	
2	¿El cliente se siente satisfecho con la atención recibida durante la venta?	18	25	43
4	¿Los pedidos han sido entregados en la fecha prevista?	18	25	43
6	¿Usted opina que el Comercial Oro Negro ha evaluado correctamente el grado de eficiencia eficacia y calidad del área de ventas?	18	25	43

8	¿Usted opina el Comercial Oro Negro debe realizar su toma de decisiones sabiendo los resultado de todas las alternativas que posee?	18	25	43
	SUBTOTALES	72	100	172

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Calculo del Chi Cuadrado

Cuadro N°27. Preguntas

0	E	O-E	(O-E)²	(O-E)²/E
13	18	-5	25	1.39
30	25	5	25	1.00
8	18	-10	100	5.56
35	25	10	100	4.00
15	18	-3	9	0.50
28	25	3	9	0.36
20	18	2	4	0.22
13	25	-2	4	0.16
172	172			13.19

Elaborado por: Elizabeth Gaona

4.3.7. Decisión.

Para tres grados de libertad y un nivel $\alpha = 0.05$ se obtiene en la tabla del chi cuadrado 7.815 y como el valor del chi cuadrado calculado es 13.19 se encuentra fuera de la región de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice:

El ineficiente control de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas del comercial oro negro provoca la incorrecta toma de decisiones.

4.4.Principales resultados

Una vez realizada la investigación propuesta de la información correspondiente a los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y su influencia en la toma de decisiones obtenemos los siguientes resultados:

Los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad en proceso de venta es el grado en que son alcanzados, en forma continua los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad, midiendo los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuestos en el área de ventas, y permiten evaluar los procesos que la comprenden una secuencia lógica de pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y termina con un seguimiento para garantizar la satisfacción del consumidor.

Son necesarios los indicadores de eficiencia puesto que con ellos estableces el resultado de comprar el rendimiento real del personal en sus acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada.

También se debe aclarar que los indicadores de eficacia son muy oportunos puesto que permite realizar comparaciones de lo desarrollado con los objetivos previamente establecidos, es decir, miden si los objetivos y metas se cumplieron.

Los Indicadores de calidad de igual firma son esenciales debido a que son instrumentos de medición, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos para asegurar la satisfacción de los clientes

El proceso de ventas está compuesto por varios pasos como son la adquisición, venta, posventa, y en cada uno de estos se debe que establecer objetivos para poderlos evaluar el cumplimiento de los mismos y por ende exista un lineamiento para la toma de decisiones.

La toma de decisiones abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción. Además todo gerente se esfuerza por tomar buenas decisiones, puesto que la calidad

general de sus decisiones gerenciales tiene gran influencia en el éxito o el fracaso de la organización.

4.5.Limitaciones del estudio

CAMPO : Administración De Empresas Y Derecho

ÁREA : Educación Comercial Y Administración

LÍNEA DE

INVESTIGACIÓN: Desarrollo Territorial Y Empresarial.

ASPECTO : Control De Indicadores De Eficiencia, Eficacia Y Calidad del Proceso De Ventas y la Toma de Decisiones.

ESPACIAL : Comercial Oro Negro, ubicado el Cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos

TEMPORAL: Periodo contable 2014

4.6.Conclusiones

Luego de haber indagado la información correspondiente a los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y su influencia en la toma de decisiones del comercial Oro Negro podemos concluir lo siguiente:

El personal del comercial Oro Negro posee conocimientos básicos sobre los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas y la evaluación a la que estan sometidos.

El mayor número de decisiones tomadas por parte del personal administrativo se lo ha hecho de forma incierta o programada y solo unas pocas decisiones cuentan con un grado alto de certeza es decir conociendo todas las alternativas con las que cuenta el comercial Oro Negro.

El proceso de ventas posee diversas fases o pasos los cuales deben ser evaluados constantemente y con mayor control para optimizar el mismo y así conseguir la satisfacción de los clientes y por ende competitividad dentro del mercado.

4.7.Recomendaciones

Realizar una capacitación al personal sobre los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas con la finalidad de que brinden un mejor servicio y tengan una mejor evaluación de tales indicadores.

Se recomienda al personal administrativo realizar un estudio de todas las alternativas que posee el Comercial Oro Negro para tomar decisiones que sean adecuadas en la gestión y productividad, y por ende se realice los objetivos establecidos.

Realizar una auditoria de gestión con el propósito de evaluar el grado de la eficiencia, eficacia, calidad del proceso de ventas para optimizar la toma de decisiones en la gestión y productividad del Comercial Oro Negro.

4.8.Propuesta

AUDITORIA DE GESTION

Se ha realizado una auditoria de gestión con el propósito de evaluar el grado de la eficiencia, eficacia, calidad del proceso de ventas del periodo contable 2014 con la finalidad de optimizar la toma de decisiones en la gestión y productividad del Comercial Oro Negro.

Para ello se realizo:

- Planificación
 - Plan estrategico
 - Informe de visita exploratoria
 - Análisis sistémico: Factores internos Factores externos
 - Análisis estratégico –Plan estratégico
 - Identificación de áreas criticas
 - Evaluación del SCI – Cuestionarios
 - Matriz de enfoque de auditoria
 - Programa
- Ejecución
 - Papeles de trabajo
 - Hallazgos con sus atributos
- Informes y comunicación de resultados
 - Informe largo
- Seguimiento
 - Matriz de seguimiento

Conforme a la revision efectuada al proceso de ventas del Comercial Oro Negro, ha arrojado los siguientes resultados:

PLANIFICACIÓN

COMERCIAL ORO NEGRO

MEMORANDUM

PERIODO 2014

**COMERCIAL ORO NEGRO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
INFORME DE VISITA PREVIA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**



SR.

CHESMAN ROJAS CASTILLO

PROPIETARIO.

Presente

En el presente documento se detalla y se comunica el trabajo a realizarse en el negocio COMERCIAL ORO NEGRO.

1. ANTECEDENTES

Aplicando la técnica de entrevista fue posible determinar que en el negocio “COMERCIAL ORO NEGRO, ubicada en el cantón Lago Agrio, no se ha realizado una auditoría de gestión, por tanto se procederá a trabajar con información aun no procesada ni revisada.

2. MOTIVO DE LA AUDITORIA

El negocio COMERCIAL ORO NEGRO, en la fecha 25 de Julio del 2015 expreso su voluntad de someterse a una auditoria de gestión, con el propósito de evaluar el grado de la eficiencia, eficacia, calidad de las operaciones de gestión de la entidad.

Nuestra responsabilidad será expresar una opinión sobre el grado de la eficiencia, eficacia, calidad de las operaciones de gestión de la entidad, con el propósito de emitir el informe para optimizar el proceso de gestión y productividad, basado en nuestra auditoria, a más tarde el 20 de Octubre del 2015.

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

**COMERCIAL ORO NEGRO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
INFORME DE VISITA PREVIA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**



3. OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Los objetivos comprendidos dentro de la auditoría de gestión son los siguientes:

1. Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad, en el cumplimiento de la misión, visión, políticas, objetivos estratégicos, a través de planes y programas metas de la organización
2. Identificar y evaluar las variables generadas por la gestión en aquellos procesos o actividades que agregan valor
3. Determinar el grado de confiabilidad del sistema del control interno, a través de la evaluación de riesgos, nivel de confianza.

4. ALCANCE DE LA AUDITORIA

Nuestro examen se basara en los pilares de la auditoria de gestión, los cuales son la eficiencia, eficacia y calidad que debe poseer la entidad. Y en consecuencia, incluirá todas las pruebas que juzguemos oportunas en vista de las circunstancias. Dichas pruebas son de carácter selectivo y no necesariamente servirán para detectar todas las irregularidades que pudieran existir en el negocio COMERCIAL ORO NEGRO, sin embargo, tendríamos en mente esa posibilidad, que de presentarse las pondríamos en conocimiento del representante legal de forma inmediata. Nuestra opinión con respecto a los componentes en su conjunto, se emitirá con plena independencia del negocio.

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

**COMERCIAL ORO NEGRO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
INFORME DE VISITA PREVIA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**



Para determinar el alcance de la auditoria de gestión hace referencia a la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 74% por ende es MODERADO y por diferencia el riesgo es del 26% calificándose como MODERADO. Este resultado es preliminar y nos orienta a la petición de los documentos y revisión más detallada de la eficiencia, eficacia y calidad de los componentes de adquisición, ventas, postventas

5. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

GUÍA DE VISITA PREVIA

PREGUNTA	RESPUESTA	Ref./PT	OBSERVACIONES
1. ¿Cuál es el RUC del negocio?	El RUC de COMERCIAL ORO NEGRO es 1500294614001		Consultado en internet
2. ¿El negocio cuenta con una misión y visión? En caso de poseerlo nos podría facilitar las mismas.	El propietario del negocio COMERCIAL ORO NEGRO nos ha manifestado que posee una misión y visión, por ende nos ha entregado una copia del documento.		
3. ¿Nos podría describir una breve	El propietario del negocio muy amablemente nos		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

**COMERCIAL ORO NEGRO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
INFORME DE VISITA PREVIA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**



reseña histórica del negocio?	brindó los documentos donde constan los antecedentes del negocio.		
4. ¿Nos podría comentar la inversión con la que inicio COMERCIAL ORO NEGRO?	El propietario del COMERCIAL ORO NEGRO comenta que la inversión inicial que se le inyectó a este negocio fue aproximadamente de (5.000.000) cinco millones de sucres		
5. ¿El negocio ha establecido objetivos? De ser así ¿Cuáles son?	COMERCIAL ORO NEGRO Ha establecido objetivos: generales y estratégicos para el 2014. Los cuales de forma muy comedida nos han brindado en un documento.		
6. ¿Las actividades del negocio se	El propietario del COMERCIAL ORO		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
INFORME DE VISITA PREVIA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



encuentran divididas de alguna forma? Detalle	NEGRO Ha establecido áreas de adquisición, venta y postventa		
7. ¿Se encuentra elaborado algún tipo de organigrama del negocio?	COMERCIAL ORO NEGRO cuenta con organigrama estructural por impreso.		
8. ¿Qué fuentes de abastecimiento de productos utiliza?	El jefe del departamento de adquisición del COMERCIAL ORO NEGRO nos ha comunicado que el negocio constantemente investiga a nuevos proveedores en busca de mejores cotizaciones, pero los proveedores que actualmente abastecen los diversos productos son nacionales e internacionales		
9. ¿Los productos comercializados a	COMERCIAL ORO NEGRO vende al por		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
INFORME DE VISITA PREVIA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



que fuente de mercado van dirigidos?	mayor y menor, los principales clientes son los negocios ubicados en la región amazónica del Ecuador, nos han brindado una copia de los nombres de los principales clientes.		
10. ¿Cuáles son los principales productos que comercializa?	COMERCIAL ORO NEGRO Comercializa diversos productos como cerámicas, porcelanato grifería, entre otros, nos han brindado una copia de sus productos.		
11. ¿El negocio cuenta con algún manual de funciones?	El negocio posee un manual de funciones.		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
INFORME DE VISITA PREVIA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



12. ¿Posee políticas internas en el negocio y existe algún registro de estas?	El negocio posee políticas por escrito.		Políticas limitadas no abarcan a todas las áreas
13. ¿El negocio ha ido creciendo o ha abierto sucursales?	Según entrevista con el propietario afirma que el negocio desde que se creó hasta la actualidad está en un local propio. Y que se ha abierto sucursales pero con el tiempo se han ido cerrando.		
14. ¿Qué software contable utilizan?	AFIEL		Software con mantenimiento cada 6 meses
15. ¿Qué hardware posee el negocio?	El negocio cuenta con un equipo de cómputo Windows Pentium 4, y una impresora EPSON.		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

**COMERCIAL ORO NEGRO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
INFORME DE VISITA PREVIA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**



16. ¿El sistema contable lo realiza de manera permanente o múltiple?	Según entrevista con el contador el sistema contable que utilizan es el múltiple		
17. ¿Qué método de control de inventario utiliza?	El método que utiliza COMERCIAL ORO NEGRO para controlar sus inventarios es el método Promedio Ponderado mediante la utilización de Kardex		
18. ¿Qué comprobantes de venta utiliza?	COMERCIAL ORO NEGRO Utiliza Facturas, entre otros documentos que utilizan son solo para uso interno del negocio.		
19. ¿El negocio cuenta con registros de sus empleados? De ser así nos podría facilitar la nómina.	El negocio COMERCIAL ORO NEGRO está al pendiente de sus empleados, estos son diez, debidamente contratados.		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
INFORME DE VISITA PREVIA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



<p>20. Coméntenos acerca de los problemas que presenta internamente su negocio.</p>	<p>El negocio nos supo informar algunos problemas en las que nosotras hemos categorizado en debilidades</p>		
<p>21. Nos podría decir, ¿Por qué es competitiva el negocio?</p>	<p>El negocio nos supo informar algunos puntos clave que posee el negocio para su éxito de los cuales hemos categorizado en fortalezas y oportunidades</p>		
<p>22. ¿Cuáles son sus principales competidores dentro del mercado y por q los caracteriza como competidores?</p>	<p>El negocio nos dio a conocer los principales competidores por lo que hemos categorizado en las amenazas</p>		

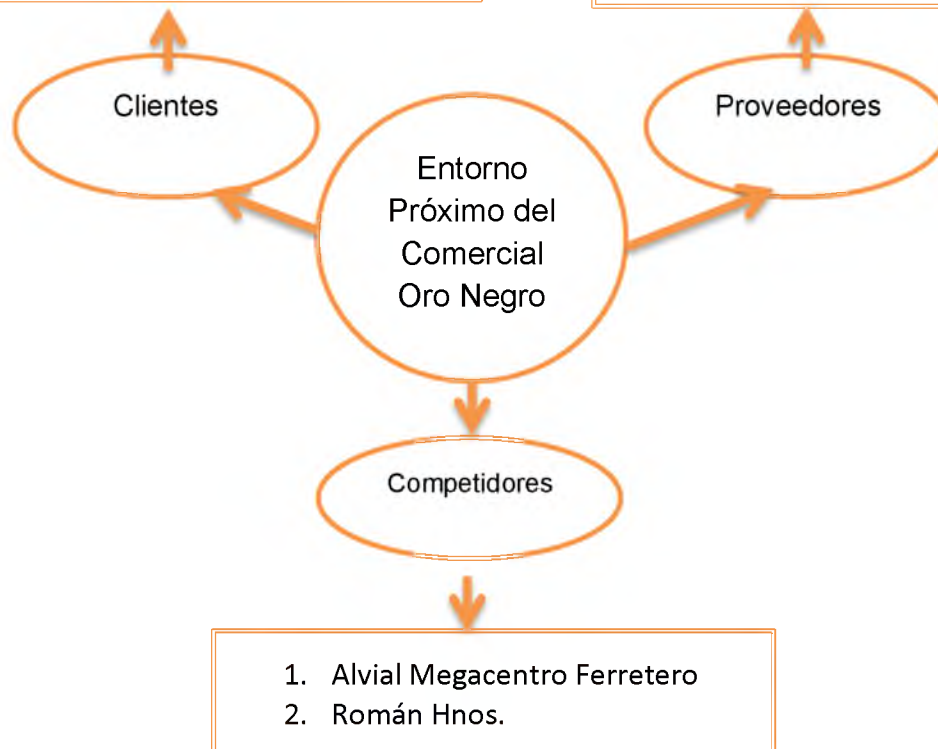
<p>ELABORADO POR: GREC</p>	<p>FECHA: 27/11/2014</p>
<p>REVISADO POR:</p>	<p>FECHA:</p>

COMERCIAL ORO NEGRO
VISIÓN SISTÉMICA
FACTORES EXTERNOS - ENTORNO PRÓXIMO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



1. Población de Cascales
2. Población de Cuyabeno
3. Población de Gonzalo Pizarro
4. Población de Lago Agrio
5. Población de Putumayo
6. Población de Shushufindi
7. Población de Sucumbíos
8. Población de Aguarico
9. Población de La Joya de los Sachas
10. Población de Loreto
11. Población de Archidona
12. Población de Carlos Julio Arosemena Tola
13. Población de El Chaco
14. Población de Quijos
15. Población de Tena
16. Población de Araujo
17. Población de Mera

1. Graitman Cía. Ltda.,
2. Intaco Ecuador S.A.
3. Franz Vienerger



ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
VISIÓN SISTÉMICA
FACTORES EXTERNOS - ENTORNO PRÓXIMO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



CLIENTES

El comercial ORO NEGRO ubicado en Lago Agrio abastece a gran número de pobladores de los cantones Cascales, Cuyabeno, Gonzalo Pizarro, Lago Agrio, Putumayo, Shushufindi, Sucumbíos, Aguarico, La Joya de los Sachas, Loreto, Archidona, Carlos Julio Arosemena Tola, El Chaco, Quijos, Tena, Araujo, Mera; este mercado extenso ha ido creciendo en los últimos 17 años que tiene el negocio.

COMPETIDORES

El comercial ORO NEGRO posee dos competidores ubicados en la provincia de Sucumbíos en la ciudad de Lago Agrio como son las empresa Alvial Megacentro Ferretero y Román Hnos.

La empresa Alvial Megacentro Ferretero, cuyo propietario es el Sr. Carlos Álvarez, inicio sus actividades en el año 2010 y está ubicado en la Vía Colombia Entrada al Barrio San Valentín.

La empresa Román Hnos. está ubicada en la Jorge Añazco Y Fco. De Orellana.

PROVEEDORES

El comercial ORO NEGRO posee varios proveedores como son: Graiman Cía. Ltda., Intaco Ecuador S.A., Franz Vieneger.

Graiman Cía. Ltda., provee al negocio de los siguientes productos de cerámica y porcelanato de la más alta calidad, respondiendo ampliamente a las necesidades y

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
VISIÓN SISTÉMICA
FACTORES EXTERNOS - ENTORNO PRÓXIMO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



expectativas del consumidor nacional e internacional. Graiman está ubicada en Cuenca, inicia la producción de cerámica en 1994

Intaco Ecuador S.A., provee al negocio de los siguientes productos: productos para Instalación de Revestimientos Cerámicos y Minerales, Construcción y Revestimiento de Paredes, Micro-Concretos, Impermeabilizantes de cementos, Morteros expansivos.

Franz Viener, es unas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de grifería, sanitarias y complementos para una amplia gama de productos destinados al uso cotidiano en baños, la cocina e instalaciones sanitarias. Hoy es líder indiscutido del sector en Ecuador y otros mercados de Latinoamérica. Los inicios de esta historia, se remontan a la segunda mitad del siglo XIX, cuando Franz Viegner fundó en Attendorn, Alemania, la firma Franz Viegner II imprimiendo sus iniciales "FV" como marca de sus productos.

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

**COMERCIAL ORO NEGRO
VISIÓN ESTRATEGICA
PLAN ESTRATEGICO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**



SOCIALES

La mayor parte de la población económicamente activa posee una propiedad o terreno y tienen la mentalidad de construir una vivienda, además la zona norte amazónica es muy comercial, razón por la cual sus pobladores son grandes consumidores e innovadores, favoreciendo así los comerciales de productos de acabado para la construcción.

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
VISIÓN ESTRATEGICA
PLAN ESTRATEGICO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



ECONÓMICAS

La provincia de Sucumbíos, en especial la ciudad de Lago Agrio es una sociedad petrolera razón por la cual los pobladores poseen ingresos económicos estables y considerables. Los sueldos van desde los 500 dólares en adelante, favoreciendo de esta forma al sector de la construcción entre otros.

POLÍTICAS

El gobierno ha mejorado las vías de acceso entre ciudades, pueblos y regiones favoreciendo de esta manera a la distribución y comercialización de diversos productos, haciendo de esta manera al esparcimiento del mercado de los negocios.

DEMOGRÁFICAS

El crecimiento de la población se ha incrementado en los últimos años ya sea por un alto índice de natalidad o por migraciones de los pobladores ya sean nacionales o extranjeros hacia la región amazónica del Ecuador, incrementado de esta forma la construcción de viviendas.

REGULATORIAS

Con los cupos de importación limitados, establecido por el gobierno se ha visto por un lado favoreciendo a las empresas con artículos de construcción ya que la

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

**COMERCIAL ORO NEGRO
VISIÓN ESTRATEGICA
PLAN ESTRATEGICO**

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

población ha empezado a comprar productos nacionales y a un costo inferior del producto importado beneficiando al crecimiento de la industria y comercialización nacional, visto favorecido el Comercial Oro Negro el cual posee la mayor parte de productos nacionales.

CIENTÍFICO / TECNOLÓGICO

Con el avance de la tecnología se han desarrollado nuevos productos más resistentes lo cual ha obligado a los comerciales de productos de construcción a tener un inventario actualizado, Comercial Oro Negro se ha visto favorecido debido a que su demanda le obliga a una gran rotación de inventarios razón por la cual sus productos siempre son los más actualizados que hay en el mercado

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

**COMERCIAL ORO NEGRO
COMPONENTES AUDITABLES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**



COMPONENTES	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCION	EJECUCIÓN	REVISIÓN
ADQUISICIÓN	X	X	X	X	X
VENTAS	X	X	X	X	X
POSTVENTAS	X	X	X	X	X

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE ADQUISICION
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



N ^a	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
ADQUISICIÓN				
PLANIFICACIÓN				
1	¿Existe objetivos establecidos para esta área?	x		
2	¿Forma parte del plan de negocios el programa anual de adquisiciones?	x		
3	¿Se capacita al personal de adquisiciones para el desarrollo de sus funciones?		x	La empresa no ha brindado capacitación al personal de adquisiciones para el desarrollo de sus funciones
4	¿Existe un programa anual de adquisiciones?	x		
5	¿El presupuesto de compras se basa en el programa anual de adquisiciones?		x	La empresa no ha realizado un presupuesto de compras
6	¿Existen procedimientos de compras documentados?	x		
7	¿Existe un responsable de compras responsable de estudiar y aprobar las condiciones de compra?	x		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE ADQUISICION
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



8	¿Se cuenta con una base de datos de proveedores actualizada?	x		
9	¿Cuenta la organización con la infraestructura necesaria para el manejo eficaz de sus productos?		x	La empresa posee una infraestructura limitada debido a la gran demanda, aunque el local es muy amplio no se abastecen para almacenar los productos requeridos.
ORGANIZACIÓN				
1	¿Cuenta el área de compras con normas de seguridad interna?		x	La empresa no cuenta con normas de seguridad interna para el área de compras
2	¿Dispone la organización del espacio y equipos adecuados para el manejo de las adquisiciones?		x	La empresa no dispone del espacio y equipos adecuados para el manejo de las adquisiciones
3	¿El área de almacén e inventarios cuenta con una copia del programa anual de adquisiciones?	x		
4	¿Se realizó una evaluación de desempeño al área de compras?		x	La empresa no ha realizado una evaluación de

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE ADQUISICION
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



				desempeño al área de compras
5	¿Se cuenta con una relación de personal de compras actualizada?	x		
6	¿Se dispone de una línea de crédito de los proveedores?	x		
7	¿La línea de crédito se ha incrementado con el tiempo?	x		
8	¿Está claramente definida la función y alcance del responsable?	x		
9	¿Se cuenta con una estrategia para involucrar emocionalmente al personal?		x	La empresa no cuenta con una estrategia para involucrar emocionalmente al personal
DIRECCIÓN				
1	¿Se apoyan los departamentos de la empresa con el área de compras para incrementar la eficiencia organizacional?	x		
2	¿Los proveedores nacionales mantienen una comunicación adecuada con el área de compras?	x		
3	¿Existe mecanismos para el manejo y control de la información?	x		
		ELABORADO POR:		FECHA:
		GREC		27/11/2014
		REVISADO POR:		FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE ADQUISICION
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



4	¿Existe una forma para la requisición de compras?	x		
5	¿La dinámica de la organización es armoniosa?		x	La dinámica de la organización genera estrés y conflictos
6	¿Se parte de una cotización para elaborar los pedidos?	x		
7	¿Se realiza la asignación o reajuste de precios a productos de acuerdo con la situación del mercado, condiciones pactadas, volumen de desplazamiento, etcétera?	x		
8	¿Se lleva un control adecuado de la ampliación o modificación a pedidos?	x		
9	¿Se toman las medidas necesarias para el transporte y almacenamiento de productos que demandan de condiciones especiales?	x		
EJECUCIÓN				
1	¿Se dispone de un catálogo de artículos y servicios?	x		
2	¿Las compras que realiza la organización se apegan a todas las disposiciones legales aplicables?	x		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE ADQUISICION
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



3	¿Es ágil el procedimiento de requisición de compras?	x		
4	¿Se verifica la existencia del requerimiento en almacén?	x		
5	¿El área administrativa emite los pagos a proveedores puntualmente?	x		
6	¿Se cuenta con un sistema computarizado de compras?	x		
7	¿Está integrado con el resto de los sistemas, particularmente el de pagos?		x	La organización maneja los sistemas de forma separada.
8	¿Se cuenta con un procedimiento para la selección y alta de proveedores?	x		
9	¿Se recibe en la organización material promocional, muestras de productos, catálogos de servicios, entre otros aspectos, para mantener un nivel de competitividad adecuado?		x	No se recibe en la organización material promocional, muestras de productos, catálogos de servicios, entre otros aspectos, para mantener un nivel de competitividad adecuado

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE ADQUISICION
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



REVISIÓN				
1	¿Se lleva un control consecutivo de las requisiciones de compra?	x		
2	¿Se cuenta con un catálogo o padrón de proveedores actualizado?	x		
3	¿Se cuenta con catálogos de productos de los proveedores?	x		
4	¿Celebran los proveedores convenciones o reuniones para dar a conocer nuevos productos, tecnologías, servicios, etcétera?		x	No participa la organización de convenciones o reuniones para dar a conocer nuevos productos, tecnologías, servicios, que brindan los proveedores
5	¿Se cuenta con un análisis de productividad insumo/proveedor?		x	La empresa no cuenta con un análisis de productividad insumo/proveedor
6	¿Se relacionan los cobros con los pagos?		x	La empresa no relacionan los cobros con los pagos
7	¿Se verifica el cumplimiento de disposiciones fiscales en la relación con proveedores?	x		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE ADQUISICION
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



8	¿Se ha realizado un estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos?	x	La empresa no ha realizado un estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos
9	¿Es buena la relación con proveedores?	x	

GRADO DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

ALTO ()

MODERADO (x)

BAJO ()

OBSERVACIONES

La empresa no ha brindado capacitación al personal de adquisiciones para el desarrollo de sus funciones, además no ha realizado un presupuesto de compras, también la empresa posee una infraestructura limitada debido a la gran demanda, aunque el local es muy amplio no se abastecen para almacenar los productos requeridos.

La empresa no cuenta con normas de seguridad interna para el área de compras, y no dispone del espacio y equipos adecuados para el manejo de las adquisiciones, también no ha realizado una evaluación de desempeño al área de compras, además no cuenta con una estrategia para involucrar emocionalmente al personal

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE ADQUISICION
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



La dinámica de la organización genera estrés y conflictos, y la organización maneja los sistemas de forma separada, también no se recibe en la organización material promocional, muestras de productos, catálogos de servicios, entre otros aspectos, para mantener un nivel de competitividad adecuado, además de que no participa de convenciones o reuniones para dar a conocer nuevos productos, tecnologías, servicios, que brindan los proveedores

La empresa no cuenta con un análisis de productividad insumo/proveedor, y no relacionan los cobros con los pagos además la empresa no ha realizado un estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE VENTA



DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

N ^a	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
VENTAS				
PLANIFICACIÓN				
1	¿Existe un plan de marketing?		x	La empresa no cuenta un plan de marketing
2	¿Están definidos los objetivos de ventas a corto, medianos y largo plazos?	x		
3	¿Se mantiene una relación estrecha con directores comerciales y grandes distribuidores con el propósito de lograr mayor penetración en el mercado y detectar nuevas oportunidades de negocio?		x	La empresa no mantiene una relación estrecha con directores comerciales y grandes distribuidores con el propósito de lograr mayor penetración en el mercado y detectar nuevas oportunidades de negocio
4	¿Se elaboran proyecciones de ventas de acuerdo con el desarrollo histórico y comportamiento del mercado potencial?		x	La empresa no elabora proyecciones de ventas de acuerdo con el desarrollo histórico y comportamiento del mercado potencial
5	¿Se han creado bases de datos para el manejo de información de ofertas?	x		
6	¿Cuenta la organización con una estimación de los precios de la	x		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE VENTA



DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

	competencia para la preparación de la oferta económica?			
7	¿Se dispone de un plan, programa, estrategias y/o criterios para introducir los productos actuales en mercados nuevos?	x		
8	¿Se identificó un nicho de mercado no atendido o insatisfecho?	x		
9	¿Se desarrollan programas específicos para las campañas de publicidad y promoción?	x		
ORGANIZACIÓN				
1	¿Cuenta el área de ventas con normas de seguridad interna?		x	La empresa no cuenta el área de ventas con normas de seguridad interna
2	¿Dispone la organización del espacio y equipos adecuados para el manejo de las ventas?	x		
3	¿El área de ventas cuenta con una copia del programa anual de ventas?	x		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE VENTA



DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

4	¿Se realizó una evaluación de desempeño al área de ventas?		x	La empresa no realiza una evaluación de desempeño al área de ventas
5	¿Se cuenta con una relación de personal de ventas actualizada?	x		
6	¿Se dispone de una línea de crédito a los clientes?	x		
7	¿La línea de crédito se ha incrementado con el tiempo?	x		
8	¿Está claramente definida la función y alcance de los integrantes del área de ventas?	x		
9	¿Se cuenta con una estrategia para involucrar emocionalmente al personal?		x	La empresa no cuenta con una estrategia para involucrar emocionalmente al personal
DIRECCION				
1	¿Se dispone de la fuerza de ventas adecuada para la atención de las prioridades de comercialización?	x		
2	¿Se cuenta en la organización con los recursos financieros suficientes para soportar esos gastos e inversiones?	x		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE VENTA



DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

3	¿Todas las áreas de la organización brindan el soporte necesario y oportuno al área de ventas?	x		
4	¿Se cuenta con una evidente ventaja competitiva?	x		
5	¿Se apoyan los departamentos de la empresa con el área de ventas para incrementar la eficiencia organizacional?	x		
6	¿Existe mecanismos para el manejo y control de la información?	x		
7	¿La dinámica de la organización es armoniosa?		x	La dinámica de la organización provoca a veces estrés y conflictos.
8	¿Se lleva un control adecuado de los pedidos hechos por los clientes?	x		
9	¿Se toman las medidas necesarias para el transporte de entrega de productos vendidos?		x	La organización no toma las medidas necesarias para el transporte de entrega de productos vendidos, y muchas veces se retrasan las entregas de los mismos.

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE VENTA



DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

EJECUCIÓN				
1	¿Se dispone de un catálogo de productos?	x		
2	¿Las ventas que realiza la organización se apegan a todas las disposiciones legales aplicables?	x		
3	¿Es ágil el procedimiento de ventas a crédito?	x		
4	¿Se verifica el nivel crediticio del cliente antes de otorgar una venta a crédito?	x		
5	¿El área de ventas realiza seguimiento a los clientes morosos?		x	La empresa no realiza un seguimiento a los clientes morosos
6	¿Se cuenta con un sistema computarizado de ventas?	x		
7	¿Está integrado con el resto de los sistemas, particularmente el de cobros?	x		
8	¿Se cuenta con un procedimiento para el otorgamiento de ventas a crédito?	x		
9	¿Se brinda a los grades clientes material promocional, o descuentos para mantener un	x		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE VENTA



DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

	nivel de competitividad adecuado?			
REVISIÓN				
1	¿Se cuenta con una lista de clientes?	x		
2	¿Se cuenta con un análisis de productividad insumo/cliente?		x	La empresa no cuenta con un análisis de productividad insumo/cliente
3	¿Se relacionan las ventas con los cobros?	x		
4	¿Se ha realizado un estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos?		x	La empresa no ha realizado un estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos
5	¿Es buena la relación con los clientes?	x		
6	¿Está en posibilidad la organización de competir eficazmente en precio, calidad y tiempo de entrega?			
7	¿Se han detectado las necesidades reales y potenciales de los clientes?	x		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE VENTA



DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

8	¿Existe una demanda suficiente para los productos de la organización?	x		
9	¿Se han identificado las oportunidades que el mercado ofrece?	x		

GRADO DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

ALTO (x)

MODERADO ()

BAJO ()

OBSERVACIONES

La empresa no cuenta un plan de marketing, y no mantiene una relación estrecha con directores comerciales y grandes distribuidores con el propósito de lograr mayor penetración en el mercado y detectar nuevas oportunidades de negocio, además de que no elabora proyecciones de ventas de acuerdo con el desarrollo histórico y comportamiento del mercado potencial

La empresa no cuenta el área de ventas con normas de seguridad interna y no realiza una evaluación de desempeño al área de ventas también no cuenta con una estrategia para involucrar emocionalmente al personal además de que la dinámica de la organización provoca a veces estrés y conflictos.

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



La organización no toma las medidas necesarias para el transporte de entrega de productos vendidos, y muchas veces se retrasan las entregas de los mismos y no realiza un seguimiento a los clientes morosos también no cuenta con un análisis de productividad insumo/cliente además la empresa no ha realizado un estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE POSTVENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



N ^a	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
POSTVENTAS				
PLANIFICACIÓN				
1	¿Existe un área de servicio a clientes?	x		
2	¿Existe un programa permanente de actualización?	x		
3	¿Está integrada la información en una base de datos?	x		
4	¿Están definidos los procedimientos para la atención a clientes?	x		
5	¿Se ha desarrollado un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes?		x	La empresa no ha desarrollado un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes
6	¿Existe un programa para la atención diversa de consultas?	x		
7	¿Existe un valor agregado en los servicios que brinda la organización?	x		
8	¿Están definidos los objetivos de postventas a corto, medianos y largo plazos?	x		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE POSTVENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



9	¿Se han creado bases de datos para el manejo de información del servicio ha cliente?		x	La empresa no han creado bases de datos para el manejo de información del servicio ha cliente
ORGANIZACIÓN				
1	¿Cuenta el área de postventas con normas de seguridad interna?	x		
2	¿Se evalúa el comportamiento de este personal?		x	La empresa no evalúa el comportamiento de este personal
3	¿Son tomados en cuenta los cambios de necesidades, gustos o preferencias de los clientes?	x		
4	¿Es ágil y flexible el servicio a clientes?	x		
5	¿Se ha propiciado una conciencia de que toda la organización es gente de contacto con el cliente?	x		
6	¿Se realizó una evaluación de desempeño al área de postventas?		x	La empresa no ha realizado una evaluación de desempeño al área de postventas

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE POSTVENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



7	¿Se cuenta con una relación de personal de servicio al cliente actualizada?	x		
8	¿La línea de asistencia al cliente se ha incrementado con el tiempo?	x		
9	¿Está claramente definida las funciones y el alcance de los integrantes del área de postventas?	x		
DISTRIBUCIÓN				
1	¿Se ha preparado un portafolio de clientes?	x		
2	¿Existe una buena coordinación entre la primera línea de atención al cliente y el resto de la organización?	x		
3	¿Se apoya a las personas que tienen contacto directo con el cliente con la información necesaria para llevar a cabo su trabajo sin falta de datos, documentos, etcétera?	x		
4	¿Se cuenta con un centro de llamadas para la atención a clientes?	X		
5	¿Se reciben quejas y sugerencias en línea?	x		
6	¿Se cuenta con una evidente ventaja competitiva?	x		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE POSTVENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



7	¿Se apoyan los departamentos de la empresa con el área de postventas para incrementar la eficiencia organizacional?	x		
8	¿Existe mecanismos para el manejo y control de la información?		x	No existe mecanismos para el manejo y control de la información
9	¿La dinámica de la organización es armoniosa?		x	La dinámica de la empresa provoca estrés o conflictos
EJECUCIÓN				
1	¿Está documentada la relación de garantías por anticipos?	x		
2	¿Se realiza un seguimiento para verificar que se cumpla con estas garantías?		x	La empresa no realiza un seguimiento para verificar que se cumpla con estas garantías
3	¿Se dispone de un catálogo de productos con sus características y funcionamiento?	x		
4	¿Es ágil el procedimiento de postventa?	x		

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE POSTVENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



5	¿El área de postventas realiza seguimiento a los clientes que han presentado quejas?		x	El área de postventas no realiza seguimiento a los clientes que han presentado quejas
6	¿Se cuenta con un sistema computarizado de postventas?	x		
7	¿Está integrado con el resto de los sistemas, particularmente el de ventas?	x		
8	¿Se cuenta con un procedimiento para el otorgamiento del servicio técnico?	x		
9	¿Se brinda un servicio personalizado y amigable?	x		
REVISIÓN				
1	¿Han servido estos esfuerzos para mejorar la actitud hacia el cliente?	x		
2	¿La ha sido útil a la organización resolver la insatisfacción de clientes para innovar el servicio?	x		
3	¿Se conoce cuál es el comportamiento de la competencia en cuanto al servicio a clientes?		x	La empresa desconoce cuál es el comportamiento de la competencia en

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE POSTVENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



				cuanto al servicio a clientes
4	¿Ha mejorado la imagen de la organización por la calidad de sus servicios?	x		
5	¿Esta mejoría se ha traducido en una ventaja competitiva?	x		
6	¿Se ha realizado un estudio para optimizar tiempos de soluciones a reclamos?		x	La empresa no ha realizado un estudio para optimizar tiempos de soluciones a reclamos
7	¿Es buena la relación con los clientes?	x		
8	¿Se han detectado las necesidades reales y potenciales de los clientes?	x		
9	¿Se han identificado las oportunidades que el mercado ofrece?	x		

GRADO DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

ALTO (x)

MODERADO ()

BAJO ()

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE POSTVENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



OBSERVACIONES

La empresa no ha desarrollado un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes y no han creado bases de datos para el manejo de información del servicio ha cliente además no evalúa el comportamiento de este personal

La empresa no ha realizado una evaluación de desempeño al área de postventas y no existe mecanismos para el manejo y control de la información también la dinámica de la empresa provoca estrés o conflictos, además la empresa no realiza un seguimiento para verificar que se cumpla con estas garantías

El área de postventas no realiza seguimiento a los clientes que han presentado quejas y La empresa desconoce cuál es el comportamiento de la competencia en cuanto al servicio a clientes además no ha realizado un estudio para optimizar tiempos de soluciones a reclamos

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE ADQUISICIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



N ^a	COMPONENTES AUDITADOS	PT	SI/NO	CT
SUMAN		146		106
ADQUISICIÓN				
PLANIFICACIÓN		37		27
1	¿Existe objetivos establecidos para esta área?	5	si	5
2	¿Forma parte del plan de negocios el programa anual de adquisiciones?	5	SI	5
3	¿Se capacita al personal de adquisiciones para el desarrollo de sus funciones?	4	NO	0
4	¿Existe un programa anual de adquisiciones?	5	SI	5
5	¿El presupuesto de compras se basa en el programa anual de adquisiciones?	3	NO	0
6	¿Existen procedimientos de compras documentados?	3	SI	3
7	¿Existe un responsable de compras responsable de estudiar y aprobar las condiciones de compra?	5	SI	5
8	¿Se cuenta con una base de datos de proveedores actualizada?	4	SI	4
9	¿Cuenta la organización con la infraestructura necesaria para el manejo eficaz de sus productos?	3	NO	0
ORGANIZACIÓN		32		20
1	¿Cuenta el área de compras con normas de seguridad interna?	3	NO	0

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE ADQUISICIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



2	¿Dispone la organización del espacio y equipos adecuados para el manejo de las adquisiciones?	3	NO	0
3	¿El área de almacén e inventarios cuenta con una copia del programa anual de adquisiciones?	3	SI	3
4	¿Se realizó una evaluación de desempeño al área de compras?	5	NO	0
5	¿Se cuenta con una relación de personal de compras actualizada?	2	SI	2
6	¿Se dispone de una línea de crédito de los proveedores?	5	SI	5
7	¿La línea de crédito se ha incrementado con el tiempo?	5	SI	5
8	¿Está claramente definida la función y alcance del responsable?	5	SI	5
9	¿Se cuenta con una estrategia para involucrar emocionalmente al personal?	1	NO	0
DIRECCIÓN		26		24
1	¿Se apoyan los departamentos de la empresa con el área de compras para incrementar la eficiencia organizacional?	3	SI	3
2	¿Los proveedores nacionales mantienen una comunicación adecuada con el área de compras?	3	SI	3
3	¿Existe mecanismos para el manejo y control de la información?	5	SI	5
4	¿Existe una forma para la requisición de compras?	3	SI	3
5	¿La dinámica de la organización es armoniosa?	2	NO	0
6	¿Se parte de una cotización para elaborar los pedidos?	2	SI	2

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE ADQUISICIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



7	¿Se realiza la asignación o reajuste de precios a productos de acuerdo con la situación del mercado, condiciones pactadas, volumen de desplazamiento, etcétera?	1	SI	1
8	¿Se lleva un control adecuado de la ampliación o modificación a pedidos?	4	SI	4
9	¿Se toman las medidas necesarias para el transporte y almacenamiento de productos que demandan de condiciones especiales?	3	SI	3
EJECUCIÓN		23		20
1	¿Se dispone de un catálogo de artículos y servicios?	2	SI	2
2	¿Las compras que realiza la organización se apegan a todas las disposiciones legales aplicables?	5	SI	5
3	¿Es ágil el procedimiento de requisición de compras?	3	SI	3
4	¿Se verifica la existencia del requerimiento en almacén?	4	SI	4
5	¿El área administrativa emite los pagos a proveedores puntualmente?	4	SI	4
6	¿Se cuenta con un sistema computarizado de compras?	1	SI	1
7	¿Está integrado con el resto de los sistemas, particularmente el de pagos?	2	NO	0
8	¿Se cuenta con un procedimiento para la selección y alta de proveedores?	1	SI	1

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE ADQUISICIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



9	¿Se recibe en la organización material promocional, muestras de productos, catálogos de servicios, entre otros aspectos, para mantener un nivel de competitividad adecuado?	1	NO	0
REVISIÓN		28		15
1	¿Se lleva un control consecutivo de las requisiciones de compra?	3	SI	3
2	¿Se cuenta con un catálogo o padrón de proveedores actualizado?	2	SI	2
3	¿Se cuenta con catálogos de productos de los proveedores?	3	SI	3
4	¿Celebran los proveedores convenciones o reuniones para dar a conocer nuevos productos, tecnologías, servicios, etcétera?	1	NO	0
5	¿Se cuenta con un análisis de productividad insumo/proveedor?	4	NO	0
6	¿Se relacionan los cobros con los pagos?	4	NO	0
7	¿Se verifica el cumplimiento de disposiciones fiscales en la relación con proveedores?	4	SI	4
8	¿Se ha realizado un estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos?	4	NO	0
9	¿Es buena la relación con proveedores?	3	SI	3
CALIFICACIÓN TOTAL = CT				106
PONDERACIÓN TOTAL = PT				146
NIVEL DE CONFIANZA = NC = CT/PT X 100				73%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE = RI = 100% - NC %				27%

Para determinar el nivel de confianza se utilizan los siguientes parámetros:

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE ADQUISICIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 - NC)		

Con los resultados se pueden observar, en la matriz la calificación de confianza y riesgo global que el nivel de confianza es del 73% determinándose así un nivel MODERADO y por diferencia el riesgo de control interno es del 27% calificándose como MODERADO. Este resultado es preliminar y nos orienta a la petición de los documentos y revisión más detallada de la eficiencia, eficacia y calidad del componente de adquisición, orientado principalmente a la revisión de:

Capacitación al personal de adquisiciones para el desarrollo de sus funciones, presupuesto de compras, infraestructura.

Normas de seguridad interna para el área de compras, espacio y equipos adecuados para el manejo de las adquisiciones, también a la evaluación de desempeño al área de compras, además de estrategias para involucrar emocionalmente al personal

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE ADQUISICIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



La dinámica de la organización y al manejo los sistemas, también al material promocional, muestras de productos, catálogos de servicios, entre otros aspectos, para mantener un nivel de competitividad adecuado, además de convenciones o reuniones para dar a conocer nuevos productos, tecnologías, servicios, que brindan los proveedores

Al análisis de productividad insumo/proveedor, y a los cobros con los pagos además al estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



N ^a	COMPONENTES AUDITADOS	PT	SI/NO	CT
SUMAN		151		110
VENTAS				
PLANIFICACIÓN		31		22
1	¿Existe un plan de marketing?	3	NO	0
2	¿Están definidos los objetivos de ventas a corto, medianos y largo plazos?	5	SI	5
3	¿Se mantiene una relación estrecha con directores comerciales y grandes distribuidores con el propósito de lograr mayor penetración en el mercado y detectar nuevas oportunidades de negocio?	3	NO	0
4	¿Se elaboran proyecciones de ventas de acuerdo con el desarrollo histórico y comportamiento del mercado potencial?	3	NO	0
5	¿Se han creado bases de datos para el manejo de información de ofertas?	3	SI	3
6	¿Cuenta la organización con una estimación de los precios de la competencia para la preparación de la oferta económica?	2	SI	2
7	¿Se dispone de un plan, programa, estrategias y/o criterios para introducir los productos actuales en mercados nuevos?	3	SI	3
8	¿Se identificó un nicho de mercado no atendido o insatisfecho?	5	SI	5
9	¿Se desarrollan programas específicos para las campañas de publicidad y promoción?	4	SI	4

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



ORGANIZACIÓN		32		21
1	¿Cuenta el área de ventas con normas de seguridad interna?	3	NO	0
2	¿Dispone la organización del espacio y equipos adecuados para el manejo de las ventas?	5	SI	5
3	¿El área de ventas cuenta con una copia del programa anual de ventas?	3	SI	3
4	¿Se realizó una evaluación de desempeño al área de ventas?	5	NO	0
5	¿Se cuenta con una relación de personal de ventas actualizada?	2	SI	2
6	¿Se dispone de una línea de crédito a los clientes?	3	SI	3
7	¿La línea de crédito se ha incrementado con el tiempo?	3	SI	3
8	¿Está claramente definida las función y alcance de los integrantes del área d ventas?	5	SI	5
9	¿Se cuenta con una estrategia para involucrar emocionalmente al personal?	3	NO	0
DIRECCION		26		20
1	¿Se dispone de la fuerza de ventas adecuada para la atención de las prioridades de comercialización?	4	SI	4
2	¿Se cuenta en la organización con los recursos financieros suficientes para soportar esos gastos e inversiones?	3	SI	3
3	¿Todas las áreas de la organización brindan el soporte necesario y oportuno al área de ventas?	2	SI	2
4	¿Se cuenta con una evidente ventaja competitiva?	3	SI	3

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



5	¿Se apoyan los departamentos de la empresa con el área de ventas para incrementar la eficiencia organizacional?	2	SI	2
6	¿Existe mecanismos para el manejo y control de la información?	1	SI	1
7	¿La dinámica de la organización es armoniosa?	3	NO	0
8	¿Se lleva un control adecuado de los pedidos hechos por los clientes?	5	SI	5
9	¿Se toman las medidas necesarias para el transporte de entrega de productos vendidos?	3	NO	0
EJECUCIÓN		30		25
1	¿Se dispone de un catálogo de productos?	4	SI	4
2	¿Las ventas que realiza la organización se apegan a todas las disposiciones legales aplicables?	5	SI	5
3	¿Es ágil el procedimiento de ventas a crédito?	3	SI	3
4	¿Se verifica el nivel crediticio del cliente antes de otorgar una venta a crédito?	5	SI	5
5	¿El área de ventas realiza seguimiento a los clientes morosos?	5	NO	0
6	¿Se cuenta con un sistema computarizado de ventas?	1	SI	1
7	¿Está integrado con el resto de los sistemas, particularmente el de cobros?	1	SI	1
8	¿Se cuenta con un procedimiento para el otorgamiento de ventas a crédito?	3	SI	3

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



9	¿Se brinda a los grades clientes material promocional, o descuentos para mantener un nivel de competitividad adecuado?	3	SI	3
REVISIÓN		32		22
1	¿Se cuenta con una lista de clientes?	3	SI	3
2	¿Se cuenta con un análisis de productividad insumo/cliente?	5	NO	0
3	¿Se relacionan las ventas con los cobros?	3	SI	3
4	¿Se ha realizado un estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos?	5	NO	0
5	¿Es buena la relación con los clientes?	4	SI	4
6	¿Está en posibilidad la organización de competir eficazmente en precio, calidad y tiempo de entrega?	4	SI	4
7	¿Se han detectado las necesidades reales y potenciales de los clientes?	2	SI	2
8	¿Existe una demanda suficiente para los productos de la organización?	3	SI	3
9	¿Se han identificado las oportunidades que el mercado ofrece?	3	SI	3
CALIFICACIÓN TOTAL = CT				110
PONDERACIÓN TOTAL = PT				151
NIVEL DE CONFIANZA = NC = CT/PT X 100				73%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE = RI = 100% - NC %				27%

Para determinar el nivel de confianza se utilizan los siguientes parámetros:

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 - NC)		

Con los resultados se pueden observar, en la matriz la calificación de confianza y riesgo global que el nivel de confianza es del 73% determinándose así un nivel MODERADO y por diferencia el riesgo de control interno es del 27% calificándose como MODERADO. Este resultado es preliminar y nos orienta a la petición de los documentos y revisión más detallada de la eficiencia, eficacia y calidad del componente de adquisición, orientado principalmente a la revisión de:

Al plan de marketing, y a la relación estrecha con directores comerciales y grandes distribuidores con el propósito de lograr mayor penetración en el mercado y detectar nuevas oportunidades de negocio, además a la elaboración proyecciones de ventas de acuerdo con el desarrollo histórico y comportamiento del mercado potencial

A la normas de seguridad interna y a la evaluación de desempeño al área de ventas también a la estrategia para involucrar emocionalmente al personal además de que la dinámica de la organización provoca a veces estrés y conflictos.

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



A la toma las medidas necesarias para el transporte de entrega de productos vendidos, y al seguimiento a los clientes morosos también al análisis de productividad insumo/cliente además ha realizado un estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE POSTVENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



N ^a	COMPONENTES AUDITADOS	PT	SI/NO	CT
SUMAN		152		116
POSTVENTA				
PLANIFICACIÓN		31		25
1	¿Existe un área de servicio a clientes?	5	SI	5
2	¿Existe un programa permanente de actualización?	3	SI	3
3	¿Está integrada la información en una base de datos?	3	SI	3
4	¿Están definidos los procedimientos para la atención a clientes?	3	SI	3
5	¿Se ha desarrollado un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes?	3	NO	0
6	¿Existe un programa para la atención diversa de consultas?	4	SI	4
7	¿Existe un valor agregado en los servicios que brinda la organización?	2	SI	2
8	¿Están definidos los objetivos de postventas a corto, medianos y largo plazos?	5	SI	5
9	¿Se han creado bases de datos para el manejo de información del servicio ha cliente?	3	NO	0
ORGANIZACIÓN		33		23
1	¿Cuenta el área de postventas con normas de seguridad interna?	3	SI	3
2	¿Se evalúa el comportamiento de este personal?	5	NO	0

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE POSTVENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



3	¿Son tomados en cuenta los cambios de necesidades, gustos o preferencias de los clientes?	3	SI	3
4	¿Es ágil y flexible el servicio a clientes?	5	SI	5
5	¿Se ha propiciado una conciencia de que toda la organización es gente de contacto con el cliente?	2	SI	2
6	¿Se realizó una evaluación de desempeño al área de postventas?	5	NO	0
7	¿Se cuenta con una relación de personal de servicio al cliente actualizada?	2	SI	2
8	¿La línea de asistencia al cliente se ha incrementado con el tiempo?	4	SI	4
9	¿Está claramente definida las funciones y el alcance de los integrantes del área de postventas?	4	SI	4
DISTRIBUCIÓN		29		23
1	¿Se ha preparado un portafolio de clientes?	3	SI	3
2	¿Existe una buena coordinación entre la primera línea de atención al cliente y el resto de la organización?	2	SI	2
3	¿Se apoya a las personas que tienen contacto directo con el cliente con la información necesaria para llevar a cabo su trabajo sin falta de datos, documentos, etcétera?	3	SI	3
4	¿Se cuenta con un centro de llamadas para la atención a clientes?	5	SI	5
5	¿Se reciben quejas y sugerencias en línea?	5	SI	5
6	¿Se cuenta con una evidente ventaja competitiva?	3	SI	3

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE POSTVENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



7	¿Se apoyan los departamentos de la empresa con el área de postventas para incrementar la eficiencia organizacional?	2	SI	2
8	¿Existe mecanismos para el manejo y control de la información?	2	NO	0
9	¿La dinámica de la organización es armoniosa?	4	NO	0
EJECUCIÓN		31		23
1	¿Está documentada la relación de garantías por anticipos?	3	SI	3
2	¿Se realiza un seguimiento para verificar que se cumpla con estas garantías?	3	NO	0
3	¿Se dispone de un catálogo de productos con sus características y funcionamiento?	4	SI	4
4	¿Es ágil el procedimiento de postventa?	5	SI	5
5	¿El área de postventas realiza seguimiento a los clientes que han presentado quejas?	5	NO	0
6	¿Se cuenta con un sistema computarizado de postventas?	1	SI	1
7	¿Está integrado con el resto de los sistemas, particularmente el de ventas?	1	SI	1
8	¿Se cuenta con un procedimiento para el otorgamiento del servicio técnico?	4	SI	4
9	¿Se brinda un servicio personalizado y amigable?	5	SI	5
REVISIÓN		28		22
1	¿Han servido estos esfuerzos para mejorar la actitud hacia el cliente?	4	SI	4

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE POSTVENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



2	¿La ha sido útil a la organización resolver la insatisfacción de clientes para innovar el servicio?	4	SI	4
3	¿Se conoce cuál es el comportamiento de la competencia en cuanto al servicio a clientes?	1	NO	0
4	¿Ha mejorado la imagen de la organización por la calidad de sus servicios?	3	SI	3
5	¿Esta mejoría se ha traducido en una ventaja competitiva?	4	SI	4
6	¿Se ha realizado un estudio para optimizar tiempos de soluciones a reclamos?	5	NO	0
7	¿Es buena la relación con los clientes?	4	SI	4
8	¿Se han detectado las necesidades reales y potenciales de los clientes?	1	SI	1
9	¿Se han identificado las oportunidades que el mercado ofrece?	2	SI	2
CALIFICACIÓN TOTAL = CT				116
PONDERACIÓN TOTAL = PT				152
NIVEL DE CONFIANZA = NC = CT/PT X 100				76%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE = RI = 100% - NC %				24%

Para determinar el nivel de confianza se utilizan los siguientes parámetros:

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CALIFICACION DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
COMPONENTE POSTVENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 - NC)		

Con los resultados se pueden observar, en la matriz la calificación de confianza y riesgo global que el nivel de confianza es del 76% determinándose así un nivel ALTO y por diferencia el riesgo de control interno es del 24% calificándose como BAJO. Este resultado es preliminar y nos orienta a la petición de los documentos y revisión más detallada de la eficiencia, eficacia y calidad del componente de adquisición, orientado principalmente a la revisión de:

Programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes y bases de datos para el manejo de información del servicio ha cliente además evaluación del comportamiento de este personal

Evaluación de desempeño al área de postventas y mecanismos para el manejo y control de la información también la dinámica de la empresa, además seguimiento para verificar que se cumpla con estas garantías

Seguimiento a los clientes que han presentado quejas y el comportamiento de la competencia en cuanto al servicio a clientes además del estudio para optimizar tiempos de soluciones a reclamos

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE ENFOQUE
COMPONENTE ADQUISICION
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



AFIRMACIONES	FACTOR DE RIESGO	ENFOQUE DE AUDITORIA
EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha realizado un presupuesto de compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el plan anual de compras. • Analizar en el manual de funciones los responsables del presupuesto de compras • Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con eficacia
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con normas de seguridad interna para el área de compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar en el manual de políticas la seguridad • Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con eficacia
	<ul style="list-style-type: none"> • No se recibe en la organización material promocional, muestras de productos, catálogos de servicios, entre otros aspectos, para mantener un nivel de competitividad adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar los beneficios que otorgan los proveedores por las adquisiciones • Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con eficacia
	<ul style="list-style-type: none"> • No participa la organización de convenciones o reuniones para dar a conocer nuevos productos, tecnologías, servicios, que brindan los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con eficacia

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE ENFOQUE
COMPONENTE ADQUISICION
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con un análisis de productividad insumo/proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la productividad insumo /proveedor del periodo 2014 Analizar en el manual de funciones los responsables Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con eficacia
EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> La organización maneja los sistemas de forma separada. 	<ul style="list-style-type: none"> Examinar los canales de información y su consolidación Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con eficiencia
	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no dispone del espacio y equipos adecuados para el manejo de las adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar en el manual de políticas el almacenaje Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con eficacia
	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no ha realizado un estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los procesos de embarque y entrega en el área de adquisición en el periodo 2014 Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con eficacia

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE ENFOQUE
COMPONENTE ADQUISICION
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa posee una infraestructura limitada debido a la gran demanda, aunque el local es muy amplio no se abastecen para almacenar los productos requeridos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con eficacia
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no relacionan los cobros con los pagos 	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar los cobros y pagos en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con eficacia
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha brindado capacitación al personal de adquisiciones para el desarrollo de sus funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar el manual de políticas el área de empleados • Verificar el desempeño de las funciones de los empleados en el área de adquisición en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con calidad
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha realizado una evaluación de desempeño al área de compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el desempeño de las funciones de los empleados en el área de adquisición en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con calidad

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE ENFOQUE
COMPONENTE ADQUISICION
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con una estrategia para involucrar emocionalmente al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Cotejar el desempeño de las funciones de los empleados en el área de adquisición en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con calidad
	<ul style="list-style-type: none"> • La dinámica de la organización genera estrés y conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el ambiente del trabajo y la convivencia entre el personal interno dentro de la organización en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con calidad

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE ENFOQUE
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



AFIRMACIONES	FACTOR DE RIESGO	ENFOQUE DE AUDITORIA
EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta un plan de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las estrategias de ventas en el periodo 2014 Calcular a través de indicadores de gestión el componente adquisición relacionado con calidad componente ventas relacionado con eficiencia
	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no elabora proyecciones de ventas de acuerdo con el desarrollo histórico y comportamiento del mercado potencial 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el plan anual de ventas. Analizar en el manual de funciones los responsables del presupuesto de ventas Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con eficacia
	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta el área de ventas con normas de seguridad interna 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar en el manual de políticas el área de seguridad Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con eficacia
	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no realiza un seguimiento a los clientes morosos 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar los montos de la cartera vencida en el periodo 2014 Analizar en el manual de funciones los responsables del

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE ENFOQUE
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



		<p>seguimiento de clientes morosos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con eficacia
EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con un análisis de productividad insumo/cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los reportes e productividad insumo / cliente en el periodo 2014 • Analizar en el manual de funciones los responsables del análisis de la productividad del insumo/cliente • Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con eficiencia
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha realizado un estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los procesos de entrega al cliente. Tiempo de embarque en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con eficacia
	<ul style="list-style-type: none"> • La organización no toma las medidas necesarias para el transporte de entrega de productos vendidos, y muchas veces se retrasan las entregas de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las rutas de camiones y el tiempo de entrega en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con eficiencia

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE ENFOQUE
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no mantiene una relación estrecha con directores comerciales y grandes distribuidores con el propósito de lograr mayor penetración en el mercado y detectar nuevas oportunidades de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con calidad
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no realiza una evaluación de desempeño al área de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el desempeño del personal del área de ventas en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con calidad
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con una estrategia para involucrar emocionalmente al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el desempeño del personal del área de ventas en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con calidad
	<ul style="list-style-type: none"> • La dinámica de la organización provoca a veces estrés y conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el ambiente del trabajo y la convivencia entre el personal interno dentro de la organización en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con calidad

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE ENFOQUE
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



AFIRMACIONES	FACTOR DE RIESGO	ENFOQUE DE AUDITORIA
EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no evalúa el comportamiento de este personal 	<ul style="list-style-type: none"> Observar el comportamiento del personal de postventa en el periodo 2014 Calcular a través de indicadores de gestión el componente postventas relacionado con eficacia
	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no ha realizado una evaluación de desempeño al área de postventas 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el desempeño de las funciones del personal de postventa en el periodo 2014 Calcular a través de indicadores de gestión el componente postventas relacionado con eficacia
	<ul style="list-style-type: none"> La dinámica de la empresa provoca estrés o conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el ambiente del trabajo entre el personal y el cliente dentro de la organización en el periodo 2014 Calcular a través de indicadores de gestión el componente postventas relacionado con eficacia
	<ul style="list-style-type: none"> La empresa desconoce cuál es el comportamiento de la competencia en cuanto al servicio a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Calcular a través de indicadores de gestión el componente postventas relacionado con eficacia
EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> No existe mecanismos para el manejo y control de la información 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar en el manual de políticas sobre el manejo y control de la información

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE ENFOQUE
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



		<ul style="list-style-type: none"> • Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con eficiencia
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no realiza un seguimiento para verificar que se cumpla con estas garantías 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar en el manual de funciones los responsables del cumplimiento de garantías • Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con eficiencia
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha realizado un estudio para optimizar tiempos de soluciones a reclamos 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los reclamos resueltos y el tiempo de solución, en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente ventas relacionado con eficiencia.
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • El área de postventas no realiza seguimiento a los clientes que han presentado quejas 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el volumen de quejas presentadas por parte de los clientes y comparar con las resueltas en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente postventa relacionado con calidad
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no han creado bases de datos para el manejo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el manual de funciones para el área de servicio al cliente

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
MATRIZ DE CONTROL INTERNO MATRIZ DE ENFOQUE
COMPONENTE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



	información del servicio ha cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el manual de políticas para el área de servicio al cliente • Calcular a través de indicadores de gestión el componente postventa relacionado con calidad
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha desarrollado un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cotejar el desempeño de las funciones de los empleados en el área de postventa en el periodo 2014 • Calcular a través de indicadores de gestión el componente postventa relacionado con calidad

Elizabeth Gaona

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 27/11/2014
REVISADO POR:	FECHA:

EJECUCIÓN

COMERCIAL ORO NEGRO

HOJA DE HALLAZGOS

PERIODO 2014

COMERCIAL ORO NEGRO
HOJA DE HALLAZGOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



1. Ventas

1.1. Cumplimiento del incremento de ventas

a. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro realizó un aumento del 27% de ingresos por ventas comparadas con el año anterior. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe realizar como mínimo un incremento del 15% de ingresos de ventas comparadas con el periodo anterior, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el primer semestre del año 2014, gracias a que la administración del Comercial Oro Negro decidió incrementar sus niveles de inventarios, se ha reducido su falta de stock además de que ha ampliado su cuota de mercado a 17 cantones de 12 que anteriormente distribuía. Cumplimiento de los objetivos tácticos del Plan Estratégico del año 2014 y alto nivel de ingresos y rentabilidad para la empresa en un 12% más de lo planificado.

b. Recomendación

Es necesario que la administración siga con el ritmo de trabajo establecido para el cumplimiento de los niveles requeridos de los ingresos por ventas y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 21/09/2015
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
HOJA DE HALLAZGOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



c. Reporte de la administración

La administración tomará en cuenta lo sugerido y se compromete a seguir con el ritmo y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio

1.2. Cumplimiento de la cuota del mercado

a. Observación encontrada

Durante el año 2014 en los meses Enero a Junio, el Comercial Oro Negro realizó un aumento del 25% de nichos de mercado comparadas con el año anterior, es decir que aumento 3 cantones más. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe realizar como mínimo un incremento del 25% de nichos de mercado comparados con el periodo anterior, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro decidió incrementar sus niveles de publicidad y ofertas, se ha ampliado sus nichos de mercado a 15 cantones es decir 3 cantones más que en el periodo anterior. Cumplimiento de los objetivos tácticos del Plan Estratégico del año 2014 y alto nivel de ingresos y rentabilidad para la empresa.

b. Recomendación

Es necesario que la administración siga armando presupuestos para publicidad y ofertas para el cumplimiento de los niveles requeridos de nichos de mercado y por

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 21/09/2015
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



ende se establezcan objetivos y metas semestrales más altas para que siga creciendo el negocio.

c. Reporte de la administración

La administración tomará en cuenta lo sugerido y se compromete a seguir estableciendo un presupuesto para publicidad y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio

1.3.Excedido el presupuesto de publicidad

a. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro realizo un gasto por publicidad de 2100 dólares que equivale al 5% más del valor presupuestado que fue 2000 dólares. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe utilizar 2000 dólares para el gasto de publicidad que equivale al 100% de ese rubro, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro decidió incrementar sus niveles de inventarios, se ha invertido en el gasto de la publicidad excediéndose de lo estimado en un 5% que equivale a 100 dólares. Incumplimiento de los objetivos tácticos del Plan Estratégico para el año 2014 y excesos en gastos presupuestados en publicidad en un 5%, ocasionando una disminución en la rentabilidad del negocio.

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 21/09/2015
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



b. Recomendación

Es necesario que la administración emplee los recursos establecidos sin sobrepasarse de ellos para el cumplimiento de los niveles requeridos para que siga creciendo el negocio, además de realizar un análisis para las establecer las correctas estimaciones para los gastos de publicidad.

c. Reporte de la administración

La administración tomará en cuenta lo sugerido y se compromete a no sobrepasarse de los presupuestos establecidos además de revisar sus estimaciones para proporcionar los recursos necesarios para incentivar al crecimiento de este negocio

1.4. Cumplimiento del tiempo de entrega de los productos vendidos

a. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro realizó una optimización del 67% del tiempo de entrega de los productos vendidos a nuestros clientes comparados con el año anterior, es decir que se redujo el tiempo de entrega a 20 días. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe reducir el tiempo de entrega de los productos vendidos a nuestros clientes a un 60% comparado con el periodo anterior, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro decidió incrementar sus niveles de inventarios, se ha

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 21/09/2015
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



reducido su falta de stock razón por la cual se ha podido cumplir con la mayor parte de pedidos sin retraso. Cumplimiento de los objetivos tácticos del Plan Estratégico del año 2014 y optimización del tiempo de las entregas de las ventas realizadas en un 7% más de lo planificado.

b. Recomendación

Es necesario que la administración siga con el ritmo de trabajo establecido para el cumplimiento y optimización del tiempo de las entregas de las ventas realizadas y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.

c. Reporte de la administración

La administración tomará en cuenta lo sugerido y se compromete a seguir con el ritmo y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio

1.5. Cumplimiento del incremento de nichos de mercado

a. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro realizó un aumento del 42% de nichos de mercado comparadas con el año anterior, es decir que aumento 5 cantones más. En función al objetivo operativo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe realizar como mínimo un incremento del

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 21/09/2015
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



25% de nichos de mercado comparados con el periodo anterior, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro decidió incrementar sus niveles de publicidad y ofertas, se ha ampliado sus nichos de mercado a 17 cantones es decir 5 cantones más que en el periodo anterior. Cumplimiento del objetivo operativo del Plan Estratégico del año 2014 y alto nivel de ingresos y rentabilidad para la empresa.

b. Recomendación

Es necesario que la administración siga armando presupuestos para publicidad y ofertas para el cumplimiento de los niveles requeridos de nichos de mercado y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.

c. Reporte de la administración

La administración tomara en cuenta lo sugerido y se compromete a seguir estableciendo un presupuesto para publicidad y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 21/09/2015
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
HOJA DE HALLAZGOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



2. Postventas

2.1. Cumplimiento del porcentaje de devoluciones resueltas

a. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro realizó un aumento en las soluciones de las devoluciones con el servicio de atención a clientes comparados con el año anterior en un 25%, es decir que se solucionó y se evitó 100 devoluciones. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe realizar como mínimo un incremento del 10% de las devoluciones resueltas con el servicio de atención a clientes comparadas con el periodo anterior, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro decidió contratar a una persona más el servicio de atención al cliente en la sección de soporte técnico, se ha incrementado la atención de las devoluciones y por ende se han dado solución evitando los mismos en un 17% más de lo establecido. Cumplimiento de los objetivos tácticos del Plan Estratégico del año 2014 y alto nivel de ingresos y rentabilidad para la empresa en un 17% más de lo planificado.

b. Recomendación

Es necesario que la administración realice una capacitación a los empleados que integran el área de postventas para la optimización de sus recursos humanos y por ende para la resolución de los conflictos que generan devoluciones, además de que

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 21/09/2015
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



de esta forma mantiene su clientela, además de que se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.

c. Reporte de la administración

La administración tomara en cuenta lo sugerido y se compromete a proporcionar una capacitación pero sólo para el área técnica y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio

2.2. Incumplimiento del porcentaje de reclamos resueltos

a. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro soluciono un 50% de los reclamos atendidos con el servicio de atención al cliente comparadas con el año anterior, es decir que se solucionó 150 reclamos. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe realizar como mínimo un incremento del 80% de los reclamos resueltos con el servicio de atención a clientes comparadas con el período anterior, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro no ha proporcionado una capacitación ni motivación e integración para el área de postventa, se ha presentado conflictos entre compañeros, razón por la cual existe una desmotivación para atender al cliente y por ende no se han dado solución a los reclamos en un 30% de lo establecido. Incumplimiento de los objetivos tácticos del Plan Estratégico del año 2014 y alto nivel de reclamos no

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 21/09/2015
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO

HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



resueltos, presentándose un desfase del 30% con lo establecido, presentándose una inestabilidad con los clientes.

b. Recomendación

Es necesario que la administración realice una capacitación y una plan de integración a los empleados que integran el área de postventas para la optimización de sus recursos humanos y por ende para la atención óptima de los reclamos, de esta forma mantiene su clientela y cumplir con los objetivos establecidos

c. Reporte de la administración

La administración tomará en cuenta lo sugerido pero la recomendación dada se aplica de forma parcial debido a que por el momento no tienen establecido un presupuesto que cubran capacitaciones pero se compromete a realizar proyectos de integración para mejorar el ambiente de trabajo y rescatar el compañerismo para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos y por ende incentivar al crecimiento de este negocio

2.3. Cumplimiento del nivel de los clientes satisfechos con el servicio de atención al cliente

a. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro obtuvo el 85% de clientes satisfechos con el servicio de atención al cliente del total de clientes, es decir que los clientes

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 21/09/2015
REVISADO POR:	FECHA:

COMERCIAL ORO NEGRO
HOJA DE HALLAZGOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014



satisfechos son 9.500 de 12.200. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe obtener como mínimo el 78% de clientes satisfechos con el servicio de atención al cliente del total de clientes, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro decidió contratar a una persona más el servicio de atención al cliente en la sección de soporte técnico, se ha incrementado la resolución de conflictos y por ende se ha conseguido obtener una satisfacción por parte de los clientes, con el 7% mayor a la establecida. Cumplimiento del objetivo operativo del Plan Estratégico del año 2014 y alto nivel de satisfacción de los clientes en un 7% más de lo planificado.

b. Recomendación

Es necesario que la administración siga con el ritmo de trabajo establecido para obtener la satisfacción de parte de los clientes deseados y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.

c. Reporte de la administración

La administración tomara en cuenta lo sugerido y se compromete a seguir con el ritmo y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio

ELABORADO POR: GREC	FECHA: 21/09/2015
REVISADO POR:	FECHA:

INFORMES Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

COMERCIAL ORO NEGRO

INFORME DE AUDITORIA DE GESTION

PERIODO 2014

FECHA: 19 DE OCTUBRE DEL 2015

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
A LOS COMPONENTES ADQUISICIÓN, VENTAS Y POSTVENTAS

Sr.
Propietario del Comercial Oro Negro.
Lago – Agrio

De nuestra consideración

He realizado una auditoria de gestión a los departamentos de adquisición, venta y postventa del Comercial Oro Negro.

Mi examen se realizó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoria, en consecuencia incluyo las pruebas y procedimientos que consideramos necesarios de acuerdo a las circunstancias.

El objetivo de la auditoria fue establecer el grado de eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones, el cumplimiento de las normas éticas dictadas por el propietario del Comercial Oro Negro.

Esta auditoria se realiza en cumplimiento a nuestro plan anual de control.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, las mismas que han sido discutidas y aceptadas por los principales funcionarios de las áreas examinadas. Hemos diseñado con la administración un plan de monitoreo para la implantación de las recomendaciones en el tiempo y presupuestos establecidas para el efecto.

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento por la colaboración recibida del personal administrativo y su predisposición por mejorar la gestión, lo que compromete a mi asesoría futura.

Ambato, 19 de Octubre del 2015

Atentamente

Elizabeth Gaona

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA:

- **Antecedentes**

El negocio COMERCIAL ORO NEGRO, se constituyó en 1997, bajo la iniciativa Sr. Rojas Castillo Chesman, persona natural obligada a llevar contabilidad. Inicia sus actividades con un capital suscrito \$ 5 millones de sucres. El principal objetivo de COMERCIAL ORO NEGRO, consiste en: venta al por mayor y menor de productos para recubrimiento de pisos y acabados de construcción.

Aplicando la técnica de entrevista fue posible indagar que el negocio COMERCIAL ORO NEGRO, ubicado en la ciudad de LAGO AGRIO, no se ha realizado una auditoría de gestión, por tanto se procederá a trabajar con información aun no procesada ni revisada.

En la fecha 22 de Julio del 2015 el Sr. Rojas Castillo Chesman expresa su interés de que se realice una evaluación de los componentes de adquisición, venta, postventa del periodo 2014 del negocio COMERCIAL ORO NEGRO, con el propósito que el equipo de auditoría emita su punto de vista al evaluar el grado de la eficiencia, eficacia, calidad.

Nuestra responsabilidad será expresar una opinión sobre el grado de la eficiencia, eficacia, calidad, en el correspondiente informe para optimizar el proceso de gestión y productividad del ente, basado en nuestra auditoría, a más tardar el 27 de Septiembre del 2015.

- **Base legal**

La base legal ha sido en función del Plan Anual de empresa Comercial Oro Negro correspondiente al periodo 2014.

- **Alance de la auditoria**

Nuestro examen se basará en los pilares de la auditoría de gestión, los cuales son la eficiencia, eficacia y calidad que debe poseer la entidad. Y en consecuencia, incluirá

todas las pruebas que juzguemos oportunas en vista de las circunstancias. Dichas pruebas son de carácter selectivo y no necesariamente servirán para detectar todas las debilidades que pudieran existir en el negocio COMERCIAL ORO NEGRO, sin embargo, tendríamos en mente esa posibilidad, que de presentarse las pondríamos en conocimiento del representante legal de forma inmediata. Nuestra opinión con respecto a los componentes en su conjunto, se emitirá con plena independencia del negocio.

- Objetivos de la auditoria

Los objetivos comprendidos dentro de la auditoría de gestión son los siguientes:

1. Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad, en el cumplimiento de la misión, visión, políticas, objetivos estratégicos, a través de planes y programas metas de la organización
2. Identificar y evaluar las variables generadas por la gestión en aquellos procesos o actividades que agregan valor
3. Determinar el grado de confiabilidad del sistema del control interno, a través de la evaluación de riesgos, nivel de confianza.

HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LA AUDITORIA DE GESTIÓN

3. Ventas

3.1. Cumplimiento del incremento de ventas

d. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro realizó un aumento del 27% de ingresos por ventas comparadas con el año anterior. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe realizar como mínimo un incremento del 15% de ingresos de ventas comparadas con el periodo anterior, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el primer semestre del año 2014, gracias a que la administración del Comercial Oro Negro decidió incrementar sus niveles de inventarios, se ha reducido su falta de stock además de que ha ampliado su cuota de mercado a 17 cantones de 12 que anteriormente distribuía. Cumplimiento de los objetivos tácticos del Plan Estratégico del año 2014 y alto nivel de ingresos y rentabilidad para la empresa en un 12% más de lo planificado.

e. Recomendación

Es necesario que la administración siga con el ritmo de trabajo establecido para el cumplimiento de los niveles requeridos de los ingresos por ventas y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.

f. Reporte de la administración

La administración tomará en cuenta lo sugerido y se compromete a seguir con el ritmo y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio

3.2.Cumplimiento de la cuota del mercado

a. Observación encontrada

Durante el año 2014 en los meses Enero a Junio, el Comercial Oro Negro realizo un aumento del 25% de nichos de mercado comparadas con el año anterior, es decir que aumento 3 cantones más. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe realizar como mínimo un incremento del 25% de nichos de mercado comparados con el periodo anterior, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro decidió incrementar sus niveles de publicidad y ofertas, se ha ampliado sus nichos de mercado a 15 cantones es decir 3 cantones más que en el periodo anterior. Cumplimiento de los objetivos tácticos del Plan Estratégico del año 2014 y alto nivel de ingresos y rentabilidad para la empresa.

b. Recomendación

Es necesario que la administración siga armando presupuestos para publicidad y ofertas para el cumplimiento de los niveles requeridos de nichos de mercado y por ende se establezcan objetivos y metas semestrales más altas para que siga creciendo el negocio.

c. Reporte de la administración

La administración tomará en cuenta lo sugerido y se compromete a seguir estableciendo un presupuesto para publicidad y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio

3.3.Excedido el presupuesto de publicidad

d. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro realizo un gasto por publicidad de 2100 dólares que equivale al 5% más del valor presupuestado que fue 2000 dólares.

En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe utilizar 2000 dólares para el gasto de publicidad que equivale al 100% de ese rubro, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro decidió incrementar sus niveles de inventarios, se ha invertido en el gasto de la publicidad excediéndose de lo estimado en un 5% que equivale a 100 dólares. Incumplimiento de los objetivos tácticos del Plan Estratégico para el año 2014 y excesos en gastos presupuestados en publicidad en un 5%, ocasionando una disminución en la rentabilidad del negocio.

e. Recomendación

Es necesario que la administración emplee los recursos establecidos sin sobrepasarse de ellos para el cumplimiento de los niveles requeridos para que siga creciendo el negocio, además de realizar un análisis para las establecer las correctas estimaciones para los gastos de publicidad.

f. Reporte de la administración

La administración tomará en cuenta lo sugerido y se compromete a no sobrepasarse de los presupuestos establecidos además de revisar sus estimaciones para proporcionar los recursos necesarios para incentivar al crecimiento de este negocio

3.4.Cumplimiento del tiempo de entrega de los productos vendidos

d. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro realizó una optimización del 67% del tiempo de entrega de los productos vendidos a nuestros clientes comparados con el año anterior, es decir que se redujo el tiempo de entrega a 20 días. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe reducir el tiempo de entrega de los productos vendidos a nuestros

clientes a un 60% comparado con el periodo anterior, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro decidió incrementar sus niveles de inventarios, se ha reducido su falta de stock razón por la cual se ha podido cumplir con la mayor parte de pedidos sin retraso. Cumplimiento de los objetivos tácticos del Plan Estratégico del año 2014 y optimización del tiempo de las entregas de las ventas realizadas en un 7% más de lo planificado.

e. Recomendación

Es necesario que la administración siga con el ritmo de trabajo establecido para el cumplimiento y optimización del tiempo de las entregas de las ventas realizadas y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.

f. Reporte de la administración

La administración tomará en cuenta lo sugerido y se compromete a seguir con el ritmo y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio

3.5. Cumplimiento del incremento de nichos de mercado

d. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro realizó un aumento del 42% de nichos de mercado comparadas con el año anterior, es decir que aumento 5 cantones más. En función al objetivo operativo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe realizar como mínimo un incremento del 25% de nichos de mercado comparados con el periodo anterior, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro decidió incrementar sus niveles de publicidad y ofertas, se ha ampliado sus nichos de mercado a 17 cantones es decir

5 cantones más que en el periodo anterior. Cumplimiento del objetivo operativo del Plan Estratégico del año 2014 y alto nivel de ingresos y rentabilidad para la empresa.

e. Recomendación

Es necesario que la administración siga armando presupuestos para publicidad y ofertas para el cumplimiento de los niveles requeridos de nichos de mercado y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.

f. Reporte de la administración

La administración tomara en cuenta lo sugerido y se compromete a seguir estableciendo un presupuesto para publicidad y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio

4. Postventas

4.1. Cumplimiento del porcentaje de devoluciones resueltas

d. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro realizó un aumento en las soluciones de las devoluciones con el servicio de atención a clientes comparados con el año anterior en un 25%, es decir que se solucionó y se evitó 100 devoluciones. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe realizar como mínimo un incremento del 10% de las devoluciones resueltas con el servicio de atención a clientes comparadas con el periodo anterior, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro decidió contratar a una persona más el servicio de atención al cliente en la sección de soporte técnico, se ha incrementado la atención de las devoluciones y por ende se han dado solución evitando los mismos en un 17% más de lo establecido.

Cumplimiento de los objetivos tácticos del Plan Estratégico del año 2014 y alto nivel de ingresos y rentabilidad para la empresa en un 17% más de lo planificado.

e. Recomendación

Es necesario que la administración realice una capacitación a los empleados que integran el área de postventas para la optimación de sus recursos humanos y por ende para la resolución de los conflictos que generan devoluciones, además de que de esta forma mantiene su clientela, además de que se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.

f. Reporte de la administración

La administración tomara en cuenta lo sugerido y se compromete a proporcionar una capacitación pero sólo para el área técnica y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio

4.2. Incumplimiento del porcentaje de reclamos resueltos

d. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro soluciono un 50% de los reclamos atendidos con el servicio de atención al cliente comparadas con el año anterior, es decir que se solucionó 150 reclamos. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe realizar como mínimo un incremento del 80% de los reclamos resueltos con el servicio de atención a clientes comparadas con el período anterior, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro no ha proporcionado una capacitación ni motivación e integración para el área de postventa, se ha presentado conflictos entre compañeros, razón por la cual existe una desmotivación para atender al cliente y por ende no se han dado solución a los reclamos en un 30% de lo establecido. Incumplimiento de los objetivos tácticos del Plan Estratégico del año 2014 y alto nivel de reclamos no

resueltos, presentándose un desfase del 30% con lo establecido, presentándose una inestabilidad con los clientes.

e. Recomendación

Es necesario que la administración realice una capacitación y un plan de integración a los empleados que integran el área de postventas para la optimización de sus recursos humanos y por ende para la atención óptima de los reclamos, de esta forma mantiene su clientela y cumple con los objetivos establecidos

f. Reporte de la administración

La administración tomará en cuenta lo sugerido pero la recomendación dada se aplica de forma parcial debido a que por el momento no tienen establecido un presupuesto que cubra capacitaciones pero se compromete a realizar proyectos de integración para mejorar el ambiente de trabajo y rescatar el compañerismo para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos y por ende incentivar al crecimiento de este negocio

4.3. Cumplimiento del nivel de los clientes satisfechos con el servicio de atención al cliente

d. Observación encontrada

Durante el año 2014, el Comercial Oro Negro obtuvo el 85% de clientes satisfechos con el servicio de atención al cliente del total de clientes, es decir que los clientes satisfechos son 9.500 de 12.200. En función al objetivo establecido en el Plan Estratégico del 2014 aprobado, el Comercial Oro Negro debe obtener como mínimo el 78% de clientes satisfechos con el servicio de atención al cliente del total de clientes, aceptando una desviación de hasta 2 puntos porcentuales. Durante el año 2014, debido a que la administración del Comercial Oro Negro decidió contratar a una persona más el servicio de atención al cliente en la sección de soporte técnico, se ha incrementado la resolución de conflictos y por ende se ha conseguido obtener

una satisfacción por parte de los clientes, con el 7% mayor a la establecida. Cumplimiento del objetivo operativo del Plan Estratégico del año 2014 y alto nivel de satisfacción de los clientes en un 7% más de lo planificado.

e. Recomendación

Es necesario que la administración siga con el ritmo de trabajo establecido para obtener la satisfacción de parte de los clientes deseados y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.

f. Reporte de la administración

La administración tomara en cuenta lo sugerido y se compromete a seguir con el ritmo y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES
AUDITORIA DE GESTIÓN

Empresa: Comercial oro negro

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fecha 19 de Octubre del 2015

N°	Recomendación	Medida correc- tiva	Replantea- miento	Responsable	Fecha prevista de solución
1	Es necesario que la administración siga con el ritmo de trabajo establecido para el cumplimiento de los niveles requeridos de los ingresos por ventas y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio				
2	Es necesario que la administración siga armando presupuestos para publicidad y ofertas para el cumplimiento de los niveles requeridos de nichos de mercado y por ende se establezcan objetivos y metas semestrales más altas para que siga creciendo el negocio.				
3	Es necesario que la administración emplee los				

	recursos establecidos sin sobrepasarse de ellos para el cumplimiento de los niveles requeridos para que siga creciendo el negocio, además de realizar un análisis para las establecer las correctas estimaciones para los gastos de publicidad.				
4	Es necesario que la administración siga con el ritmo de trabajo establecido para el cumplimiento y optimización del tiempo de las entregas de las ventas realizadas y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.				
5	Es necesario que la administración siga armando presupuestos para publicidad y ofertas para el cumplimiento de los niveles requeridos de nichos de mercado y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.				
6	Es necesario que la administración realice una				

	<p>capacitación a los empleados que integran el área de postventas para la optimación de sus recursos humanos y por ende para la resolución de los conflictos que generan devoluciones, además de que de esta forma mantiene su clientela y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.</p>				
7	<p>Es necesario que la administración realice una capacitación y una plan de integración a los empleados que integran el área de postventas para la optimación de sus recursos humanos y por ende para la atención óptima de los reclamos, de esta forma mantiene su clientela y cumplir con los objetivos establecidos</p>				
8	<p>Es necesario que la administración siga con el ritmo de trabajo establecido para obtener la satisfacción de parte de los clientes deseados y por ende se establezcan objetivos y metas más altas</p>				

	para que siga creciendo el negocio.				
--	-------------------------------------	--	--	--	--

SEGUIMIENTO

COMERCIAL ORO NEGRO

MATRIZ DE SEGUIMIENTO

PERIODO 2014

FECHA: 19 DE OCTUBRE DEL 2015

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES AUDITORIA DE GESTIÓN

Empresa: Comercial oro negro

Elaborado por: Elizabeth Gaona

Fecha 19 de Octubre del 2015

Nº	Recomendación	Medida correctiva	Replanteamiento	Responsable	Fecha prevista de solución
1	Es necesario que la administración siga con el ritmo de trabajo establecido para el cumplimiento de los niveles requeridos de los ingresos por ventas y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio	Designar a Kelvin Quiroga como responsable de establecer nuevos objetivos y metas realizables para lo referente a ingresos por ventas		Jefe de Ventas Carlos Jiménez	01- 12 - 2015

2	Es necesario que la administración siga armando presupuestos para publicidad y ofertas para el cumplimiento de los niveles requeridos de nichos de mercado y por ende se establezcan objetivos y metas semestrales más altas para que siga creciendo el negocio.	Designar a Ángel Chango como responsable de la elaboración de presupuestos para la publicidad y ofertas, y a Carlos Jiménez como responsable de establecer nuevos objetivos y metas realizables semestrales en lo referente a nichos de mercado		Contador Ángel Chango	10 - 12 - 2015
3	Es necesario que la administración emplee los recursos establecidos sin sobrepasarse de ellos para el cumplimiento de los niveles requeridos rentabilidad para que siga creciendo el negocio, además de realizar un análisis para las	Designar a Ángel Chango como responsable de realizar un análisis para las establecer las correctas estimaciones para los gastos de publicidad.		Contador Ángel Chango	10 - 12 - 2015

	establecer las correctas estimaciones para los gastos de publicidad.				
4	Es necesario que la administración siga con el ritmo de trabajo establecido para el cumplimiento y optimización del tiempo de las entregas de las ventas realizadas y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.	Designar a Kelvin Quiroga como responsable de establecer nuevos objetivos y metas realizables para lo referente a ingresos por ventas		Jefe de Ventas Carlos Jiménez	10 - 12 - 2015
5	Es necesario que la administración siga armando presupuestos para publicidad y ofertas para el cumplimiento de los niveles requeridos de nichos de mercado y por ende se establezcan objetivos y	Designar a Ángel Chango como responsable de la elaboración de presupuestos para la publicidad y ofertas, y a Carlos Jiménez como responsable de establecer		Contador Ángel Chango	10 - 12 - 2015

	metas más altas para que siga creciendo el negocio.	nuevos objetivos y metas realizables al año en lo referente a nichos de mercado			
6	Es necesario que la administración realice una capacitación a los empleados que integran el área de postventas para la optimación de sus recursos humanos y por ende para la resolución de los conflictos que generan devoluciones, además de que de esta forma mantiene su clientela y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.	Designar a Chesman Rojas como responsable de la realización de la capacitación y a Melva Suarez como responsable de establecer nuevos objetivos y metas realizables al año en lo referente a atención de devoluciones.	La administración tomara en cuenta lo sugerido y se compromete a proporcionar una capacitación pero solo para el área técnica y a establecer objetivos más altos para incentivar al crecimiento de este negocio	Propietario Chesman Rojas y Contador Carlos Jiménez	10 - 12 - 2015
7	Es necesario que la administración realice una capacitación y una plan de integración a los empleados que	Designar a Chesman Rojas como responsable de la	La administración tomara en cuenta lo sugerido pero la recomendación dada se aplica de forma parcial	Propietario	10 - 12 - 2015

	<p>integran el área de postventas para la optimación de sus recursos humanos y por ende para la atención óptima de los reclamos, de esta forma mantiene su clientela y cumplir con los objetivos establecidos</p>	<p>realización de proyectos de integración</p>	<p>debido a que por el momento no tienen establecido un presupuesto que cubran capacitaciones pero se compromete a realizar proyectos de integración para mejorar el ambiente de trabajo y rescatar el compañerismo para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos y por ende incentivar al crecimiento de este negocio</p>	<p>Chesman Rojas</p>	
8	<p>Es necesario que la administración siga con el ritmo de trabajo establecido para obtener la satisfacción de parte de los clientes deseados y por ende se establezcan objetivos y metas más altas para que siga creciendo el negocio.</p>	<p>Designar a Melva Suarez como responsable de establecer nuevos objetivos y metas realizables para lo referente al servicio de atención al cliente</p>		<p>Jefe de Postventa Marcos Ramos</p>	<p>16- 12 - 2015</p>

BIBLIOGRAFÍA

Acha, E. (Mayo de 2013). Channel News. Recuperado el 07 de Enero de 2015, de Fidelización de Clientes:

<http://www.emb.cl/channelnews/articulo.mvc?xid=2351>

Alonso, L. y. (2003). Técnico en Gestión (Vol. 1). España: Inmagrag.

Alvarez, B. G. (29 de Octubre de 2015). Slideshare. Obtenido de Instituto Tecnológico Superior de Mulege:

<http://es.slideshare.net/pinkscobedo/planeacin-de-la-auditora-administrativa>

Ambrosio, J. V. (2008). Auditoria Practica De Estados Financieros (Tercera ed.). Guatemala: Diana Mexico.

Anónimo. (29 de Octubre de 2015). Las quejas y sugerencias del cliente.docx.

Obtenido de <http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1J8131K66-LB26QH-H67X/LAS%20QUEJAS%20Y%20SUGERENCIAS%20DEL%20CLIENTE.docx>

Anzola, R. S. (2010). Administración de Pequeñas Empresas (Tercera ed.).

Mexico: McGrawHill.

Arango, L. Á. (2 de Octubre de 2000). Actividad Cultural del Banco de la

República . Recuperado el 07 de Enero de 2015, de Biblioteca Virtual:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/economia16.htm>

Arias, F. G. (1999). Elaboración de Proyectos de Investigación Científica (Tercera ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.

Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Personas usuarias y consumidoras, 23-24. Montecristi, Ecuador.

Atehortua, H. F. (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas (Primera ed.). Colombia: Universidad de Antioquia.

- Balestrini, M. (2012). Población y Muestra. En F. G. Arias, El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (Sexta ed., pág. 110). Caracas: Episteme.
- Bernal, P. F. (30 de Septiembre de 2011). Propósito y enfoque de la auditoría operativa. Actualidad Empresarial(239), V1-V2.
- Brachfield, A. P. (2009). Gestión del crédito y cobro. Barcelona: Profit.
- Carvajal, A. (2011). Auditoria de gestión y su incidencia en la toma de decisiones en la importadora y comercializadora Cobrasegurity división. 54,55. Ambato, Ecuador: Universidad Tecnica de Ambato.
- Carvajal, J. y. (29 de Octubre de 2015). Prezi. Obtenido de Metodologia de una Auditoria Administrativa: <https://prezi.com/jlkfejhiqtf2/auditoria-administrativa-examen-informe-y-seguimiento/>
- Cholvis, F. (s.f.). Diccionario de Contabilidad (Vol. 2). Buenos Aires: El Ateneo .
- Colmenarez, j. (05 de Mayo de 2014). Toma de decisión. Obtenido de <http://jenkeifercolmenarez.blogspot.com/>
- Congreso Nacional del Euador. (10 de Julio de 2000). Ley Organica de Defensa del Consumidor. Bienes y Servicios Controlados, 25. San Francisco de Quito, Ecuador.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (1 de Enero de 2005). NIC 2 . Existencias. Londres: IFRS.
- Crecenegocios. (05 de Marzo de 2010). Obtenido de Cómo manejar las quejas y reclamos del cliente: <http://www.crecenegocios.com/como-manejar-las-quejas-y-reclamos-del-cliente/>
- De la Torre, D. A. (2005). Introducción a la Estadística. Quito, Ecuador: Gráficas Corona.
- Europarc. (Noviembre de 2002). EUROPARC-España. Recuperado el 06 de Enero de 2015, de

http://www.redeuroparc.org/sistema_calidad_turistica/ManualGuiaIndicadoresdeCalidad.pdf

- Evans, J. (2008). Administración y Control de la Calidad (Séptima ed.). (S. Cervantes, Ed.) México: Cengage.
- Fayol, H. (2010). Principios de la Administración. En S. E. Fernández, Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar (Primera ed., págs. 22,23). España: Paraninfo.
- Fleitman, J. (2007). Evaluación Integral Para Implantar Modelos De Calidad (Primera ed.). México: Pax México.
- Fonseca, L. O. (2007). Auditoría Gubernamental Moderna (Primera ed.). Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control IICO.
- Franklin, E. B. (2007). Auditoría administrativa. Gestión estratégica (Segunda ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Naucalpan de Juárez, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gabín, A. d. (2004). Administración, Gestión Comercial y Servicio de Atención al cliente. Madrid , España: Thomson.
- García, S. M. (2008). Manual de marketing. Madrid: Esic.
- Gómez, P. (2 de Septiembre de 2011). Servicio al cliente. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de Cómo manejar las quejas y reclamos del cliente: http://patriciagomezosorno.blogspot.com/2011_09_01_archive.html
- GRAIMAN, ©. C. (s.f.). Graiman Puntos de Venta. Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de <http://www.graiman.com/puntos-venta/>
- Guevara, S. G. (2010). El Control Interno de los Gastos Operativos y su Incidencia en la Toma de Decisiones en la Empresa FREVI. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Guevarra, J. (2014). La Gestión Del Microcrédito En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Kichwas De La Ciudad De Ambato Y Su Influencia En La

Recuperación De Cartera Del Periodo 2012. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.

Hellriegel, y. O. (2009). Administración Un Enfoque Basado En Competencias (Onceava ed.). Mexico.

Hernandez, R. S. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial: Enfonque Basado en Competencias. Mexico: McGrawHill.

Hernandez, S. R. (2010). Metodologia De La Investigacion (Quinta ed.). Mexico: McGrawHill.

Herrera, L. y. (2002). Maestria En Gerencia De Proyetos Educativos Y Sociales, Tutoria De La Investigación (Primera ed.). Quito, Ecuador: AFEFCE.

Herrera, L. y. (2008). Tutoría De La Investigación Científica (Primera ed.). Quito, Ecuador: Empresdane Gráficas. Recuperado el 03 de Enero de 2015, de http://es.slideshare.net/aome25/savedfiles?s_title=mtodologa-de-la-investigac&user_login=hector_recalde

Hurtado, C. D. (s.f.). Principios de Administración (Primera ed.). 2008: Instituto Tenológico Metropolitano.

Jc. (07 de Junio de 2007). Yahoo respuestas. Obtenido de <https://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070607140855AAWMUz2https://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070607140855AAWMUz2>

Jiménez, C. W. (2011). Definiciones de Administración. En R. S. Hernández, Fundamentos de Gestión Empresarial: Enfoque Basado en Competencias (pág. 3). Mexico: McGrawHill.

Jones, G. (2006). Administraión Contemporánea (Cuarta ed.). Mexico: McGraw-Hill.

- Kast, F. E. (2011). Definiciones de Administración. En R. S. Hernández, Fundamentos de Gestión Empresarial: Enfoque Basado en Competencias (pág. 3). Mexico: McGrawHill.
- Kont, J. (21 de Julio de 2009). Definiciones, negocios. Recuperado el 06 de Enero de 2015, de <http://kont.pro/que-es-la-calidad-definicion-y-concepto/2009/07/>
- Maldonado, M. K. (2011). Auditoria de Gestión (Cuarta ed.). Quito, Ecuador: Luz de América.
- Martínez, C. V. (2010). Diagnóstico Administrativo Holístico (Cuarta ed.). Mexico: Trillas.
- Montoro, S. M. (2014). Economía de la empresa. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Naranjo, L. G. (2010). Tutoria de la Investigación Científica, Guía Para Elaborar En Forma Creativa Y Amena El Trabajo De Graduación (Cuarta ed.). QUITO, Ecuador: Graficas Corona.
- Nunes, P. (23 de Octubre de 2012). Knoow.net. Recuperado el 07 de Enero de 2015, de Cienias Economias y Comerciales: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/proveedor.htm>
- Paz, C. R. (2007). Atención al Cliente (Primera ed.). España: Ideas Propias.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=ISCMcebqVDXX2j5s4yrL>
- Reid, A. L. (1980). Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones (Tercera ed.). (B. R. Cárdenas, Ed.) Diana.
- Robalino, F. G. (2010). Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente del comercial "IMPOEKSA". Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

- Robbins, S. P. (2005). Administración (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, V. J. (2010). Auditoria Administrativa (Novena ed.). Mexico: Tillas.
- Sainz, J. M. (2009). El Plan Estratégico en la Práctica (Segunda ed.). Madrid: ESIC.
- Salazar, L. B. (2014). Logísticas y de Cadena de Abastecimiento. Recuperado el 07 de Enero de 2015, de <http://logisticayabastecimiento.jimdo.com/almacenamiento/>
- Salgueiro, A. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid, España: Diaz de Santos.
- San Martín, G. S. (2008). Prácticas de marketing: ejercicios y supuestos. España: Esic editorial.
- Sandoval, C. C. (2007). La investigación documental. En P. R. Rodrigo, Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. (pág. 59). Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Serrano, A. F. (2013). MF1325_1 Operaciones auxiliares de almacenaje (Primera ed.). Málaga: IC editorial.
- Stanton, W. y. (2007). Fundamentos de Marketing (Deimocuarta ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Stoner, J. (1996). Administración (Sexta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Suarez, P. M. (2015). Análisis E Interpretación De Los Estados Financieros Y Su Incidencia En La Toma De Decisiones De Las Haciendas Bananeras Del Sr. Franklin Arcesio Ramón Freire De La Ciudad De Pasaje, Periodo 2012-2013. Machala: Universidad Técnica De Machala .
- Tamayo, y. T. (1997). El Proceso De La Investigación Científica. México: Limusa S.A.

- Trejos, N. A. (2004). Gestión logística, Stocks, Almacenes y Bodegas. Bogotá: Seminarios Andinos.
- Veloz, G. C. (Mayo de 2012). “Auditoría de Gestión a la Empresa DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.”. 191,192. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central Del Ecuador.
- Vidal, i. D. (2004). Como Conquistar el Mercado con una Estrategia CRM. España: FC.
- Viteri, J. L. (2009). Los Indicadores de Gestión Como Herramienta Para La Toma De Decisiones En La Empresa GUTMAN. 64,65. Ambato, Ecuador: Universidad Tècnica de Ambato.
- Zacarias, p. (22 de Febrero de 2014). Club de Ensayos. Obtenido de Concepto e importancia de la gestion empresarial:
<https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/CONCEPTO-E-IMPORTANCIA-DE-LA-GESTION-EMPRESARIAL/1471423.html>

ANEXOS

Anexo N° 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA: DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DEL
COMERCIAL ORO NEGRO

OBJETIVO: Conocer los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas si influyen en la toma de decisiones del Comercial Oro Negro.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada pregunta y escoja la alternativa que usted crea conveniente.

1. ¿Conoce y aplica usted los indicadores de eficacia?
SI () NO ()
2. ¿El cliente se siente satisfecho con la atención recibida durante la venta?
SI () NO ()
3. ¿Conoce y aplica usted los indicadores de eficiencia?
SI () NO ()
4. ¿Los pedidos han sido entregado en la fecha prevista?
SI () NO ()
5. ¿La empresa ha cumplido con sus metas y objetivos?
SI () NO ()
6. ¿Usted opina que el Comercial Oro Negro debe evaluar el grado de eficiencia
eficacia y calidad del área de ventas?
SI () NO ()
7. ¿Conoce y aplica usted los indicadores de calidad?
SI () NO ()
8. ¿Usted opina el Comercial Oro Negro debe realizar su toma de decisiones
sabiendo los resultado de todas las alternativas que posee?
SI () NO ()
9. ¿Existe un plan estratégico de la empresa?
SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA: DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL COMERCIAL ORO
NEGRO

OBJETIVO: Conocer los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad del proceso de ventas si influyen en la toma de decisiones del Comercial Oro Negro.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada pregunta y escoja la alternativa que usted crea conveniente.

1. ¿Se siente satisfecho con los productos que ha adquirido?
SI () NO ()
2. ¿Se siente satisfecho con la atención recibida durante la venta?
SI () NO ()
3. ¿Ha utilizado el servicio de postventa?
SI () NO ()
4. ¿Los pedidos ha sido entregado en la fecha prevista?
SI () NO ()
5. ¿El área de postventa le ha atendido de forma oportuna?
SI () NO ()
6. ¿Usted opina que el Comercial Oro Negro debe evaluar el grado de eficiencia eficacia y calidad del área de ventas?
SI () NO ()
7. ¿Usted volvería a realizar sus compras en el Comercial Oro Negro?
SI () NO ()
8. ¿Usted opina el Comercial Oro Negro debe realizar su toma de decisiones sabiendo los resultado de todas las alternativas que posee?
SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
GUÍA DE OBSERVACIÓN

PREGUNTA	RESPUESTA	Ref./PT	OBSERVACIÓN
23. ¿Cuál es el RUC del negocio?			
24. ¿El negocio cuenta con una misión y visión? En caso de poseerlo nos podría facilitar las mismas.			
25. ¿Nos podría describir una breve reseña histórica del negocio?			
26. ¿Nos podría comentar la inversión con la que inicio COMERCIAL ORO NEGRO?			
27. ¿El negocio ha establecido objetivos? De ser así ¿Cuáles son?			
28. ¿Las actividades del negocio se encuentran divididas de alguna forma? Detalle			
29. ¿Se encuentra elaborado algún tipo de			

organigrama del negocio?			
30. ¿Qué fuentes de abastecimiento de productos utiliza?			
31. ¿Los productos comercializados a que fuente de mercado van dirigidos?			
32. ¿Cuáles son los principales productos que comercializa?			
33. ¿El negocio cuenta con algún manual de funciones?			
34. ¿Posee políticas internas en el negocio y existe algún registro de estas?			
35. ¿El negocio ha ido creciendo o ha abierto sucursales?			
36. ¿Qué software contable utilizan?			
37. ¿Qué hardware posee el negocio?			
38. ¿El sistema contable lo realiza de manera permanente o múltiple?			
39. ¿Qué método de control de inventario utiliza?			

40. ¿Qué comprobantes de venta utiliza?			
41. ¿El negocio cuenta con registros de sus empleados? De ser así nos podría facilitar la nómina.			
42. Coméntenos acerca de los problemas que presenta internamente su negocio.			
43. Nos podría decir, ¿Por qué es competitiva el negocio?			
44. ¿Cuáles son sus principales competidores dentro del mercado y por q los caracteriza como competidores?			