



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO**

**DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS AL PROCESO DE DISTRIBUCION COMERCIAL DE  
IMPORTADORA ALVARADO Y SU INFLUENCIA EN LA  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL  
2010”**

**Autor: Mariela Alexandra Montesdeoca Quispe**

**Tutor: Dra. Mg. Ana Lucia Quispe**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dra. Mg. Ana Lucia Quispe, con CI # 1600199002 en mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación sobre el tema: **“ANALISIS AL PROCESO DE DISTRIBUCION COMERCIAL DE IMPORTADORA ALVARADO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2010”** desarrollado por Mariela Alexandra Montesdeoca Quispe, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificación designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 15 de noviembre del 2011

TUTORA

.....

**Dra. Mg. Ana Lucia Quispe**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Mariela Alexandra Montesdeoca Quispe, con C.I. # 180392851-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación : **“ANÁLISIS AL PROCESO DE DISTRIBUCION COMERCIAL DE IMPORTADORA ALVARADO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2010”**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizó a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 15 de noviembre del 2011

**AUTORA**

.....  
Mariela Alexandra Montesdeoca Quispe

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“ANÁLISIS AL PROCESO DE DISTRIBUCION COMERCIAL DE IMPORTADORA ALVARADO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2010”**, elaborado por Mariela Alexandra Montesdeoca Quispe, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 15 de noviembre del 2011

Para constancia firma

.....  
DR. CÉSAR SALAZAR  
PROFESOR CALIFICADOR

.....  
DRA. CECILIA TOSCANO  
PROFESOR CALIFICADOR

.....  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mi familia por su apoyo incondicional en los momentos difíciles, y la motivación necesaria para continuar, a mi abuelita Estela López por la paciencia y comprensión, por ser la guía espiritual, que me encamino y oriento desde mi niñez, para salir adelante en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiar mi caminar y permitirme alcanzar un logro en mi vida, de esta manera ir forjando un futuro lleno de éxitos y realizaciones.

A la Empresa Importadora Alvarado Vasconez de manera especial a la Sra. Ana Alvarado Gerente General por las facilidades para que este trabajo sea posible.

Y a esta prestigiosa Universidad, por haber puesto en mi camino un grupo de excelentes profesionales, quienes con su apoyo y guía hicieron posible la realización y culminación del presente trabajo.

# ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINAS</b>
Portada	i
Aprobación por el Tutor	ii
Autoría del trabajo de graduación	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General de contenidos	vii
Índice de Tablas	x
Índice de Gráficos	xi
Resumen Ejecutivo	xii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1. Tema de investigación	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2. Análisis Crítico	4
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4. Formulación del Problema	6
1.2.5. Preguntas Directrices	7
1.3 Justificación	7
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivo Específico	9

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes investigativos	10
2.2.	Fundamentación filosófica	13
2.3.	Fundamentación legal	14
2.4.	Categorías Fundamentales	19
2.5	Hipótesis	33
2.6	Señalamiento de Variables	33

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1.	Modalidad de la investigación	34
3.2	Tipos o Niveles de Investigación	35
3.3	Población y Muestra	36
3.4	Operacionalización de Variables	39
3.5	Recolección de Información	41
3.6	Plan de procesamiento de la Información	41

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1/4.2	Análisis e Interpretación de Resultados	42
4.3	Verificación de la Hipótesis	56
4.3.1	Planteamiento de la Hipótesis	56
4.3.2	Determinación del Nivel de Significancia	56
4.3.3	Fórmula	57
4.3.4	Regla de Decisión	59
4.3.5	Conclusión	59

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones	60
5.2	Recomendaciones	61

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1	Datos Informativos	62
6.2	Antecedentes	64
6.3	Justificación	64
6.4	Objetivos	66
6.5	Análisis de Factibilidad	66
6.6	Fundamentación Científica	68
6.7	Metodología	74

### **Bibliografía**

### **Anexos**

# ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

## TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA	
1	Detalle de la Población	36
2	Determinación Cuota de Muestreo	38
3	Operacionalización Variable Independiente	39
4	Operacionalización Variable Dependiente	40
5	Nivel de servicio en Educación y Cordialidad	43
6	Calificación en el tiempo de espera	44
7	Información Concreta y Precisa	45
8	Solución de quejas y requerimientos	46
9	Medios de contactarse con la empresa	47
10	Disponibilidad de mercadería	48
11	Demora en el tiempo de distribución	49
12	Días que tarda un despacho de mercadería	50
13	Tiempo apropiado para la distribución de pedidos	51
14	Lo que valora el cliente al momento de la compra	52
15	Mejora en el tiempo para la satisfacción del cliente	53
16	Nivel de satisfacción del cliente con el servicio	54
17	El producto cubre las expectativas	55
18	Frecuencias Observadas	58
19	Tabla de Contingencia	58
20	Costo de la propuesta	63
21	Fase I – Procedimientos	76
22	Estructura de Control Interno – Cuestionario	81
23	Matriz de Diagnóstico FODA	82
24	Fase II – Planificación Específica	88
25	Programa de Auditoría	91
26	Evaluación a los procesos existentes	92

27	Fase III – Ejecución	97
28	Matriz de Hallazgos	98
29	Indicador para medir el nivel de satisfacción del cliente	121
30	Encuesta Reestructurada	124

## ÍNDICE GRÁFICOS

1	Árbol del Problema	5
2	Superordenación de variables	30
3	Subordinación Conceptual Variable Independiente	31
4	Subordinación Conceptual Variable Dependiente	32
5	Educación y Cordialidad	43
6	Tiempo de espera	44
7	Información	45
8	Quejas y Requerimientos	46
9	Formas de contactarse con la empresa	47
10	Disponibilidad	48
11	Distribución Comercial	49
12	Días que se demora la entrega de pedidos	50
13	Tiempo apropiado para la entrega de pedidos	51
14	Lo que valoran los clientes	52
15	Mejora en el tiempo	53
16	Nivel de Satisfacción	54
17	El producto cubre sus expectativas	55
18	Verificación de la Hipótesis	59
19	Organigrama Estructural	80
20	Proceso de Distribución Comercial	110
21	Proceso Reestructurado de la Distribución Comercial	113
22	Organigrama de Bodega	117
23	Organigrama Propuesto	118

## ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1	Fotografía de la Empresa Importadora Alvarado
Anexo 2	Encuestas personal de bodega, ventas y clientes
Anexo 3	Informe de Auditoria
Anexo 4	Formatos para bodega
Anexo 5	Formato para el Registro de mercadería entrante
Anexo 6	Formato para el Registro de mercadería despachada
Anexo 7	Formato para el Registro del envío de facturas a clientes
Anexo 8	Fotografías de la Reestructuración de Bodega

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación consta de seis capítulos.

Capítulo I.- **El Problema de Investigación:** aquí se encuentra el tema de investigación, planteamiento del problema, sus causas, efectos, formulación, interrogantes de la investigación, unidades de observación, justificación, objetivos donde se explica el propósito del estudio el cual vamos a detallar.

Capítulo II.- **Marco teórico:** compendia toda la indagación ya que se refiere a antecedentes, fundamentación filosófica, fundamentación legal apoyada en leyes que sustenten el tema, además la conceptualización sobre los vocablos básicos empleados en la investigación anterior ya analizada.

Capítulo III.- **Marco Metodológico:** puntualiza las tácticas empleadas, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos aquí se define la población y muestra con la cual se va a trabajar.

Capítulo IV.- **Análisis de Resultados:** es instrumento de investigación fue aplicada a través de cuestionarios, los mismos que fueron entregados a la población determinada por muestreo, como es al personal de ventas, bodega y clientes, luego se procedió al procesamiento y análisis de datos e información.

Posteriormente fue planteada la Hipótesis, la cual luego de su cálculo y análisis, llegamos a la conclusión de que se acepta la hipótesis alterna tanto para el personal administrativo como para los clientes.

Capítulo V.- **Conclusiones y Recomendaciones:** se define claramente de la propuesta y se recomendará como ejecutarla.

Capítulo VI.- **La Propuesta:** resume toda la información que se refiere a los datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación es el soporte teórico que sustente la propuesta, modelo operativo que viabilizara

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Análisis al proceso de distribución comercial de Importadora Alvarado y su influencia en la satisfacción del cliente en el segundo semestre del 2010.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. Contextualización**

##### **1.2.1.1. Contexto macro**

En la actualidad la comercialización de repuestos se ha incrementado en un 54.94%, en el país ya que existe alta demanda por cuanto las concesionarias de autos se actualizan en nuevas marcas y modelos, por lo tanto el sector comercial se ve en la necesidad de innovarse y ser competitivo.

En el contexto de globalización de la actividad económica desaparecen las fronteras entre los mercados y surge un mercado nacional abierto sujeto a la ley de la oferta y la demanda.

La innovación tecnológica incide en los cambios de los sistemas de contextualización y distribución. En esta situación la competencia adquiere vital importancia para las empresas comerciales, si no logran ser competitivas y con calidad corren el riesgo de no progresar y desaparecer.

Simultáneamente a la dimensión de enfrentar los problemas, es necesario destacar los obstáculos presentados, como son: débil coordinación entre los diferentes mandos jerárquicos, la forma no planificada de la distribución y del recurso humano, refleja un desorden en el área de bodega, experimentado por algunas empresas en los últimos años. El no poseer políticas, reglamentos, manuales, e instructivos actualizados que permitan de manera ágil y eficiente obtener unos resultados confiables de acuerdo a los requerimientos, poniendo en riesgo las ventas, obligando a buscar nuevas técnicas con el fin de aprovechar, las bondades de la tecnología.

Ya que el cliente es lo más importante de una empresa y por lo tanto se hace imprescindible, medir el nivel de satisfacción del mismo para saber cuáles son las falencias y poderlas mejorar.

#### **1.2.1.2. Contexto meso**

En la Provincia de Tungurahua, existen 4 empresas que se desenvuelven en el campo de las importaciones en repuestos para carros, las mismas que son una gran competencia, por lo cual es necesario poner énfasis en el análisis a los procesos principales de las empresas, pero con un enfoque diferente como la satisfacción del cliente.

Se requiere observarlos en su relación con el ambiente externo a la empresa (mercado, competencia, clientes, cambios tecnológicos) y el ambiente interno (valores, misión, objetivos, estrategias), con la finalidad de ser una empresa reconocida por los clientes, en la entrega oportuna, sin errores, con productos de excelente calidad y sin devoluciones.

#### **1.2.1.3. Contexto micro**

La Empresa Importadora Alvarado Vasconez Cía. Ltda., tiene una trayectoria de 50 años en el mercado, ubicada en el Cantón Ambato es una de mayores importadoras de repuestos automotrices, abarcando una gran cantidad de clientes

de la Provincia de Tungurahua y fuera de ella, está obligada a brindar a sus clientes, lo mejor en productos y servicios para la satisfacción, la seguridad de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente.

Teniendo conocimiento real de las necesidades y exigencias de los clientes, se puede realizar un análisis y evaluación al proceso de distribución comercial de los repuestos desde bodega hasta el cliente de la forma como se realiza el proceso desde el momento mismo de la entrega de la factura a bodega, la preparación de los pedidos, el embalaje y su respectiva distribución a cada uno de los clientes, para corregir las falencias existentes como: débil coordinación entre los diferentes mandos jerárquicos, la forma no planificada de la distribución y del recurso humano, por lo tanto existe un desorden en el área de bodega y proponer la reestructuración del proceso de distribución comercial con la finalidad de hacer un seguimiento y tener mejora continua en dichos procesos que generen satisfacción al cliente.

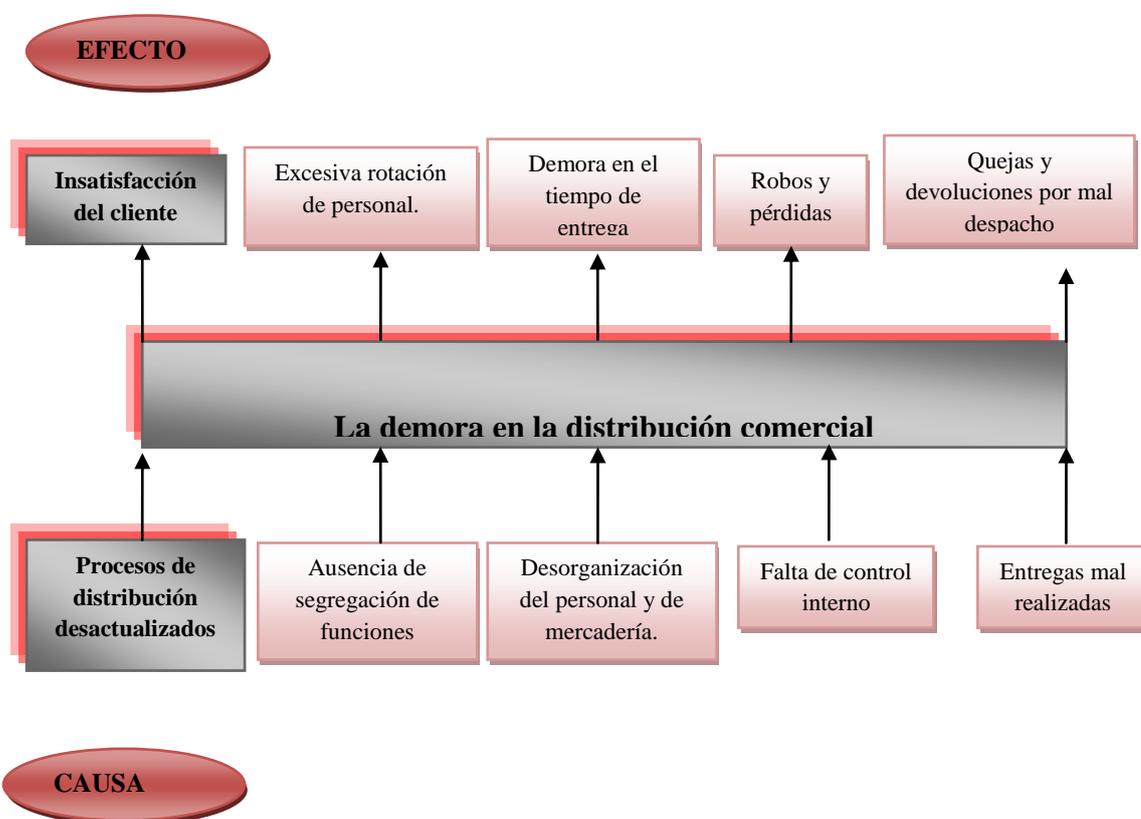
### **1.2.2. Análisis crítico**

La empresa “Importadora Alvarado” de la ciudad de Ambato, al mantener procesos desactualizados por cuanto los que existen en la actualidad no se adaptan a las necesidades de la empresa y no realizar el control adecuado de los mismos, dificulta obtener mejores resultados en la distribución comercial, lo cual provoca malestar en los clientes.

Todo esto ha ocasionado dificultades para alcanzar las metas propuestas, así como al no tener una plena aplicación de los procesos de distribución comercial y demoras de los mismos, se ha mantenido tiempos perdidos, devoluciones y quejas.

### 1.2.2.1. Árbol de problemas

Gráfico No. 1



### 1.2.2.2. Relación causa-efecto

La demora en los despachos de mercadería, se debe a que existen procesos desactualizados, por cuanto no se tiene segregación de funciones, el personal y la mercadería se encuentran desorganizados, no cuentan con un control interno y existe insatisfacción de los clientes, todo esto por la falta de un adecuado análisis y control a los despachos de mercadería, ya que existe entrega de pedidos mal realizadas, retraso en el tiempo de entrega de mercadería, robos, pérdidas, quejas y devoluciones, ocasionando así la insatisfacción de los clientes.

### **1.2.3. Prognosis**

La Empresa Importadora Alvarado de continuar con esta situación actual y al no contar con un adecuado proceso de distribución comercial que le ayude a recuperar e incrementar el mercado nacional por medio de una adecuada organización en la entrega de productos, una eficiente atención y servicio al cliente, la recuperación de la credibilidad y confianza de los clientes, la empresa se vería en serios problemas que afectan al cumplimiento de los objetivos económicos, ya que los clientes se ven en la penosa necesidad de llamar a la empresa en muchas ocasiones para saber cuál es la causa de los retrasos en la entrega de mercadería, y esto ocasiona malestar en los mismos, se ve afectada la imagen de la empresa ya que esto no le da credibilidad en el mercado y hace que los clientes cambien de proveedor afectando las ventas, pérdida de clientes, disminución de personal y mercadería estancada.

Por lo tanto medir la satisfacción del cliente es muy importante por cuanto esto ayuda a mejorar y a innovar, permite tomar decisiones y además a lograr posicionamiento en el mercado.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Es la demora en los procesos de distribución comercial de bodega lo que influye en la satisfacción de los clientes de Importadora Alvarado en el segundo semestre del 2010?

**Variable independiente.-** Proceso de distribución comercial

**Variable dependiente.-** Satisfacción del cliente

### 1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Cómo es el proceso de distribución comercial de Importadora Alvarado?
- ¿Qué falencias existe en el proceso de distribución comercial de Importadora Alvarado?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente por el proceso de distribución comercial de Importadora Alvarado?

### 1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Auditoría
- **Área:** Auditoría Gestión
- **Aspecto:** Proceso de distribución comercial
- **Temporal:** Segundo semestre año 2010
- **Espacial:** Importadora Alvarado Vasconez, ubicado en la Panamericana Norte Km 7 <sup>1</sup>/<sub>2</sub>, diagonal al Parque de los Recuerdos segunda etapa. (Anexo No. 1)

## 1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación se justifica en su desarrollo por la importancia que este representa, pues al implementar una reestructuración de bodega que regule los procesos permite brindar un mejor servicio al cliente, siendo muy útil para la empresa por cuanto mejora el desempeño de los empleados del área de bodega.

Como empresa privada dedicada a la comercialización de repuestos necesita una reestructuración a los procesos de distribución comercial que ayuden a mejorar cada una de las actividades que deben realizar los empleados, el mismo que mejora y optimiza el recurso humano, y permite a gerencia plantear nuevos objetivos y metas dentro de la organización.

La presente investigación que se propone es original pues el problema presentado por mucho tiempo no ha sido solucionado. Además se justifica la presente investigación por el impacto que esta representa, debido a que el proceso de distribución comercial queda reestructurado e impregnado en un manual de procesos acorde a las necesidades del área de bodega y por ende se incrementa las ventas, dando lugar a que la empresa cuente con una mejor atención al cliente, mismos que se multiplicarán, y así se obtendrá mejores resultados e ingresos para la empresa.

Por lo expuesto con el presente trabajo de investigación se logra reducir errores en la distribución comercial, mantener un control adecuado de los procesos de ventas y a futuro implementar de forma paulatina despachos con cambios tecnológicos, lo que permitirá tener crecimiento económico y prestigio empresarial.

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

## **OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar el proceso de distribución comercial que requiere el área de bodega mediante un minucioso control de las actividades que se realizan, el mismo que permite mejorar el proceso para una atención ágil en Importadora Alvarado.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Examinar el proceso de distribución comercial, haciendo énfasis en el tiempo de entrega al cliente de Importadora Alvarado
- Identificar las falencias que existen en el proceso de distribución comercial de Importadora Alvarado
- Medir la satisfacción del cliente por el proceso de distribución comercial de Importadora Alvarado, con la finalidad de proponer una Auditoría de Gestión al proceso de distribución comercial para elevar el nivel de satisfacción de los clientes de Importadora Alvarado, mediante una reingeniería de los procesos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La Empresa Importadora Alvarado desde hace cincuenta años se dedica a la venta de toda clase y marca de repuestos automotrices, a fin de satisfacer las necesidades del mercado nacional; sin embargo mientras se ha ido expandiendo ha existido el problema de la demora en los despachos de mercadería por lo cual los clientes no se encuentran satisfechos.

Por lo expuesto se considera que no existe otro tipo de investigación al proceso de distribución comercial de Importadora Alvarado y su influencia en la satisfacción del cliente; revisando archivos de la Universidad Técnica de Ambato y en otras instituciones, se ha verificado que no existe temas similares, sin embargo se ha tomado como documento de apoyo y de información los siguientes trabajos:

**“La incidencia del desempeño del personal de bodega, en el despacho de pedidos de la Empresa Plastidereck”** realizado en la ciudad de Ambato, año 2009 por **Álvarez Viera Sonia Magali**. Tesis que se encuentra en la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría. Las principales conclusiones a las que llega la autora son:

“Los controles existentes promueven la eficiencia en las operaciones y aseguran el adecuado funcionamiento del área de bodega, pero siempre es necesario buscar la forma de mejorarlos y actualizarlos continuamente, para ayudar a la organización con el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos”.

El presente trabajo es interesante porque nos indica que una empresa siempre necesita controles ya que esto ayuda a mejorar, dado que el área de bodega en una

empresa es muy importante porque de esta depende que toda la organización se encuentre bien, nos ayuda en la toma de decisiones en la alta gerencia y así poder seguir creciendo.

**Peralta Cisneros Margarita del Roció: 2009, “Evaluación del Control Interno y su incidencia en los inventarios obsoletos en la Importadora Alvarado Cía. Ltda.”**, sus principales conclusiones son:

“El concepto de control interno ha evolucionado a través de los años en base a conceptos que originalmente lo vincularon, principalmente con aspectos contables y financieros, hasta que hoy en día se considera que el control interno va más allá de los asuntos que tienen relación directa con la función de los departamentos de contabilidad y finanzas”

La conclusión expuesta, es muy importante y de mucha ayuda para el desarrollo del presente trabajo de investigación, ya que se busca la forma de mantener controles internos de una forma diferente y no solo basándose al área contable sino dentro de toda la empresa para así saber cuáles son las falencias que se tienen y las que se tienen que mejorar.

**“Propuesta de Gestión de Procesos y Distribución Comercial”** realizado en la ciudad de Quito, año 2010 por **Carrera Bustamante Rafael Alejandro**. Tesis que se encuentra en la Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas. Las conclusiones del autor sobre su trabajo son:

“La reestructuración de los procesos dentro de las empresas comerciales son un factor clave y necesarios ya que así mejoran y optimizan la calidad y el tiempo de trabajo y ejecución de los mismos en el área de bodega, a más de actualizar los manuales dependiendo de la variación que exista en el desarrollo de las actividades y políticas con el fin de satisfacer las necesidades del mercado”

Se puede comentar que toda empresa tiene que tener una continua innovación en todas sus áreas pero una de ellas y la más importante que es el área de bodega, ya que de ella depende satisfacer la demanda de los clientes y el evitar demoras en el tiempo de entrega, dado que en la actualidad la competencia también busca las mejores estrategias para captar clientes y una de ellas es las entregas oportunas por lo cual se considera importante optimizar el tiempo.

**“Administración del Talento Humano Eficiente y Eficaz para la satisfacción del Cliente”** realizado en la República de Chile, año 2002 por **Julio Cesar Márquez Ortiz**. Tesis que se encuentra en la Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Comerciales. La conclusión del autor sobre su tema es:

“La administración empresarial debe ir encaminada al mejoramiento de la satisfacción de los clientes con los que cuenta la Empresa, y aplicar los medios y herramientas disponibles para que se alcance la gestión de calidad en el servicio y satisfacción del cliente. Concienciar el cambio de paradigmas hacia la efectividad de servicio, ya que así la Institución originara mejores oportunidades de surgir, además de generar un cambio de mentalidad, se debe desarrollar nuevos valores corporativos generando en el trabajo riqueza y honestidad, creando una nueva cultura organizacional”.

Se torna interesante el trabajo anteriormente expuesto ya que en otros país se ha creado un cambio de mentalidad se generan valores corporativos a más de preocuparse por sus clientes y por el crecimiento de la empresa ya que toda empresa está encaminada hacia un crecimiento y futuro exitoso pero si se tiene dentro de una institución personal que no sea el indicado no sirve de nada porque no ayudan al mejoramiento de la misma por lo cual en nuestro país se debería poner más atención desde en trato del personal interno y externo hacia el cliente para que así el mismo se sienta atraído hacia sus proveedores.

Por lo expuesto el presente trabajo de investigación permite asegurar un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán poner las bases para un futuro exitoso de la institución.

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Analizado el contexto de la investigación el siguiente estudio se fundamenta en las premisas del paradigma Crítico Propositivo, lo que nos permite comprender y explicar ciertos aspectos, tiene como finalidad descubrir, analizar, interpretar y proponer soluciones al problema en estudio, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones.

Se aplica el conocimiento disponible para comprender el problema, el punto de partida será la información otorgada por el personal de la institución y por los clientes, con respecto al tema. En el trabajo que se propone la relación sujeto-objeto, será de observancia procurando que los valores del investigador influya lo estrictamente necesario.

Philip Kotler, define la **satisfacción del cliente** como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

Para que las ventas de una empresa se produzcan no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que este producto sea accesible al consumidor (Cruz Roche, 1991, p. 250). Bajo esta perspectiva el cliente requiere que sus expectativas sean satisfechas completamente.

## 2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Toda investigación debe respaldarse en leyes o normas que respalde su desarrollo; la presente investigación se fundamenta:

Considerando que Importadora Alvarado es una compañía limitada, y como tal debe sujetarse a la ley de compañías en lo concerniente a:

- **Ley de Compañías**

**Art. 92.-** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como “comercial”, “industrial”, “agrícola” constructora”, etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar. Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada. Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el **Art. 445.-** La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal, impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

**Art. 93.-** La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes. La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente sección.

**Art. 94.-**La compañía de responsabilidad limitada, podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

- **Ley de Protección al Consumidor y al Usuario**

**Artículo 1°.-** Esta Ley tiene por objeto la defensa, protección y salvaguarda de los derechos e intereses de los consumidores y usuarios, su organización, educación, información y orientación; así como establecer los ilícitos y los procedimientos para la aplicación de las sanciones.

**Artículo 3°.-** A los efectos de esta Ley se consideran proveedores las personas naturales o jurídicas de carácter público o privado que desarrollen actividades de producción, fabricación, importación, distribución, comercialización de bienes, prestación de servicios a consumidores o usuarios por los que cobren precios o tarifas.

### **De los Derechos de los Consumidores y Usuarios**

**Artículo 6°.-** Son derechos de los consumidores y usuarios:

2°. La información adecuada sobre los diferentes bienes y servicios, con especificaciones de cantidad, peso, características, composición, calidad y precios, que les permita elegir conforme a sus deseos y necesidades;

3°. La promoción y protección de sus intereses económicos, en reconocimiento de su condición de débil jurídico en las transacciones del mercado;

### **Obligaciones del Proveedor de Bienes y Servicios**

**Artículo 12.-** El proveedor deberá entregar al consumidor factura, comprobante o recibo que acredite la operación realizada o, en su caso, presupuesto firmado por

ambas partes del servicio solicitado, debidamente detallado. La factura, comprobante o recibo deberá cumplir con las exigencias tributarias procedentes.

Los proveedores deberán expedir recibo de los bienes que vendan o del servicio que prestan y no podrán obligar al consumidor o al usuario a la firma de recibos, sin las especificaciones que correspondan.

**Artículo 15.-** Todo proveedor de bienes o servicios estará obligado a respetar los términos, plazos, fechas, condiciones, modalidades, garantías, reservas o circunstancias, ofrecidas o convenidas con el consumidor o el usuario para la entrega del bien o la prestación del servicio. Si el proveedor incumpliere con las obligaciones antes mencionadas, el consumidor o usuario tendrá el derecho de desistir de la compra o de la contratación del servicio, quedando el proveedor obligado a reembolsarle el pago recibido.

### **De la Publicidad y la Oferta**

**Artículo 47.-** A los efectos de esta Ley, se entiende por publicidad la difusión masiva o restringida de mensajes destinados a dar a conocer las características, ventajas, cualidades o beneficios de cualquier tipo de bienes o servicios, con el fin de estimular su compra, uso o consumo, bien sean éstos fabricados o prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, de carácter público o privado.

**Artículo 49.-** Cuando se exhiban los bienes en vitrinas, anaqueles o estanterías expuestas al público, se deberán indicar allí sus respectivos precios con caracteres claramente legibles y visibles.

**Artículo 50.-** La información comercial sobre los productos y servicios nacionales o importados, se expresará en castellano y su precio en moneda nacional, en términos comprensibles, claramente legibles y conforme al sistema

métrico decimal, sin perjuicio de que adicionalmente puedan incluirse esos mismos datos en otros idiomas, unidades monetarias o medidas.

**Artículo 52.-** Corresponderá al fabricante o importador de bienes, comerciante con marca propia, o prestador o servicios ofrecer garantías suficientes que sustenten las afirmaciones sobre las características, propiedades y cualidades de los bienes o servicios anunciados.

### **Código de Trabajo**

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código
31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.

**Art. 45.-** Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades;
- y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

**Art. 64.-** Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.

Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida

autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1 Visión dialéctica de las variables**

#### **2.4.2.1 Visión dialéctica variable independiente**

##### **2.4.2.1.1 Auditoria de Gestión**

Es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos. ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)) Moisés Bangués Asturias.

La Auditoria de Gestión consiste en las revisiones y evaluación de los elementos importantes dentro de las empresas:

### **Metodología**

Los distintos pasos o procesos a seguir en la auditoría de gestión son los que se indica a continuación:

## **I. Planeación**

### **1.- El diagnóstico de los principales problemas de la empresa o institución:**

- a. Conocimiento del negocio o entidad.
- b. Antecedentes de la auditoría.

### **2.- La carta de propuesta de servicios profesionales:**

- a. El plan de trabajo.
- b. Alcances o amplitud de las pruebas.
- c. Las horas hombre a emplear

### **3.- Actividades preliminares a la auditoría:**

- a. Evaluación de riesgos.
- b. Identificación de aspectos potenciales.
- c. Ejecución de exámenes preliminares.

### **4.- Diseño del plan de auditoría.**

## **II. Estudio de los sistemas imperantes:**

1. Operativo.
2. De gestión o administrativo.
3. Sistema computarizado o informático.

## **III. Ejecución de la auditoría**

### **1.- Elaboración de los programas de auditoría:**

- a. Diseño metodológico.
- b. Elaboración de los programas de auditoría.
- c. Selección de la prueba muestral.

### **2. - Ejecución de los programas de auditoría:**

- a. Aplicación de las pruebas sustantivas.
- b. Obtención de las evidencias de auditoría.

## **IV. Información**

### **Redacción del informe:**

#### **1.- Formación del juicio profesional**

Las conclusiones de la auditoría.

## **2.- Elaboración del informe:**

- a. Observaciones.
- b. Conclusiones.
- c. Recomendaciones.

Con la realización de la Auditoria de Gestión se lograra tener resultados reales de la situación de la empresa, de cómo está organizada el área de bodega y de los cambios estructurales que necesita la misma, de igual forma se hará las recomendaciones pertinentes de acuerdo a las necesidades de la misma.

### **2.4.2.1 Políticas, Normas y Procedimientos**

- **Políticas.-** En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez. Las políticas reflejan la "personalidad" de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la compañía espera de los trabajadores.(Gregorio Billikopf Encina, 2009, pág. 17)  
Lo manifestado por Gregorio Billikopf, nos ayuda a comprender que las empresas necesitan tener políticas claramente establecidas, con la finalidad de buscar protección a sus recursos y salvaguardar todo los bienes que posee por medio del cumplimiento de las mismas.
- **Normas.-** Bajo el título de norma se denomina a toda aquella ley o regla que se establece para ser cumplida por un sujeto específico en un espacio y lugar también específico. Las normas son las pautas de ordenamiento social que se establecen en una comunidad humana para organizar el comportamiento, las

actitudes y las diferentes formas de actuar de modo de no entorpecer el bien común. (Just Answer, 2010 pág. 58)

La administración de una empresa, es la responsable de generar un buen ambiente de trabajo, y que exista clima laboral que ayude para el bien de todo el personal en la empresa, por lo tanto si existen normas se las deben cumplir desde la alta gerencia hasta los niveles inferiores de las mismas.

- **Procedimientos.-** El o un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente. El Procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin.(Gestión por Procesos, José Antonio Pérez, pág. 49)

Se puede comentar al respecto que si existen procedimientos definidos para determinadas áreas de trabajo todo es más eficiente, por lo cual se debería hacer un análisis profundo a los procedimientos existentes porque si están caducos o mal definidos se debe reestructurar los mismos. Por lo cual es atractivo porque el presente trabajo ayudará a establecer los procedimientos no actualizados, para que de esta forma la administración cambie los procesos caducos y tradicionales, los mismos que no ayudan brindar un buen servicio al cliente.

#### **2.4.2.1.3 Proceso de Distribución Comercial**

- **Procesos.-** ISO 9000 define proceso como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”, secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Lo expuesto en la Norma ISO, servirá de mucho aporte para el desarrollo del presente trabajo, pues nos permitirá saber si los procesos existentes se encuentran interrelacionados entre si y saber si esto tiene influencia o no en la satisfacción del cliente.

- **Manejo de Materiales.-** El manejo de materiales comprende todas las operaciones básicas relacionadas con el moviendo del producto o mercadería, en estado semisólido o solido por medio de maquinaria y dentro de los límites de un lugar de comercio. (Handling Institute , 2010)

Para obtener una buena Organización en el área de bodega, la empresa debe tener un definido manejo de materiales, a fin de que permita al personal poder ubicar con facilidad los mismos y evitar que existan daños de los mismos, lo cual es causa de pérdida dentro de los inventarios.

- **Realización de Pedidos.-** La fase de realización de pedidos por parte de los clientes se da cuando los productos que suministra una empresa como proveedor empiezan a escasear, pero también un cliente realiza pedidos de acuerdo a sus necesidades y el precio también influye mucho en lo que el cliente quiera comprar de esta manera se genera un pedido que próximamente será mercadería despachada o suministrada a tal persona. (Bieman Harold, 1999, Análisis cuantitativo para los negocios, 9° Bogotá)

Se puede comentar que un cliente se siente atraído a realizar un pedido no solo cuando tiene necesidad de un determinado producto, sino también cuando los precios que se ofrece son llamativos, ya que si vendemos productos de calidad y con excelentes precios los clientes realizaran su compra y esto nos permite ganar ventaja ante la competencia y tener más clientes a nuestro favor.

- **Embalaje.-** elección de los sistemas y formas de protección y conservación de los productos, es un recipiente o envoltura que contiene productos de manera temporal principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje, y las funciones del mismo son: proteger el contenido, facilitar la manipulación, informar sobre las condiciones de manejo.([www.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n\\_\(negocios\)](http://www.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_(negocios)))

La definición antes expuesta permite tener una clara idea de porque un determinado producto debe estar correctamente protegido para conservar sus características y además para que de esta manera cuando llegue hasta su destino final sea de plena satisfacción al cliente.

- **Disponibilidad.-** El concepto de disponibilidad se utiliza en diversos ámbitos y esferas para hacer referencia a la posibilidad de que algo, un producto o un

fenómeno, esté disponible de ser realizado, encontrado o utilizado. La disponibilidad significa que esa cosa o producto, está disponible para ser usado. Que esté disponible quiere decir a su vez que uno puede disponer de ello ya que es accesible, está al alcance de la mano o simplemente porque es posible hacerlo. ([www.onlinebschool.es/MKT\\_Online](http://www.onlinebschool.es/MKT_Online))

La variedad existente es importante dentro de una empresa comercial ya que por la actualización de las tendencias en marcas y modelos de vehículos siempre hay que innovar y la disponibilidad se refiere a tener lo que el cliente necesita y cuando lo necesita.

- **Distribución Física.-** la distribución física es uno de los factores claves dentro de la gestión comercial pues permite, además de poner a disposición de los clientes los productos en el momento de tiempo, lugar y forma adecuados, mejorar el posicionamiento de la organización frente a sus competidores, constituyendo en muchos casos una importante ventaja competitiva. (Águeda Esteban, Principios de Marketing, Primera Edición)

Dentro del proceso de distribución comercial, se puede destacar la distribución física que es desde el momento que la mercadería sale de bodega para ser comerciada a sus puntos de destino, para lo cual se requiere de una correcta movilización para que así los mismos estén en el momento preciso en su plaza y no se tenga el inconveniente de retrasos en los mismos.

- **Transporte.-** es el medio mecánico para el abastecimiento o distribución del producto de un lugar a otro, y con esta actividad los productos son accesibles a los consumidores o usuarios cuando los requieren y su importancia es fundamental. (Águeda Esteban, Principios de Marketing, Primera Edición)

La forma en que los pedidos son enviados hasta los clientes es una de las más importante dentro de las empresas ya que si no se cuenta con transporte propio se debe asumir el riesgo de que al enviar un pedido por un transporte ajeno a la organización el mismo pueda sufrir percances, y no llegar en perfecto estado, por lo cual es trascendental tener en cuenta la accesibilidad que se tiene para la entrega de una existencias hasta su punto final.

**Distribución Comercial.-** es poner el producto a disposición del consumidor, en la cantidad demandada, en el momento en que se necesite y en el lugar

donde se desee adquirirlo, presentando el producto de forma atractiva, que estimule comprarlo. ([www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com))

Para que las ventas de una empresa se produzcan no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que ese producto sea accesible al consumidor (Cruz Roche, 1991, pág. 250)

La Distribución Comercial se puede definir como la función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo cuya misión es poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, desarrollando, además un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores (Santesmases, 1999, pág. 509)

#### **2.4.2.2 Visión dialéctica Variable Dependiente**

**2.4.2.2.1 Marketing.-** es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de suscitar una reacción. El marketing tiene dos objetivos: ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos. (Antonio López, Marketing y Espacios Comerciales, pág. 5)

**Promociones.-** es aquella parte del proceso de comunicación de la empresa con su mercado, en la que existe respuesta del consumidor o usuario de los productos o servicios objeto de la comercialización, consiguiéndose un aumento de las ventas más importante del que se podría obtener por acciones tradicionales del marketing. La promoción persigue el objetivo de incrementar las ventas a corto plazo ofreciendo valores añadidos al producto o al servicio ofertado en forma de ventajas económicas o materiales. (Antonio López, Marketing y Espacios Comerciales, pág. 5)

**Difusión.-** es un mensaje que se difunde a través de diversos medios y formas, estas pueden ser personalmente, por medios de comunicación como son: prensa, televisión, internet etc. Haciendo llegar al público mensajes sobre productos, servicios o ideas con el objetivo de influir en su compra o aceptación. (Promociones en Espacios Comerciales, Antonio López, pág. 85)

**2.4.2.2.2 Servicio al Cliente.-** el servicio al cliente se trata de ofrecer atención cordial y personalizada al cliente con el objetivo de satisfacer sus requerimientos de manera rápida y oportuna. Un servicio es una actividad o grupo de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado de quien nos presta el servicio, con el único objeto de satisfacerle un deseo o necesidad. También se puede definir como: Conjunto de actividades relacionadas entre sí que ofrece un suministrador con la finalidad de que el cliente obtenga el servicio en el momento y en el lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (Alejandro Carrera, Distribución Comercial y Satisfacción del Cliente, pág. 90)

- **Cliente.-** es aquella persona física o jurídica que accede a un determinado producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago. (Atención eficaz de quejas y reclamaciones escrito por Publicaciones Vértice pág. 33)
- **Cliente Interno.-** con el cliente interno nos referimos a los propios integrantes de la organización, es aquel que forma parte de la empresa ya sea como empleado o como proveedor, y que por no estar en ella deja de requerir la prestación del servicio por parte de los demás empleados. (Atención eficaz de quejas y reclamaciones escrito por Publicaciones Vértice pág. 33)
- **Cliente Externo.-** es aquella persona que no pertenece a la empresa, pero es a quien la empresa dirige su atención ofreciéndole sus productos y/o servicios. Es el encargado de pagar las facturas emitidas por la empresa en cuestión. (Atención eficaz de quejas y reclamaciones escrito por Publicaciones Vértice pág. 33)

- **Cliente Frecuente.-** es la persona o entidad que realiza compras de una forma continua para abastecer su stock. (Atención eficaz de quejas y reclamaciones escrito por Publicaciones Vértice pág. 33)
- **Cliente Potencial.-** es un cliente muy rentable para la empresa ya que sus compras son frecuentes y los montos de las mismas son altos llegando de esta forma a ocupar un lugar importante dentro de la empresa por lo cual se le puede dar prioridad al momento que el mismo necesite la ampliación de crédito para sus compras. (Atención eficaz de quejas y reclamaciones escrito por Publicaciones Vértice pág. 33)

**Puntos de Venta.-** se considera una tienda tradicional como una modalidad de venta clásica, caracterizada principalmente por la venta en despacho directo por uno o varios vendedores que permanecen a disposición de los clientes (Sainz de Vicuña, 1999, pág. 204)

**Vendedores.-** Los vendedores constituyen uno de los activos más productivos de la empresa, al personal de venta se los puede clasificar en dos tipos: internos y externos, los mismos que se encargaran de dar a conocer a los clientes de los productos que ofrece la empresa. (Philip Kotler, Fundamentos del Marketing, pág. 517)

**Internos.-** los vendedores internos son los encargados de la toma de pedidos dentro de la organización, responsables de la venta telefónica y en ciertas ocasiones personalmente, además disponen de medios electrónicos que siempre estarán a su alcance como son servicios de fax, correspondencia, e inclusive vía email. . (Philip Kotler, Fundamentos del Marketing, pág. 517)

**Externos.-** Los vendedores externos de una empresa podrían ser definidos como la “Fachada”, la “cara al mundo” de la organización. Pero esa fachada necesita como en toda construcción una estructura que le respalde y le de apoyo para que pueda cumplir eficazmente su misión. (Avelina Koenes, Marketing Publishing Center, pág. 95)

**2.4.2.2.3 Satisfacción al Cliente.-** es la percepción que tiene el cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y estos han sido cumplidos. (ISO 9000:2005)

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”

La Satisfacción del Cliente es la percepción que el cliente tiene de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas en relación al producto o servicio. (Daniel Borrego, Categorías: Calidad para Pymes, febrero 11, 2009)

**Complacer al Cliente.-** para que un cliente se sienta complacido por un servicio o producto se debe tener en cuenta que el cliente es la parte fundamental para el funcionamiento de una empresa por lo tanto se le debe poner especial atención al mismo ya que un cliente complacido se encarga de fomentar marketing ya sea por el producto o por la atención que está recibiendo lo cual aumenta la rentabilidad. (Edwards Deming, Calidad y Competitividad, pág. 150)

**Expectativas.-** el origen de las expectativas del servicio deseado proviene de diferentes fuentes. La primera, los elementos duraderos que intensifican el servicio, estos son los factores que permanecen estables y que a su vez aumentan la sensibilidad del cliente con respecto de cuál será la mejor forma en que les podrá otorgar el servicio.

Otros dos tipos de elementos serían las expectativas derivadas de un cliente y las filosofías personales con respecto a los servicios. Las expectativas derivadas son las que surgen de las expectativas de los terceros, de igual forma las filosofías personales de los clientes con respecto a los servicios y el comportamiento de quienes lo otorgan, es un factor que de igual manera aumenta su sensibilidad.

El Segundo factor influye en las expectativas con respecto al servicio deseado, son las necesidades personales del propio cliente, así como también las físicas,

sociales y psicológicas. Es decir no todos los clientes tienen las mismas necesidades y expectativas. (Douglas y Bateson, 2002 pág. 15)

**Necesidades.-** todo cliente o usuario tiene varios tipos de necesidades a satisfacer; entre ellas se pueden destacar:

- Aquellas fácilmente explicitables y que constituirán las necesidades objetivas.
- Otras se refieren a aquellos elementos “implícitos” que no se especifican por su propia evidencia. Son aspectos del servicio que el cliente da por supuesto; corresponden a aquellas necesidades que, sin lugar a duda, el cliente espera ver satisfechas pero no siente la necesidad de mencionarlas. (José Antonio Pérez Fernández, Gestión de Calidad Empresarial, pág. 95)

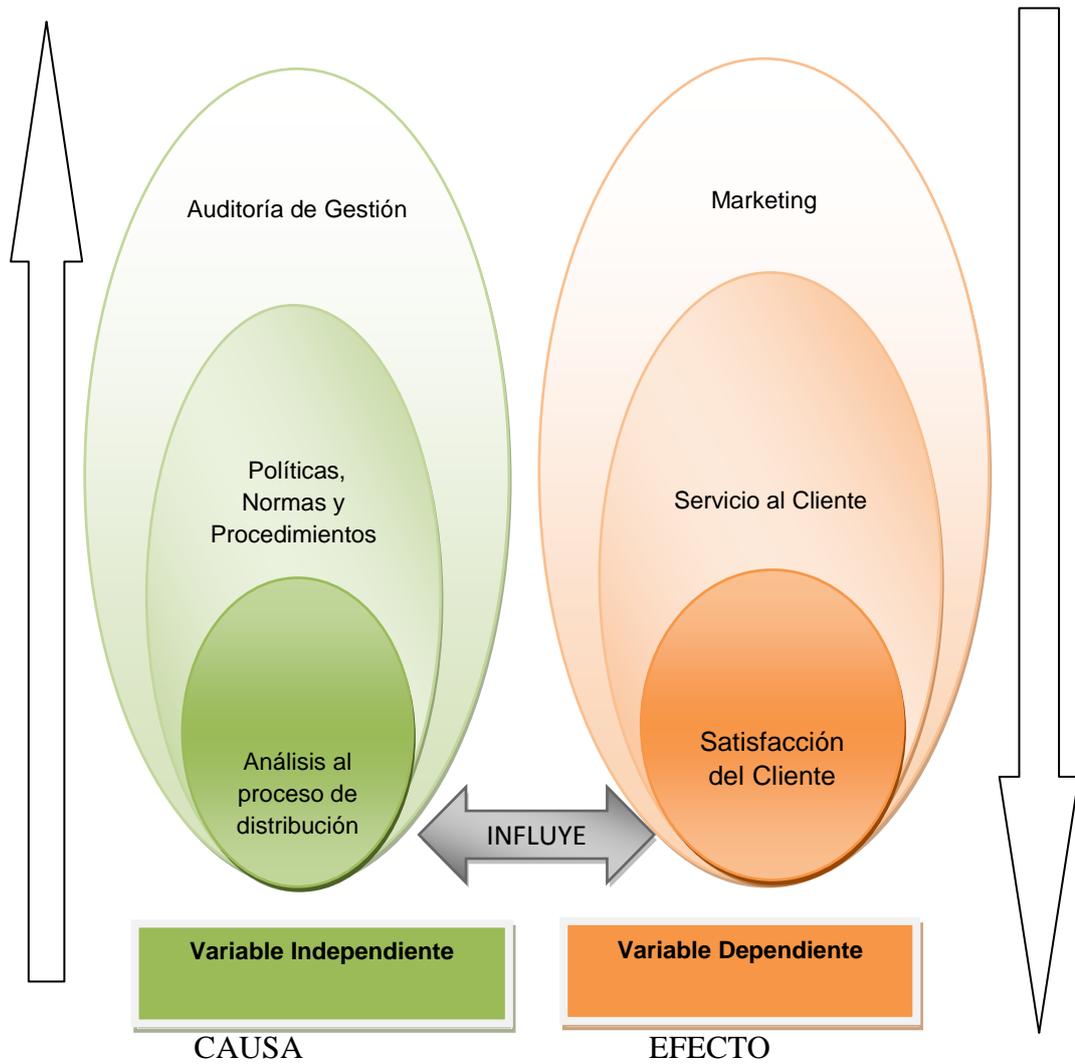
**Lealtad.-** La satisfacción del cliente está intensamente relacionada con su lealtad a la empresa, a sus productos y servicios. Una mayor lealtad conlleva el incremento del beneficio.

Partiendo del análisis de la satisfacción global del cliente, definimos que requerimientos del producto o servicio incidirán en un aumento de su Lealtad y, consiguientemente, en un incremento del Beneficio de la empresa.

## 2.4.2 Categorización

### 2.4.2.1 Superordenación de Variables

GRÁFICO N° 2



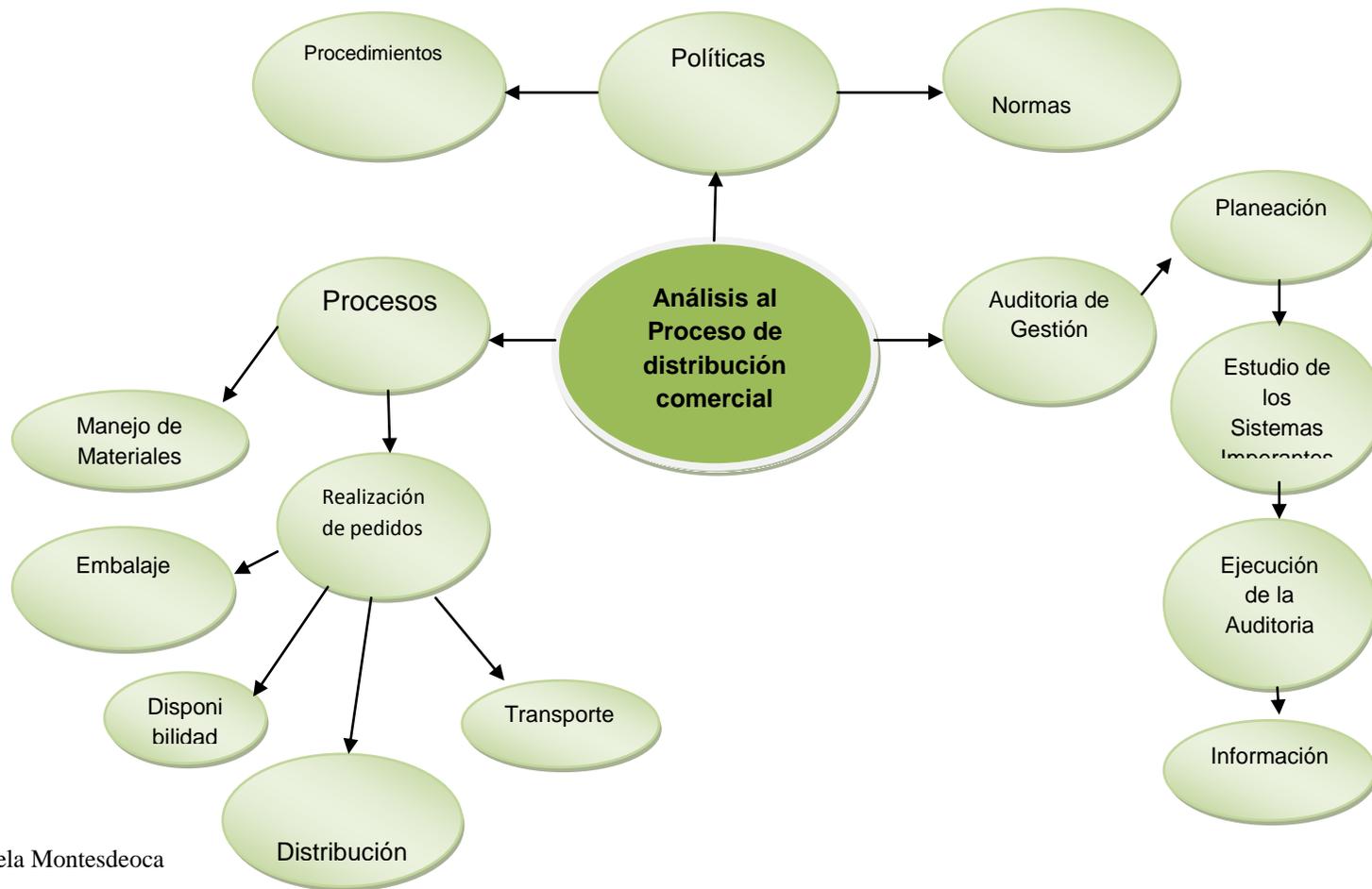
Fuente: Propia

Elaborador por: Mariela Montesdeoca

### 2.4.1.2 Subordinación Conceptual

GRÁFICO Nº 3

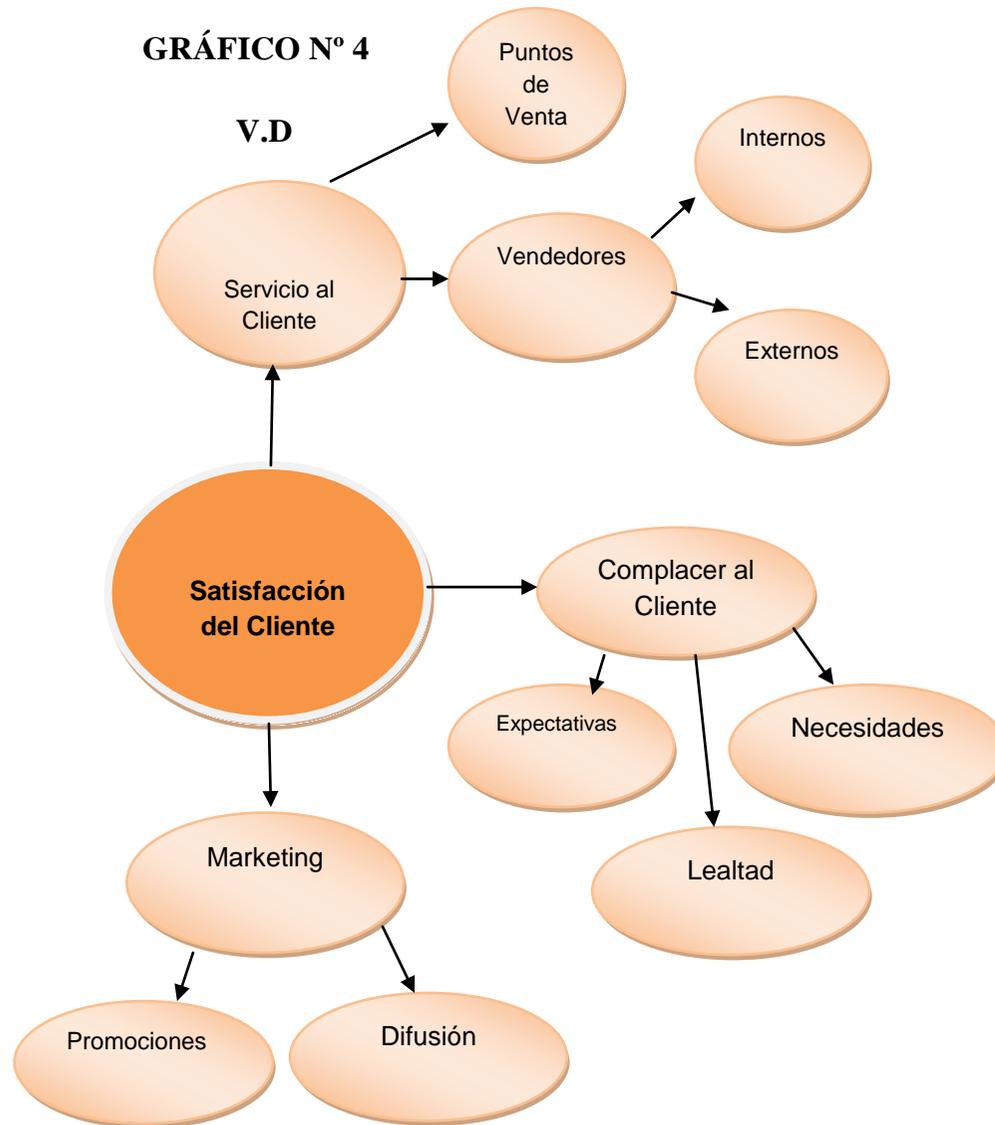
V.I



Fuente: Propia

Elaborador por: Mariela Montesdeoca

**GRÁFICO N° 4**



**Fuente:** Propia

**Elaborador por:** Mariela Montesdeoca

## **2.5. HIPÓTESIS**

La demora en el proceso de distribución comercial influye en la satisfacción de los clientes de Importadora Alvarado en el segundo semestre del 2010

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable independiente:** Proceso de distribución comercial

**Variable Dependiente:** Satisfacción del cliente

**Unidad de observación:** Importadora Alvarado

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se desarrolla con la modalidad de campo, bibliográfica y documental.

Según Rafael Graterol y otros **Investigación de Campo** es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, encamina a conseguir información apreciable y fehaciente, para concebir, comprobar, corregir o emplear el conocimiento, además de ser un proceso que utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos.

Se utiliza la modalidad de campo en la presente investigación, por cuanto se toma contacto directo con la realidad para obtener la información y datos prácticos en el lugar de los hechos, esto es en Importadora Alvarado donde se presenta el problema, para lo cual se aplica diferentes técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos.

**Investigación bibliográfica y documental** – se caracteriza por detectar, ampliar, y profundizar enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Se trabaja con la modalidad bibliográfica y documental, por ser necesario obtener de la empresa políticas, normas y procedimientos, que dispone la entidad, lo que ayuda a revelar, conocer, comparar y profundizar la investigación

a fin de detectar errores u omisiones para el control del proceso de distribución comercial y su influencia en la satisfacción del cliente.

### **3.2 TIPOS O NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación está enmarcada, a un tipo de investigación exploratoria, debido a que es necesario poner en contacto el investigador con la empresa y familiarizarse con la realidad que se va estudiar, esto ayuda a efectuar la observación inmediata del área, de los elementos y de las actividades que se desarrollan entre los diferentes componentes del control de los procesos inadecuados de distribución comercial y su influencia en la satisfacción del cliente, con el propósito de captar a primera vista todos los eventos que se producen en la empresa, siendo como requisito previo para fijar los puntos claves de referencia.

Se realiza un estudio de la documentación pertinente y a las personas directamente involucradas en lo referente al área de bodega.

Es también una investigación descriptiva porque permite analizar el entorno de la empresa específicamente del área relacionada con bodega y ventas, lo que ayuda a identificar las características de las unidades de estudio, las conductas, actitudes y motivación de las personas frente al trabajo que se realiza, así como las preferencias de los clientes; características que sirven para profundizar el conocimiento objeto del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad, en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones. Además se pone en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

Por último se aplica la investigación con Asociación de variables, por cuanto da mayor amplitud para profundizar la investigación, del proceso de distribución comercial y la satisfacción del cliente; a fin de realizar análisis y definiciones más

amplias en cada una de las variables, lo que ayuda a la verificación de la hipótesis y establecer el nivel de comportamiento.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

El universo de estudio está integrado para el personal involucrado en el área de bodega, y ventas, así como los clientes, conforme al siguiente cuadro.

**Tabla No. 01**  
**POBLACIÓN**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>UNIDADES DE OBSERVACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE DE REPRESENTACIÓN</b>
CLIENTES INTERNOS	Personal del área de bodega	75	23%
	Personal del área de ventas	15	5%
CLIENTES EXTERNOS	Cientes potenciales	232	72%
TOTAL		322	100%

**Elaborado por:** Mariela Montesdeoca

**Fuente:** Importadora Alvarado

La empresa cuenta con 17.000 clientes, de los cuales 500 son frecuentes y potenciales 232 (Registro de ventas. 2010 Importadora Alvarado) Los clientes potenciales son aquellos cuyas ventas mensuales exceden \$ 1000,00, llegando a registrarse en el segundo semestre del 2010.

### 3.3.2 Muestra

#### 3.3.2.1 Determinación de la Muestra

##### a) Cálculo de la Muestra

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se aplicó la fórmula de la población finita por proporción, por conocer el número de personas que intervienen en el proceso de distribución comercial, así como el número de clientes potenciales que tiene la empresa.

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza una fórmula de una población finita en proporción:

##### Simbología:

$n$  = es el tamaño de la muestra;

$Z$  = es el nivel de confianza;

$p$  = es la variabilidad positiva;

$q$  = es la variabilidad negativa;

$N$  = es el tamaño de la población;

$E$  = es la precisión o el error.

##### DATOS:

##### Fórmula población finita

$$n = \frac{Z^2 N pq}{(N - 1) E^2 + Z^2 pq}$$

$$NC = 95\% \rightarrow Z = 1.65$$

$$E = 5\% = 0.05$$

$$N = 322$$

$$p = 50\% = 0,05$$

$$q = (1-p)$$

$$q = (1-0,5)$$

$$q = 0,5$$

$$n = \frac{(1.65)^2 (322) (0,5) (0,5)}{(322-1) (0.05)^2 + (1.65)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{219,16125}{1,483125}$$

$$n = 147,7$$

$$n = 148$$

## b) Determinación de la cuota de muestreo

El tamaño de la muestra es 148 personas, se determina la cuota de muestreo utilizando el muestreo probabilístico por conglomerado, por cuanto la población se subdivide en unidades y está distribuido de la siguiente manera:

**Tabla N° 02**  
**DETERMINACIÓN DE LA CUOTA DE MUESTREO**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>UNIDADES DE OBSERVACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>% DE REPRESENTACIÓN</b>
CLIENTES INTERNOS	Personal del área de bodega	34	23%
	Personal del área de ventas	7	5%
CLIENTES EXTERNOS	Clientes Potenciales	107	72%
TOTAL		148	100%

**Elaborado por:** Mariela Montesdeoca

**Fuente:** Importadora Alvarado

Se aplicó el muestreo probabilístico por conglomerado, por cuanto la población se divide en diferentes unidades, por lo que se toma muestras de cada unidad, al ser 107 clientes potenciales, que representan el 72% de la muestra, el personal del área de bodega 34 que representa un 23% de la muestra y el personal del área de ventas 7 representando un 5% de la muestra, llegando así a determinar el 100% de la muestra de un total de 148.

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.4.1 Variable Independiente: Proceso de Distribución comercial

Tabla N° 3

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnica	Instrumento
Proceso de Distribución Comercial.- es poner el producto a disposición del consumidor, en la cantidad demandada, en el momento en que se necesite y en el lugar donde se desee adquirirlo, presentando el producto de forma atractiva, que estimule comprarlo	Disposición del consumidor	Stock	¿De los productos solicitados en que porcentaje tenemos disponibilidad?	Encuesta	Cuestionario
	Momento	Necesidad	¿Cuál es el tiempo que usted considera apropiado para la distribución de sus pedidos?	Encuesta	Cuestionario
	Lugar	Suficientes puntos de venta	¿Adquiere fácilmente nuestros productos?	Encuesta	Cuestionario

Fuente: Importadora Alvarado  
Elaborado Por: Mariela Montesdeoca

### 3.4.2 Variable Dependiente: Satisfacción del Cliente

Tabla N° 4

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	INSTRUMENTOS
Satisfacción del Cliente.- es la percepción que tiene el cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y estos han sido cumplidos.	Servicio al Cliente	Clientes satisfechos	¿El producto que llega a usted cubre sus expectativas?	Encuesta	Cuestionario
	Expectativas	Nivel de Satisfacción	¿Cómo es su nivel de satisfacción con el servicio que le brinda la empresa?	Encuesta	Cuestionario
	Marketing	Precio Promoción Publicidad	¿Qué considera que debemos mejorar para satisfacer sus necesidades?	Encuesta	Cuestionario

**Fuente:** Importadora Alvarado

**Elaborado Por:** Mariela Montesdeoca

### **3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **3.5.1. Plan de recolección de la información**

Se recolectará la información para comprobar y verificar el problema presentado en Importadora Alvarado a fin de buscar nuevas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, para lo cual se aplicará la técnica de la encuesta al Personal del área de bodega y ventas, así como a los clientes, se recolectará información sobre el control del proceso de distribución comercial y la influencia en la satisfacción del cliente.

La investigadora realizará la recolección de la información en el mes de Febrero del 2011, en Importadora Alvarado y de ser necesario visitará a los clientes en sus locales comerciales las veces que sean necesarias, para llevar a efecto dichas encuestas no se obligará al encuestado declarar, sino que será en forma libre y voluntaria, la información recolectada nos servirá de apoyo para determinar el grado de vinculación entre el control del proceso de distribución comercial y su influencia en la satisfacción del cliente.

### **3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Se realizará en primer lugar un análisis preliminar de datos y de la información obtenida para determinar la calidad de la misma. A la información depurada se la ordenará y presentará en tablas de frecuencia con cuadro representativo, lo que facilitará su posterior análisis.

Se tabulara los datos, para el análisis se tomará en cuenta toda la población que integra el universo de estudio.

Los cuadros que se presentarán, resumirán la información obtenida de las encuestas realizadas, las mismas que serán aplicadas al personal relacionado con la distribución comercial y a los Clientes permanentes de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El presente trabajo se desarrolló mediante encuestas, las cuales fueron realizadas al personal de bodega, ventas y clientes, de Importadora Alvarado con el objeto de identificar las falencias existentes en la empresa, y de esta forma comprobar la hipótesis planteada.

Como proceso esa información de datos obtenidos en la encuesta, se utilizó una hoja de cálculo Excel para tabularlos y ponderarlos, con estos se pudo realizar los análisis respectivos y luego se trabajó en gráficos estadísticos que nos sirvió para la interpretación de cada pregunta. (Anexo N. 4)

#### **4.1/4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

A continuación se presenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal del área de bodega, ventas y clientes potenciales de Importadora Alvarado.

##### **4.1.1 Análisis de las encuestas realizadas al personal del área de bodega, ventas y clientes potenciales de Importadora Alvarado.**

**NUESTROS SERVICIOS – COMO NOS CALIFICARIA EN:**

**NIVEL DE SERVICIO**

## PREGUNTA N° 1

### 1.- Cómo nos calificaría en nivel de servicio en cuanto a Educación y Cordialidad?

TABLA N. 5

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	EXCELENTE	12	8%
2	BUENO	115	78%
3	REGULAR	13	9%
4	MALO	8	5%
5	PESIMO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

GRÁFICO N. 5



FUENTE: Tabla N. 5

### Análisis

De una muestra de 148 personas, el 78% que representa 115 encuestados califican el nivel de servicio en Educación y Cordialidad como bueno, mientras que el 9% de 13 personas piensan que es regular, un 8% que son 12 personas dicen que es excelente y un 5% de 8 personas lo consideran a manera de malo.

### Interpretación

Se puede llegar a concluir mediante el porcentaje más alto de calificación que el nivel de servicio en cuanto a educación y cordialidad en el trato a los clientes es bueno, lo cual se debe ir mejorando para llegar a ser excelentes.

## 2.- Cómo nos calificaría en nivel de servicio en cuanto al Tiempo de espera?

TABLA N. 6

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	EXCELENTE	0	0%
2	BUENO	109	73%
3	REGULAR	31	21%
4	MALO	7	5%
5	PESIMO	1	1%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

GRÁFICO N. 6



FUENTE: Tabla N. 6

### Análisis

El 73% de los encuestados que representa a 109 personas, manifiesta que el tiempo de espera en ser atendido es bueno, mientras que el 21% que equivale a 31 personas indica es regular y 7 personas que corresponde al 5% menciona que es malo, mientras que un restante del 1% esto quiere decir que una persona piensa que es pésimo.

### Interpretación

De las personas encuestadas se puede decir que la mayoría califica el tiempo de espera como bueno, mientras que un porcentaje no está conforme con el tiempo que tiene que esperar por lo cual nos califican como regular lo cual influye en la satisfacción del cliente, un mínimo porcentaje dice que es malo y pésimo.

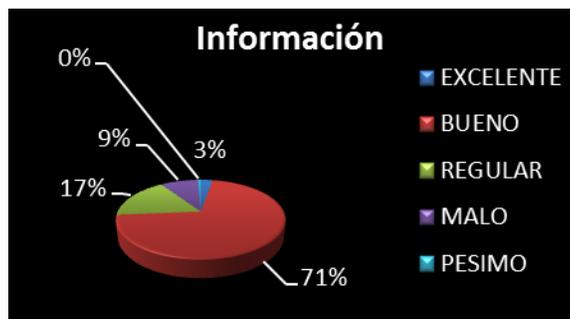
### 3.- Cómo nos calificaría en nivel de servicio en la Información Concreta y Precisa?

**TABLA N. 7**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	EXCELENTE	4	3%
2	BUENO	105	71%
3	REGULAR	25	17%
4	MALO	13	9%
5	PESIMO	1	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

**GRÁFICO N. 7**



FUENTE: Tabla N. 7

#### Análisis

Según el trabajo de campo realizado se determina que el 71% que representa a 105 personas indica que la información que brinda la empresa es buena, mientras que el 17% de 25 personas indica que es regular, 9% de 13 personas menciona que la información es mala y 4 personas que corresponde al 3% dicen que es pésimo.

#### Interpretación

Es evidente que el nivel de información que brinda la empresa no satisface al 100% a los clientes, por lo que se debe tener personal capacitado para que cuando un cliente necesite saber algo, la información sea rápida, precisa, concreta y oportuna.

#### **4.- Cómo nos calificaría con el nivel de servicio en cuanto a Solución de quejas y requerimientos?**

**TABLA N.8**

<b><u>ESCALA</u></b>	<b><u>ÍTEMS</u></b>	<b><u>FRECUENCIA</u></b>	<b><u>PORCENTAJE</u></b>
1	EXCELENTE	0	0%
2	BUENO	104	70%
3	REGULAR	28	19%
4	MALO	11	8%
5	PESIMO	5	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

**GRÁFICO N.8**



FUENTE: Tabla N. 8

#### **Análisis**

Según las encuestas efectuadas 104 personas que corresponde al 70% indica que la solución a quejas e inquietudes es buena, mientras que 28 personas que equivale al 19% indica que es regular, 11 personas con un porcentaje de 8% lo consideran malo y 5 personas que equivale al 3% indica que es pésimo.

#### **Interpretación**

De los encuestados tenemos un porcentaje razonable en cuanto a buena solución a las quejas y requerimientos presentados a la empresa, sin embargo no todos están conformes ya que no se ha podido solucionar varios inconvenientes por lo cual en un nivel muy reducido nos reputan como pésimos y eso es lo que tiene que mejorar internamente.

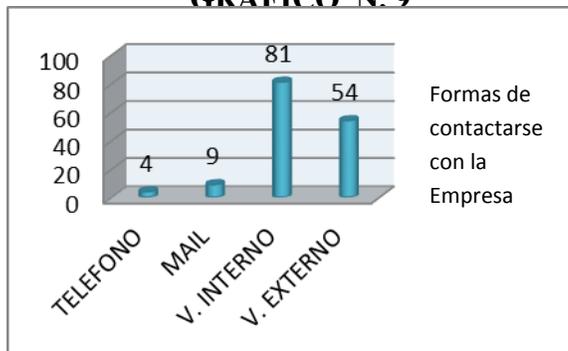
**5. Para solicitar un pedido Ud. Se contacta a la empresa por medio del:**

**TABLA N.9**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	TELEFONO	4	3%
2	MAIL	9	6%
3	V. INTERNO	81	55%
4	V. EXTERNO	54	36%
5	OTRO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

**GRÁFICO N. 9**



FUENTE: Tabla N. 9

**Análisis**

Al determinar la totalidad de encuestas se puede establecer que el cliente en un 55% se comunica con el vendedor interno para sus pedidos, el 36% tiene contacto con los vendedores externos, 6% por mail y 3% por vía telefónica.

**Interpretación**

Con los porcentajes anteriormente indicados se puede mencionar que el cliente no solo se comunica con el vendedor interno para realizar un pedido, sino también para saber que paso con la entrega del mismo ya que existen retrasos en las distribución comercial, por lo cual el cliente se ve obligado acudir al vendedor interno, lo cual produce desagrados en los cliente.

## **6.- De los productos solicitados en que porcentaje tenemos disponibilidad?**

**TABLA N. 10**

<b><u>ESCALA</u></b>	<b><u>ÍTEMS</u></b>	<b><u>FRECUENCIA</u></b>	<b><u>PORCENTAJE</u></b>
1	30%	0	0%
2	50%	1	1%
3	70%	5	3%
4	90%	142	96%
5	100%	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

**GRÁFICO N. 10**



FUENTE: Tabla N. 10

### **Análisis**

Se ha obtenido los siguientes resultados en cuanto a disponibilidad de mercadería; 142 personas que equivale al 96% indica si se tiene disponibilidad de productos, mientras que 5 personas que es el 3% no están conformes con la disponibilidad y el 1% de encuestados dice que la empresa no cubre sus requerimientos por no tener productos disponibles.

### **Interpretación**

Para saber en qué porcentaje captamos clientes y logramos la satisfacción en los mismos, se ha puesto a consideración su opinión sobre disponibilidad, y el criterio de la mayoría es bueno, lo cual nos indica que si tenemos productos a disposición pero aun así no llegamos al 100%, por lo cual se debe realizar un estudio para saber que más es lo que aspira el cliente.

## **7.- La Distribución de pedidos urgentes se lo realiza el mismo día**

**TABLA N11**

<b><u>ESCALA</u></b>	<b><u>ÍTEMS</u></b>	<b><u>FRECUENCIA</u></b>	<b><u>PORCENTAJE</u></b>
1	SI	50	34%
2	NO	98	66%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

**GRÁFICO N. 11**



FUENTE: Tabla N. 11

### **Análisis**

De la totalidad de encuestados, 98 personas que equivale al 66% Considera que la distribución comercial tiene demoras ya que no se realiza el mismo día así estos sean urgentes, mientras que 50 personas que equivale al 34% indica que si se realiza el mismo día la distribución de sus pedidos.

### **Interpretación**

Es evidente señalar que la gran mayoría de personal de bodega, de ventas y clientes considera que la distribución no es realizada de una forma apropiada ya que existe demora en la entrega de los mismos y esto es causa de molestia interna y externamente.

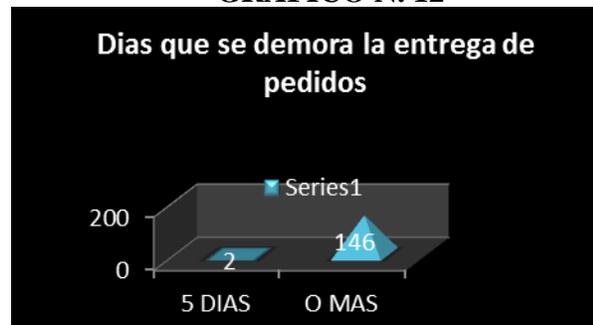
**8.- Para el despacho de sus pedidos al por mayor se lo realiza en**

**TABLA N. 12**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	2 DIAS	0	0%
2	3 DIAS	0	0%
3	4 DIAS	0	0%
4	5 DIAS	2	1%
5	O MAS	146	99%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

**GRÁFICO N. 12**



FUENTE: Tabla N. 12

**Análisis**

De un total de 148 encuestados, 146 personas que corresponde al 99% indican que la entrega de pedidos se realiza en más de 5 días laborables, mientras que 2 persona que representa el 1% dice que se demoran hasta 5 días.

**Interpretación.**

Se puede observar que es un nivel alto el que indica el incumplimiento en la entrega de los pedidos, y es evidente la demora, por lo que el cliente muchas ocasiones se ve obligado a buscar otro proveedor, por lo tanto se debe mejorar el tiempo de distribución y de entrega de mercadería.

## 9.- Cuál es tiempo que usted considera apropiado para la distribución de sus pedidos

**TABLA N. 13**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	EL MISMO DIA	21	14%
2	1 DIA%	82	55%
3	2 DIAS	28	19%
4	3 DIAS	17	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

**GRÁFICO N. 13**



FUENTE: Tabla N. 13

### Análisis

De la investigación realizada, 82 personas que corresponde al 55% estaría de acuerdo que sus pedidos se demoren un día en su entrega, 28 personas que corresponde un 19% están dispuestos a esperar dos días en la entrega de pedidos, 21 personas que corresponde el 14% necesitan que se realice la entrega de pedidos el mismo día y 17 personas que corresponde al 12% necesitan que sus pedidos se demoren hasta tres días no más.

### Interpretación

En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que los clientes quieren recibir sus pedidos de una manera más pronta por lo cual se debe trabajar poniendo énfasis en los tiempos de entrega.

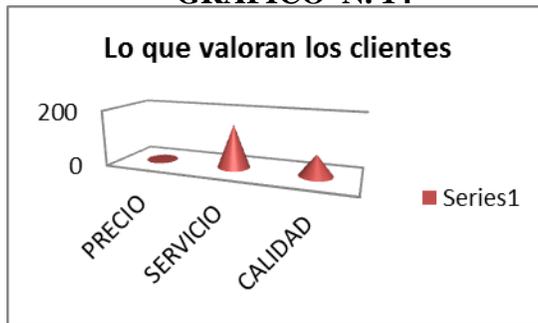
## 10.- Qué es lo que Ud. Valora el momento de la compra

**TABLA N. 14**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	PRECIO	1	1%
2	SERVICIO	154	67%
3	CALIDAD	74	32%
	<b>TOTAL</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

**GRÁFICO N. 14**



FUENTE: Tabla N. 14

### Análisis

De los clientes encuestados, 154 personas que representa al 67% dice que valoran el servicio que le ofrece la empresa, mientras que 74 personas que representa el 32% dice que valora la calidad de lo que se ofrece y el 1% de personas valora el precio.

### Interpretación

De los clientes que se realizó la encuesta podemos deducir que para la mayor parte de ellos, lo más importante es el servicio que reciben de la empresa lo cual se refiere a la solución de quejas, inquietudes, atención oportuna a sus requerimientos y una buena atención ya que esto hace que el cliente se sienta atraído hacia la empresa y realice una buena publicidad a los demás.

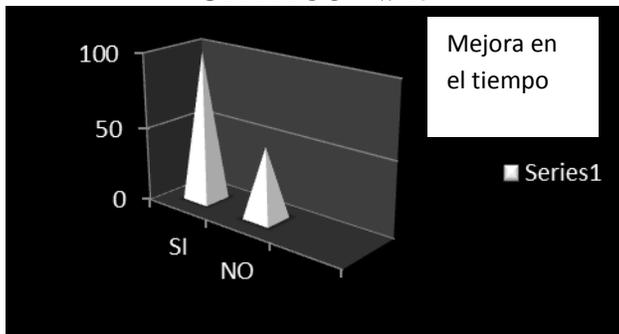
**11.- ¿Para lograr su satisfacción cree que debemos mejorar el tiempo de los despachos?**

**TABLA N.15**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	SI	100	68%
2	NO	48	32%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

**GRÁFICO N. 15**



FUENTE: Tabla N. 15

**Análisis**

Con la investigación realizada, se puede determinar que 142 personas que equivale al 94% opina que se debe mejorar los despachos, 8 personas que representa el 5% considera que se debe mejorar el embalaje, y el 1% considera que se debe tener más variedad.

**Interpretación**

Es un porcentaje elevado el que manifiesta que se debe mejorar los despachos para así satisfacer las necesidades, por lo cual se logra determinar que la demora en la distribución comercial, influye en la satisfacción del cliente.

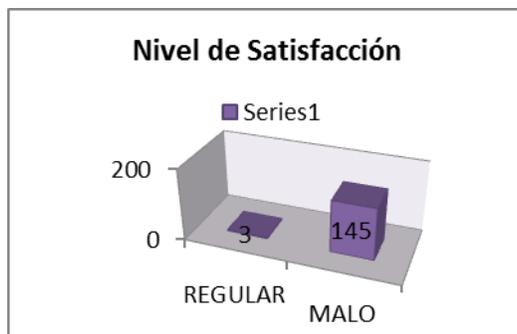
## 12.- Como es su nivel de satisfacción con el servicio que le brinda la empresa

**TABLA N.16**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	EXCELENTE	0	0%
2	BUENO	0	0%
3	REGULAR	3	2%
4	MALO	145	98%
5	PESIMO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

**GRÁFICO N. 16**



FUENTE: Tabla N. 16

### Análisis

Del total de clientes encuestados, 145 que corresponde al 98% dicen que el nivel de satisfacción con el servicio que les brinda la empresa es malo y 3 personas que representan el 2% indican que el nivel de satisfacción es regular.

### Interpretación

La encuesta realizadas a los clientes el porcentaje mayoritario indican que se encuentran insatisfechos del servicio de la empresa por lo cual se debe poner mayor énfasis en las necesidades y expectativas de los clientes.

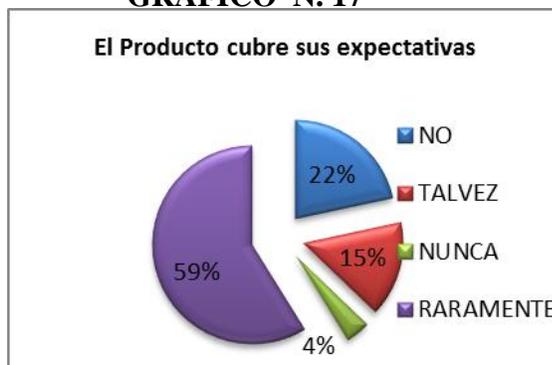
### 13.- El Producto que llega a usted cubre sus expectativas

**TABLA N.17**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	SI	0	0%
2	NO	32	22%
3	TALVEZ	23	15%
4	NUNCA	6	4%
5	RARAMENTE	87	59%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal de bodega, ventas y clientes de Importadora Alvarado

**GRÁFICO N. 17**



FUENTE: Tabla N. 17

#### Análisis

De las encuestas realizadas, 87 personas que equivalen al 59% indica que el producto raramente cubre sus expectativas, 32 personas que corresponde al 22% dice que no cubre las expectativas, 23 personas que representa el 15% considera que tal vez el producto cubre sus expectativas y 4 personas que representan el 4% opinan que el producto nunca cubre sus expectativas.

#### Interpretación

En esta pregunta podemos concluir que el cliente necesita productos y cosas novedosas para que cubra sus expectativas y aun sobrepasen las mismas, porque de otra forma pierde competitividad en el mercado.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para la demostración del presente trabajo investigativo es necesario realizar la comprobación de la hipótesis, para lo cual se aplica la prueba Estadística no paramétrica del Chi cuadrado ( $X^2$ ), la cual permite determinar los valores observados y esperados, aceptando la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar, la demora en el proceso de distribución comercial influye en la satisfacción de los clientes de Importadora Alvarado en el segundo semestre del 2010.

#### 4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

**Ho:  $f_o = f_e$**  La demora en el proceso de distribución comercial **no** influye en la satisfacción de los clientes de Importadora Alvarado en el segundo semestre del 2010.

**Ha:  $f_o \neq f_e$**  La demora en el proceso de distribución comercial influye en la satisfacción de los clientes de Importadora Alvarado en el segundo semestre del 2010.

$$Ho: O = E \rightarrow O - E = 0$$

$$Ha: O \neq E \rightarrow O - E \neq 0$$

#### 4.3.2 Nivel de Significancia y Grados de Libertad

$$\alpha = 5\% \quad 0,05 \rightarrow$$

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

### **Simbología:**

nf= número de filas

mc= número de columnas

gl= grados de libertad

$\alpha$ = nivel de significancia

$X^2\alpha$ = Chi – cuadrado Tabulado

### **Entonces**

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

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

$$gl = 1 \qquad \qquad \qquad X^2 = 3.8$$

### **4.3.3 Estadístico de Prueba**

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

### **Simbología**

$X^2$  = Valor a calcularse del chi cuadrado

**O** = Frecuencias Observadas

**E** = Frecuencias Esperadas

## Cálculo del Chi cuadrado

Tabla de frecuencias observadas No 18

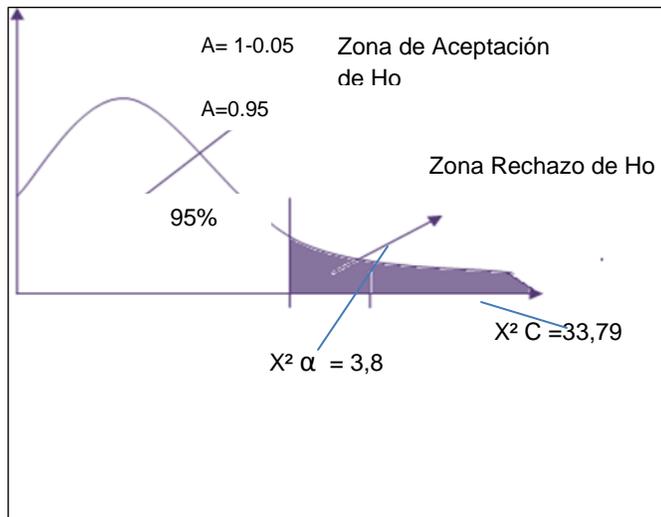
VARIABLES	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
La distribución de pedidos urgentes se lo realiza el mismo día	50	98	148
Para lograr su satisfacción cree que debemos mejorar el tiempo de los despachos	100	48	148
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>146</b>	<b>296</b>

TABLA DE CONTINGENCIA N. 19

O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup>
				E
50	75,0	-25,0	625,00	8,33
98	73,0	25,0	625,00	8,56
100	75,0	25,0	625,00	8,33
48	73,0	-25,0	625,00	8,56
			<b>X<sup>2</sup> c=</b>	<b>33,79</b>

## Gráfico de la Verificación de la Hipótesis

Gráfico N. 18



### 4.3.4 Regla de Decisión

**Condición:** Si  $X^2 c \geq X^2 \alpha$   $\rightarrow$  Se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

$33,79 \geq 3,8$   $\rightarrow$  Cumple con la condición

### 4.3.5 Conclusión

Al obtener el Chi Cuadrado Tabulado a un nivel de significancia del 5% de error y al 95% de efectividad y un grado de libertad que nos arrojó un valor del 3,8 frente al chi cuadrado calculado igual a 33,79 se puede manifestar que cumple con la condición y por lo tanto se aprueba la Hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, entonces se concluye que: “la demora en el proceso de distribución comercial influye en la satisfacción de los clientes de Importadora Alvarado en el segundo semestre del 2010.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente trabajo de investigación está enfocado al proceso de distribución comercial y su influencia en la satisfacción del cliente.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Tener personal idóneo en servicio al cliente por cuanto los clientes necesitan información rápida, precisa, concreta y oportuna.
- El tiempo de entrega es muy importante y los clientes sugieren que se debería mejorar por cuanto esto es causa de insatisfacción en los mismos y esto influye en las ventas y objetivos de la empresa.
- Se puede observar que no existe un control adecuado del proceso de distribución comercial, pues los clientes se ven en la penosa necesidad de llamar varias veces a la empresa con la finalidad de que sus pedidos sean despachados con prontitud lo cual refleja una descoordinación en el área de bodega.
- Se ha podido identificar que el cliente no se siente satisfecho con la distribución que realiza la empresa.
- La ausencia de control interno es la causa de la demora en el proceso de distribución comercial, lo cual influye en la satisfacción de los clientes de Importadora Alvarado, en el segundo semestre del 2010

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Buscar las mejores estrategias para control del proceso de distribución comercial, revisando los existentes para determinar las falencias existentes y así mejorar o modificar, y lograr reducir tiempos perdidos.
- Elaborar y poner en marcha una reingeniería de bodega para medir los despachos por tiempos, incentivando al cliente interno para que así el mismo cumpla con su trabajo en los tiempos establecidos y sin errores.
- Replantear organigramas, determinando tiempos para la entrega de mercadería, así como para coordinar el trabajo, para de esta forma eliminar las demoras y tiempos perdidos que son causa de insatisfacción de los clientes.
- La empresa debe seguir las expectativas actuales de los clientes y satisfacerlas, para poder superarlas.
- La gerencia debe comprometerse con sus clientes ya que ellos son la razón de ser de la misma, capacitando al personal, evaluando las necesidades, acorde con las exigencias del tiempo y la tecnología, esto ayudaría a brindar una mejor atención al cliente lo cual beneficia a la empresa para que pueda obtener mayores ingresos económicos y cumpla con los objetivos propuestos.

# **CAPÍTULO VI**

## **PROPUESTA**

### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

#### **6.1.1 Título**

Modelo de Auditoría de Gestión al proceso de distribución comercial para elevar el nivel de satisfacción de los clientes de Importadora Alvarado, mediante una reingeniería de los procesos.

#### **6.1.2 Institución Ejecutora**

Importadora Alvarado

#### **6.1.3 Beneficiarios**

- Personal Administrativo
- Personal del área de bodega
- Personal del área de ventas
- Clientes

#### **6.1.4 Ubicación:**

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Ambato
- Sector: Panamericana Norte Km. 7 - 1/2 diagonal al Parque de los recuerdos segunda etapa. (Anexo N. 1, 2 y 3)

### 6.1.5 Tiempo Estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es el periodo comprendido entre Enero a Julio del 2011.

### 6.16 Equipo técnico responsable:

El equipo técnico de esta labor es:

- Investigador: Mariela Montesdeoca
- Instructora de Investigación: Ing. Silvia Villacís
- Tutora: Dra. Ana Quispe
- Jefe de Bodega: Verónica Ruiz
- Gerente General: Lic. Ana Alvarado

### 6.1.7 Costo

El costo de la propuesta es:

**Tabla N° 20**  
**COSTO DE LA PROPUESTA**

Detalle	Valor Unitario	Valor Total
Suministros (hojas de papel, impresión copias, etc.)	\$ 40,00	\$ 40,00
Transporte, Alimentación	\$ 30,00	\$ 30,00
Internet	\$ 15,00	\$ 15,00
Honorarios	\$ 1350,00	\$ 1350,00
Empastado	\$ 20,00	\$ 20,00
Imprevistos	\$ 90,00	\$ 90,00
<b>Total</b>		<b>\$ 1.545,00</b>

Fuente: Proformas

Elaborado por: Mariela Montesdeoca

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Los resultados de la investigación evidencian que el personal no es idóneo porque no está capacitado en la atención eficiente al cliente por cuanto ellos necesitan información rápida, precisa, concreta y oportuna; el tiempo de entrega es más de cinco días por lo que la satisfacción del cliente es mala.

El proceso de distribución comercial no es el adecuado, pues los clientes se ven en la penosa necesidad de llamar varias veces a la empresa con la finalidad de que sus pedidos sean despachados con prontitud lo cual refleja una descoordinación en el área de bodega.

Estos resultados encaminan a realizar una Auditoría de Gestión porque esto permitirá realizar una reingeniería a los procesos existentes, la organización y disminuir los tiempos de entrega, generando la satisfacción del cliente.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

En Importadora Alvarado se ha desarrollado actividades con procesos desactualizados ya que los que existen no se adaptan a las necesidades de la empresa, sin tomar en cuenta la demora en el tiempo de entrega que esto ha ocasionado, tampoco se ha tomado en cuenta las quejas recibidas por los clientes internos como externos, impactado directamente en los ingresos económicos que percibe la empresa, afectando al cumplimiento de objetivos y metas de ventas; razón por la cual se justifica el desarrollo de la presente propuesta y la importancia que esta representa, ya que al realizar una Auditoría de Gestión se tendrá una clara perspectiva de los problemas que actualmente afectan en el área de bodega por lo cual no se tiene una plena satisfacción de los clientes, y esto permitirá que reestructure los procesos y tiempos perdidos a más que ayudará a brindar un mejor servicio.

Será muy útil para la empresa por cuanto mejorará el desempeño de los empleados del área de bodega y ventas ya que el mismo es un gran aporte a la organización.

Como Empresa privada dedicada a la comercialización de repuestos automotrices, necesita de una reestructuración del área de bodega con lo cual se controlará los procesos para que contribuya a potenciar las actividades que realizan los empleados, el mismo que mejora y optimiza el recurso humano, materiales y económicos y permite a gerencia plantear nuevos objetivos y metas dentro de la organización.

La presente Propuesta es original pues el problema presentado por mucho tiempo atrás no ha sido solucionado. Además se justifica la presente investigación por el impacto que ésta representa, debido a que el proceso de distribución comercial queda reestructurado acorde a las necesidades del área de bodega y por ende se incrementa las ventas, dando lugar a que la empresa cuente con una mejor atención al cliente, y así se obtendrá mejores resultados e ingresos para la empresa.

Por lo expuesto se debe tomar en cuenta que, con la presente propuesta se logra reducir errores en la distribución comercial, mantener un control adecuado de los procesos de ventas y a futuro implementar de forma paulatina despachos con cambios tecnológicos, lo que permitirá tener crecimiento económico y prestigio empresarial.

Finalmente la presente propuesta es factible su realización, pues se dispone del tiempo suficiente para su desarrollo, acceso a las fuentes de información, posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo voluntad para cumplir con el trabajo.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Realizar la Auditoría de Gestión al proceso de distribución comercial para elevar el nivel de satisfacción de los clientes de Importadora Alvarado.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

Identificar las falencias que existen en el proceso de distribución comercial, para poder realizar la reingeniería de las mismas.

Reestructurar los procesos de distribución comercial, mediante un minucioso control de las actividades, a fin de mejorar la satisfacción del cliente de Importadora Alvarado.

Evaluar el tiempo de distribución comercial por pedido y así con los cambios propuestos poder medir la satisfacción del cliente por tiempos.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Política**

Realizar la reingeniería del área de bodega será factible por cuanto las políticas existentes en la empresa son flexibles y adaptables a cambios cuando ella la requiera.

### **6.5.2 Socio Cultural**

La presente propuesta es factible y trascendental, con su implantación ayudará a suprimir procesos innecesarios para que el cliente pueda recibir sus pedidos a tiempo; esto beneficiará a la sociedad por cuanto le dará un realce a la empresa.

### **6.5.3 Tecnológica**

Implantar la reingeniería de procesos del área de bodega será factible, puesto que al aprovechar la tecnología que dispone Importadora Alvarado, mejorará la atención al cliente y beneficiará a la empresa ahorrando recursos económicos-financieros y humanos en el área de bodega.

### **6.5.4 Organizacional**

Con el sistema de control de procesos permitirá a Importadora Alvarado distribuir en forma equitativa las funciones del personal, eliminando procesos innecesarios, modificando los existentes, esto ayudará a la Institución a mantener una Organización eficaz.

### **6.5.5 Equidad de Género**

Esta propuesta es factible realizarla por cuanto existe en la empresa una equidad de género ya que existen trabajadores hombres y mujeres, también personas con discapacidad ya que no se realiza discriminación de ningún tipo dentro de la organización.

### **6.5.6 Ambiental**

El implantar la propuesta en Importadora Alvarado, es factible por cuanto no tiene repercusiones en el medio ambiente ya que la misma no afecta a la contaminación del ambiente.

#### **6.5.7 Económico – Financiero**

Será posible su implantación ya que se cuenta con el apoyo de la Señora Gerente de la empresa y la Jefe de Bodega, además existen los recursos financieros necesarios para establecer la reingeniería del área de bodega.

#### **6.5.8 Legal**

La implantación de la Reingeniería de los procesos de distribución comercial será factible, por cuanto ayudará al cumplimiento de las disposiciones legales que dispone Importadora Alvarado.

### **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

#### **6.6.1 REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS**

Existen diversas conceptualizaciones como de los autores Michael Hammer y James Champy que indican que: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

La reingeniería en los procesos es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr beneficios sustanciales en el rendimiento, calidad de los productos y/o servicios, en la eficacia en la atención de los clientes y en la disminución de costos, rediseñando los procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales, tanto productivos como administrativos, o a toda la organización. Es conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objetivo de revisar y reformular

completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir los beneficios.

La Reingeniería por tanto, es una reorientación de los procesos hacia el Cliente para lograr mejoras en rapidez de ciclo, calidad, servicio y costos, aporta un gran beneficio para las empresas u organizaciones que la implementan, tanto para el fin principal que se busca -que es el de generar ganancias-, como también el de expandir los servicios; de esta manera, nuevos clientes pueden ser atraídos y se mantiene la satisfacción de los actuales.

Lo expuesto por los autores anteriormente mencionados, servirá de soporte para el desarrollo de la presente propuesta, ya que nos guía sobre la reingeniería de procesos, y así poder tomar medidas correctivas.

Las características de la reingeniería son el Abandono de viejos procesos, debe ser rápida, con resultados radicales, ya que los resultados se mide en dinero, tiempo y cantidad. Al verse Importadora Alvarado impulsada por varias fuerzas como el cambio, la competencia y los clientes, se puede decir que hace falta realizar una reingeniería ya que la organización está en crisis, se tiene excesiva competencia, la inconformidad e insatisfacción de los clientes, y adicionalmente la empresa quiere ser una empresa líder en el mercado, en la comercialización de repuestos.

Por lo tanto se puede decir que la reingeniería de procesos es;

- **Fundamental**

Al emprender la reingeniería debe hacerse las preguntas ¿por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma?

La reingeniería determina primero que debe hacerse a una compañía; luego, cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

- **Radical**

Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado, descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

- **Espectacular**

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino dar saltos gigantescos en rendimiento. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

- **Proceso**

Muchas personas de negocios no están "orientadas a los procesos", están enfocados en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

- **Clientes**

Los clientes asumen el mando, esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

- **Competencia**

Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho más competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

- **El Cambio**

El cambio se vuelve una constante. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas. Por lo que se torna importante realizar las siguientes actividades:

**Revisión.-** de los procesos existentes, de las falencias, y de todo lo que ha originado la insatisfacción de los clientes.

**Rediseñar** un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz mediante la aplicación acciones sistemáticas, haciendo posible de esta forma que los cambios sean estables. Para esto es necesario conocer el proceso, sus causas de variación, eliminar actividades que no aportan con valor agregado y aumentar la satisfacción del cliente, es decir la optimización del proceso

**Mejora.-** Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

**Costos.-** los costos inciden también en la empresa ya que si el cliente no se siente satisfecho con el producto que el compró va a realizar devoluciones y eso influye porque la empresa es la que está asumiendo el valor de los envíos de las devoluciones lo cual a más de ser una pérdida de tiempo, es un gasto para la misma.

**Calidad.-** es algo cualitativo y subjetivo, se puede decir que se quiere lograr calidad en todo lo que la empresa realiza, por lo que se puede decir que se el cliente al momento de la compra va a quedar satisfecho con la atención que está recibiendo, ya

que la calidad será desde el personal de ventas, la facturación, la distribución de sus pedidos y el producto al momento de recibirlo.

**Servicio.-** para tener éxito como proveedores de repuestos es necesario ofrecer un buen servicio a los clientes al ser ellos la parte esencial del negocio, por lo cual es necesario alcanzar y sobrepasar las expectativas del cliente.

**Rapidez.-** con que se realice los procedimientos nuevos lo cual será indispensable para realizar la distribución comercial y la entrega de pedidos en el menor tiempo posible, lo cual no ayudará a tener éxito, para lo cual se necesita preparar al personal del área de bodega para el cambio, luego instruirles hasta que lleguen a dominar el cambio y evaluar los resultados.

**Análisis.-** con la finalidad de reunir información de las diversas actividades desempeñadas por las personas del área a realizarse el cambio, para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere cada puesto de trabajo y de igual forma la persona que debe encargarse de determinado puesto.

**Diseño.-** representa la estructura que se va a realizar para implantar el cambio dentro de la empresa, el cual va a especificar los detalles de los procedimientos necesarios a fin de obtener información precisa para estructurar y resolver los problemas.

**Flujos de trabajo.-** es el conjunto de procedimientos o actividades enlazadas cuya relación permitirá alcanzar los objetivos y metas propuestos dentro de la organización, en la cual van a participar varias personas para que se realicen las acciones de acuerdo a un conjunto de reglas y procedimientos.

**Procesos.-** Es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que añaden un valor para el cliente. Estos pueden ser productivos y/o administrativos. Por lo tanto los procesos de distribución comercial van a influir en la satisfacción del cliente por cuanto lo fundamental será centrarse en lo que el cliente quiere y necesita.

**Equipos de Trabajo.-** dentro de la entidad se debe fomentar la unión ya que unos a otros se ayudarán para salir todo adelante, para lo cual se necesita personas responsables y capacitadas, empleados a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.

**Gestión de Procesos.-** La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

### **Diagramas de Flujo**

RIOS, W. (1994:73).- consiste en representar en forma gráfica y secuencial los procedimientos más significativos de un proceso o sistema administrativo.

Un diagrama de flujo proporciona una imagen clara y total de las actividades, operaciones y responsabilidades.

Para la representación gráfica, se utiliza algunos símbolos, sin embargo en la presente propuesta, vamos a mencionar los principales que utilizaremos para detallar los procesos y actividades que se realiza en el interior de Importadora Alvarado, para la atención al cliente:



Inicio y fin de Proceso



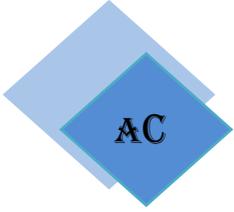
Documento



Operación, Proceso



Decisión entre dos alternativas



# Audit Consulting

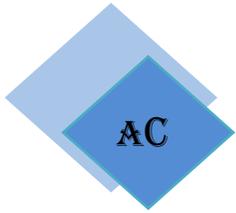
**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar    Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## 6.7 METODOLOGÍA

### 6.7.1 Modelo Operativo

# ARCHIVO CORRIENTE

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## PRIMERA PARTE PROPUESTA

IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

### OBJETIVO GENERAL

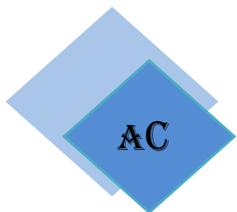
Elaborar una auditoría de gestión como instrumento metodológico con el cual se pone en práctica un examen objetivo sistemático de la gestión del departamento de Bodega, para determinar el cumplimiento de la misión, visión, de la eficiencia y eficacia, efectividad y economía, a más de evaluar el desempeño a fin de proponer recomendaciones para el logro de sus objetivos.

### FASE 1. ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO

#### OBJETIVO

- Realizar el diagnostico para determinar las directrices y fuerzas que son necesarias para formular e implantar estrategias, para elevar el nivel de satisfacción de los clientes de Importadora Alvarado.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

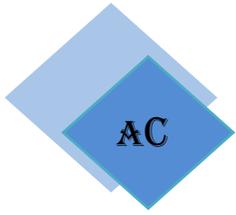
**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## PROCEDIMIENTOS

TABLA N. 21

N	DESCRIPCION	REF/PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Realice una visita previa	4/35	M.A.A.Q	02/05/11
2	Evalúe en forma preliminar la estructura de Control Interno	8/35	M.A.A.Q	02/05/11
3	Realice la Matriz de Diagnostico FODA	9/35	M.A.A.Q	02/05/11
4	Seleccione los componentes que van a ser analizados.	10/35	M.A.A.Q	02/05/11
5	Elabore el informe preliminar	11/35	M.A.A.Q	02/05/11

Elaborado por M.A.M.Q	Fecha Mayo 2011
Revisado por A.L.Q.O	Fecha Mayo 2011



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## FASE 1

### ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO

#### VISITA PREVIA

#### DATOS GENERALES:

**Nombre de la Empresa:** IMPORTADORA ALVARADO

**Dirección:** Panamericana Norte Km 7 <sup>1</sup>/<sub>2</sub> diagonal al parque de los recuerdos segunda Etapa.

**Teléfono:** 032855090

**Fecha de creación:** Ambato, abril de 1961.

**Horario de atención:** 8:30 am – 18:00pm

#### Actividades principales

- Importación de repuestos automotrices.

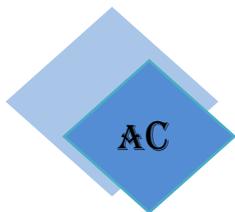
#### Mercado que cubre:

- La Empresa Importadora Alvarado cubre el mercado nacional

#### Funcionarios principales:

- Gerente
- Presidente
- Administración
- Contador

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989**  
**- Ambato – Ecuador**

**Alcance del examen:** La evaluación se realizará al siguiente componente:

- Departamento de Bodega

**Ruc:** 1890090423001

**Representante Legal:**

Lic. Ana Alvarado

**Leyes a las cuales se rige la compañía:**

- Ley de Compañías.
- Ley de Protección al consumidor y al usuario
- Código de Trabajo

**Número de empleados:**

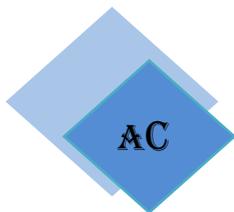
- 80 Administrativos
- 120 Operativos

**Valores de la empresa:**

**Trabajo en Equipo:** profesionalismo y aptitud de servicio de las personas involucradas para satisfacer a los clientes.

**Compromiso:** y cumplimiento en la satisfacción del cliente a través de la eficacia y la eficiencia de las actividades dentro y fuera de la compañía.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

**Dirección:** Av. Bolivariana y Pan de Azúcar    **Celular** 084559989  
**Ambato – Ecuador**

**Honestidad:** En nuestras acciones, con nuestros clientes, compañeros de trabajo, proveedores, socios y con la sociedad.

**Ética:** Trabajar con principios, morales y actitud positiva como parte de nuestra forma de vida.

**Calidad:** Realizar todas nuestras labores con calidad con el fin de ofertar productos y servicios excelentes y confiables.

**Pertenencia:** Desarrollar entre los colaboradores y la empresa un compromiso para el logro del sentido de pertenencia, basados en una comunicación efectiva.

**Respeto:** Que nuestros pensamientos, ambiciones y acciones se caractericen siempre por el respeto hacia nosotros mismos y a nuestra empresa.

**Bienestar:** Dedicar recursos para mejorar el entorno de los colaboradores en cuanto a salud, desarrollo personal, profesional.

Elaborado por M.A.M.Q	Fecha Mayo 2011
Revisado por A.L.Q.O	Fecha Mayo 2011

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

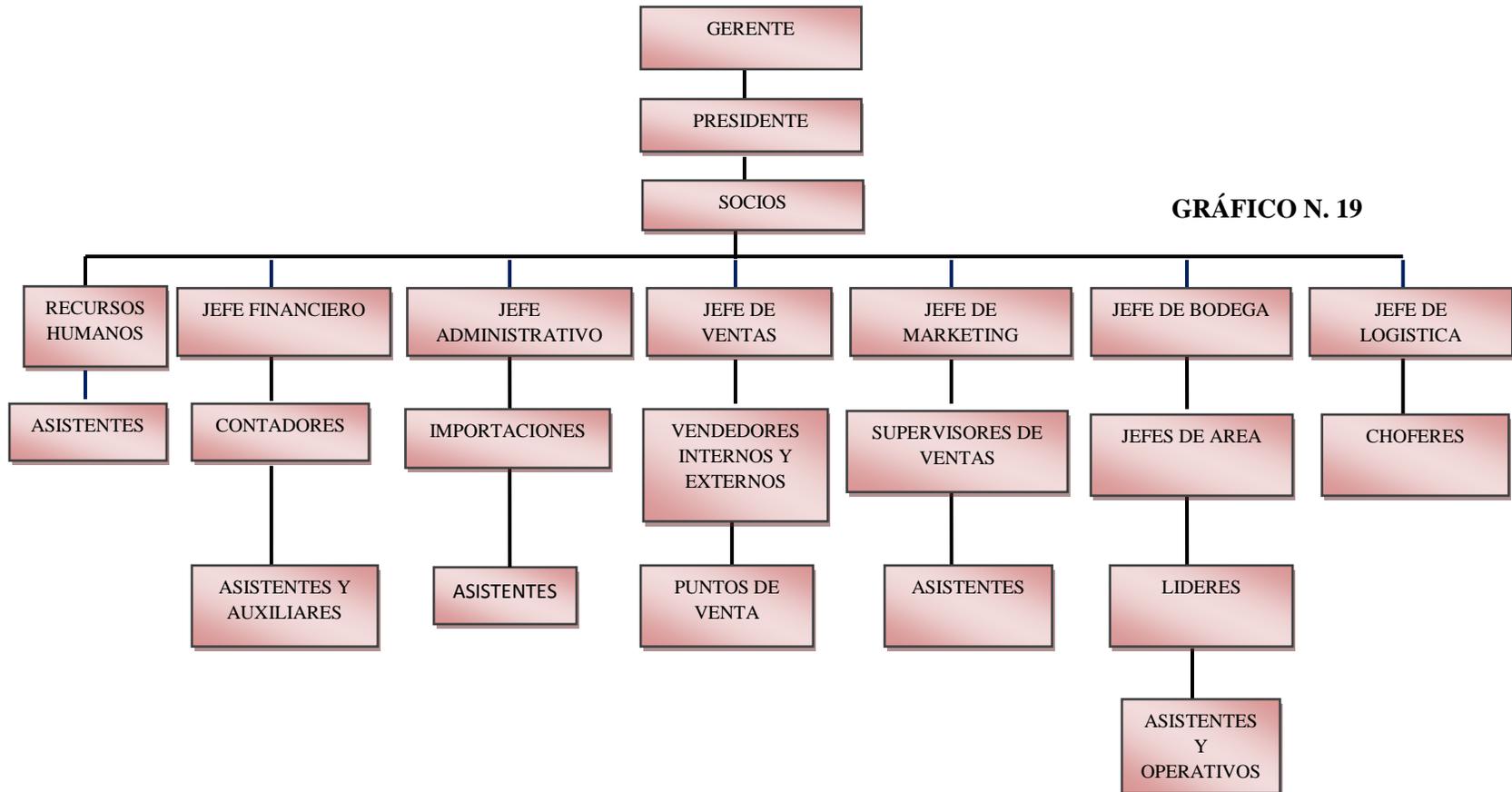
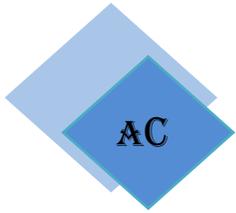


GRÁFICO N. 19

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

**IMPORTADORA ALVARADO  
EVALUACIÓN PRELIMINAR  
ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO**

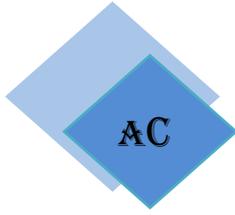
TABLA N. 22

N	PREGUNTA	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1	¿Se tienen establecidas políticas para el proceso de distribución comercial?		✓		Se deben establecer políticas
2	¿El proceso de distribución es supervisado?		✓		Delegar responsables para la supervisión
3	¿Cuentan procesos con respecto al abastecimiento de mercaderías?	✓			Procesos desactualizados
4	¿Cuentan con un manual actualizado sobre las funciones y responsabilidades del personal de bodega?		✓		El área de recursos humanos debe actualizar los manuales
5	¿Existe un manual escrito, para el ingreso, y despacho de mercadería hacia los puntos de venta?		✓		Y crear manuales de acuerdo a las actividades que realiza la empresa

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>

**MATRÍZ DE DIAGNÓSTICO F.O.D.A.**  
**IMPORTADORA ALVARADO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Canales de distribución al por mayor y menor</li> <li>*Estratégica ubicación de los locales.</li> <li>*Buenos precios</li> <li>*Ser reconocida por su participación en actividades culturales que fomentan el deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Acrecentar el mercado ya que se cuenta con facilidad de financiamiento de instituciones bancarias.</li> <li>* Importar directamente la mercadería sin intermediarios.</li> <li>*Recibir descuentos especiales de proveedores por el monto de compras.</li> <li>*La calidad de brindarle al cliente la opción de adquirir repuestos originales y alternos con la confianza de que los mismos tienen garantía.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Lentitud en ventas con tarjeta de crédito.</li> <li>*Demora en el tiempo de entrega de la mercadería</li> <li>*Falta de motivación y capacitación al personal</li> <li>*No existe segregación de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta en su stock.</li> <li>*Agilidad en las ventas</li> <li>* La situación económica que afronta el país</li> <li>*Clientes insatisfechos que cambien de proveedor</li> </ul>



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## AUDITORÍA DE GESTIÓN

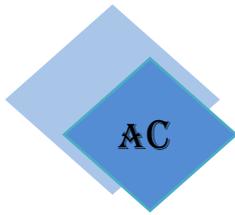
AL 02 DE MAYO DEL 2011

### ANÁLISIS DE LA MATRÍZ FODA

Al realizar la matriz F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas, se pudo determinar lo siguiente.

- La Empresa ofrece al mercado nacional buenos precios y accesibles para que los clientes los puedan adquirir lo cual es una gran fortaleza dentro de la competencia ya que muchas veces el cliente se siente atraído por los precios que le brindan de un lugar a otro.
- Se aporta de forma positiva con la sociedad al fomentar la cultura del deporte entre los jóvenes ya que el equipo de baloncesto de Importadora Alvarado ha logrado obtener varios títulos y reconocimientos a nivel nacional.
- Es una oportunidad la calidad de brindarle al cliente la opción de adquirir repuestos originales y alternos con la confianza de que los mismos tienen garantía, ya que al importar directamente desde las fábricas los mismos tienen una mayor durabilidad y al alcance del bolsillo del cliente.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>

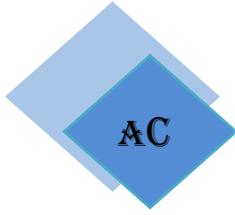


# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar    Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

- Una oportunidad de la compañía es el realizar importaciones ayuda al cliente reduciendo costos adicionales ya que por el monto de compra que se realiza se obtiene mayores descuentos lo cual es beneficioso para la empresa y el cliente sea este mayorista o minorista.
- Una de las debilidades dentro de la compañía es la demora en el tiempo de entrega de la mercadería a los clientes ya que al no existir una respectiva segregación de funciones en el área de bodega los procesos son engorrosos y esto genera pérdida de tiempo.
- Se ha podido observar que existe falta de motivación y capacitación a la fuerza laboral que existe en la empresa, tanto al área administrativa como a los operativos, lo cual es indispensable ya que un personal motivado y capacitado de una manera adecuada tendrá metas claras y así contribuirá el mismo al cumplimiento de objetivos y metas de la institución y a su vez personales.
- La inexistencia de segregación de funciones es uno de los grandes inconvenientes dentro del área de bodega por cuanto existen varios niveles jerárquicos los mismos que no tienen en claro cuáles son sus funciones, lo cual hace que el proceso de distribución sea demorado y por ende que existan retrasos en el tiempo de entrega de los pedidos lo que ha ocasionado insatisfacción en los clientes, por lo cual se debe reestructurar los procesos existentes para una mejora en el área de bodega. La institución se ve amenazada por la competencia ya que si se tienen clientes insatisfechos estos pueden cambiar de proveedor.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

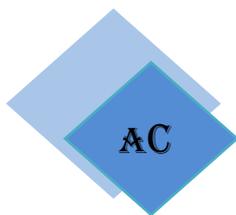
## IMPORTADORA ALVARADO

### DETERMINACIÓN DE COMPONENTES

Los procesos a ser analizados son detallados a continuación:

- Proceso de distribución comercial
- Control y dirección de bodega

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## INFORME DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR

Ambato, 06 de mayo del 2011

Sra.

Ana Alvarado

GERENTE GENERAL

IMPORTADORA ALVARADO

Presente.

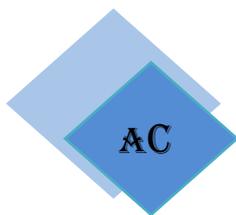
De nuestra consideración

Luego de haber finalizado la aplicación de la fase de análisis preliminar y diagnóstico en Importadora Alvarado se obtuvo los siguientes resultados:

La compañía cuenta con valores empresariales los cuales están orientados a la satisfacción del cliente, lo cual al realizar la auditoría al área de bodega se va a realizar las respectivas pruebas de cumplimiento para saber si esos valores corporativos se están cumpliendo y en qué porcentaje para así tener clientes satisfechos al 100% con el servicio y los productos que comercializa Importadora Alvarado.

En el organigrama estructural de la empresa se puede observar que existe una descoordinación en bodega por cuanto existen dos jefes inmediatos y líderes lo cual se debe reestructurar para que así se tenga claramente definidas jerarquías.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

La estructura de control interno es decadente por cuanto no se tiene establecidas políticas para el proceso de distribución, ni el mismo está siendo supervisado en ninguno de los procesos de distribución de mercadería.

Las funciones del personal de bodega se están llevando de una manera empírica ya que no se cuenta con un manual actualizado de acuerdo a las necesidades del personal, por lo cual no se tiene segregación de funciones de una manera adecuada y tampoco se tiene responsables de áreas.

Se ha podido constatar también que no existe un manual que indique como se debe proceder con el ingreso y despacho de mercadería hacia los clientes y puntos de venta por lo cual existe muchas falencias en la entidad.

La entidad no tiene definidas su Misión, ni Visión, lo cual refleja la falta de compromiso del personal de la empresa a la misma por cuanto no tienen definido que es lo que hacen, ni a donde van.

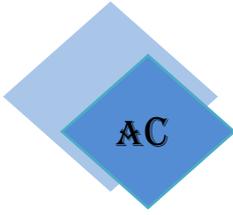
Atentamente,

-----  
Ing. Mariela Montesdeoca

Licencia profesional No. 291283

Reg. Nac. Aud. Ext. SC – RNAE - 2729

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar    Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

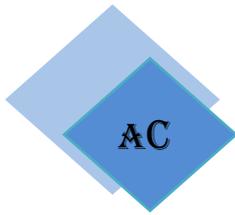
## FASE 2. PLANIFICACION ESPECÍFICA

### PROCEDIMIENTOS

TABLA N. 24

No.	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Memorando de Planificación	16/35	M.A.A.Q	09/05/11
2	Programa de auditoria	18/35	M.A.A.Q	09/05/11

Elaborado por M.A.M.Q	Fecha Mayo 2011
Revisado por A.L.Q.O	Fecha Mayo 2011



# Audit Consulting

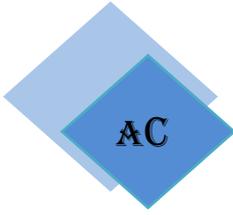
**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

### IMPORTADORA ALVARADO AUDITORÍA DE GESTIÓN DEP. BODEGA

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA  
Informe Largo de la Auditoria.  
Memorando de antecedentes y síntesis del informe.
  
2. FECHA DE INTERVENCIÓN  
Inicio del trabajo en el campo.  
Discusión del borrador del informe con el funcionario.  
Presentación del informe a gerencia.  
Emisión del informe final de auditoría.
  
3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO  
Jefe de Bodega  
Auxiliares de bodega  
Despachadores y embaladores.
  
4. DÍAS PRESUPUESTADOS  
20 días laborables distribuidos en las siguientes fases:  
FASE 1 Evaluación preliminar y diagnóstico  
  
FASE 2 Planificación específica  
FASE 3 Ejecución.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar    Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## 5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Materiales

Financieros

-----

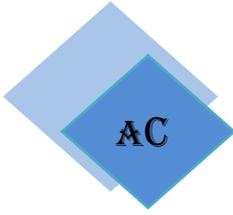
-

Superior

-----

Jefe de Equipo

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador

18/35

## PROGRAMA DE AUDITORIA

### IMPORTADORA ALVARADO

TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

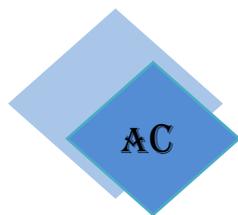
COMPONENTE: PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

OBJETIVOS: Determinar las falencias existentes en el proceso de distribución comercial, evaluando los procesos ya existentes.

TABLA N. 25

No.	DESCRIPCION	REF. P/T	ELABORAD O POR:	FECHA
1	Evalué los procesos existentes	19/35	M.A.A.Q	16/05/11
2	Describa un breve proceso a cerca del Control y dirección de bodega.	20/35	M.A.A.Q	16/05/11
3	Determine las falencias existentes	21/35	M.A.A.Q	16/05/11

Elaborado por M.A.M.Q	Fecha Mayo 2011
Revisado por A.L.Q.O	Fecha Mayo 2011



# Audit Consulting

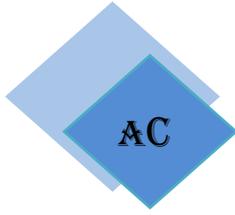
**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## IMPORTADORA ALVARADO EVALUACION A LOS PROCESOS EXISTENTES CUESTIONARIO

TABLA N. 26

N	PREGUNTA	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1	¿Se cuenta con una persona encargada de revisar el proceso de despacho de mercadería?		✓		Falta segregación de funciones
2	¿Conoce el personal los repuestos y su ubicación en el área de bodega?		✓		Capacitar al personal
3	¿Se tienen responsables de la entrega de mercadería en cada percha?		✓		No se delega responsabilidad
4	¿Son revisados los productos antes del embalaje?		✓		Falta de control de la mercadería
5	¿Se revisa las fechas de facturación para el despacho de mercadería?		✓		No se tiene en cuenta las fechas de los pedidos
6	¿Es importante el tiempo de distribución de mercaderías?		✓		El personal no toma en cuenta el tiempo que se demora en el proceso
7	¿El personal está capacitado sobre el manejo de mercaderías?		✓		No se tiene personal capacitado

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

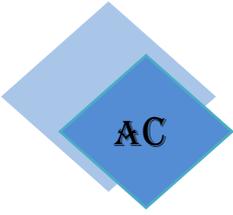
**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## IMPORTADORA ALVARADO

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO Y DIRECCIÓN EXISTENTE EN BODEGA

- Las facturas son entregadas diariamente al Jefe de Bodega
- La Jefe de Bodega entrega las facturas al Jefe de área
- El Jefe de área entrega las facturas a los líderes de bodega
- Los Lideres de bodega entregan las facturas a los asistentes
- Los asistentes entregan las facturas a los operativos
- Los operativos reciben una determinada cantidad de facturas y revisan por ítem para así ir a las perchas a buscar la mercadería en ella especificadas.
- Al no existir un responsable de la entrega de mercadería por percha, procede a tomarla y la lleva a la mesa de empaque.
- Como nadie revisa la mercadería antes del embalaje el operativo procede a envolverla en cartones de acuerdo al tamaño y a la cantidad del pedido, una vez embalado lo ubica en un lugar cualquiera para seguir buscando el esto de la mercadería en las perchas y proseguir hasta terminar los ítems de la determinada factura.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



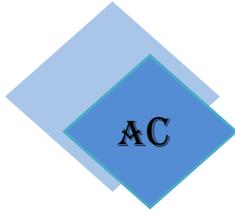
# *Audit Consulting*

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989**

**• Ambato – Ecuador**

- Además se puede mencionar que el personal en el área de bodega es nuevo por cuanto existe excesiva rotación de personal y el mismo no está capacitado sobre el manejo de mercadería, ni conoce los repuestos.
- No se toma en cuenta la numeración, las fechas ni el tiempo de entrega de la factura

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

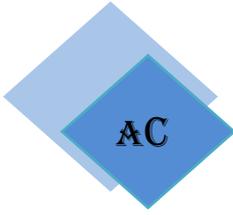
**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar    Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## IMPORTADORA ALVARADO

### DETERMINACIÓN DE LAS FALENCIAS EXISTENTES

- Las facturas no son entregadas con un memo que especifique la secuencia, ni la fecha que se realiza la entrega de las mismas a bodega.
- El proceso que tienen las facturas es muy demorado ya que pasan por muchas personas, hasta llegar a los operativos para que realicen el despacho.
- No se tiene personas responsables de perchas para la entrega de mercadería para que así sea más ágil el proceso.
- No se revisa la mercadería antes del embalaje por lo que existen quejas y devoluciones ya que algunas veces los repuestos llegan al cliente en mal estado.
- La mercadería se encuentra mezclada, y no se tiene codificado lo cual hace que sea difícil encontrar un ítem.
- Se debe capacitar al personal sobre los repuestos que existen en bodega y el manejo de los mismos ya que algunos son frágiles y propensos a sufrir daños.
- La mercadería se encuentra acumulada y fuera de perchas.
- El espacio de embalaje reducido por cuanto esta fuera de lugar.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>

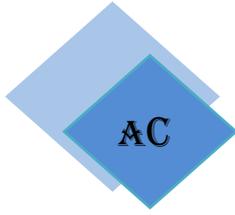


# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

- Falta de organización del personal y de la mercadería.
- Entrega de pedidos mal realizada.
- Existen robos, pérdidas, quejas y devoluciones.
- Las perchas no tiene rotulación y los códigos son ilegibles.

Elaborado por M.A.M.Q	Fecha Mayo 2011
Revisado por A.L.Q.O	Fecha Mayo 2011



# Audit Consulting

Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador

## FASE 3

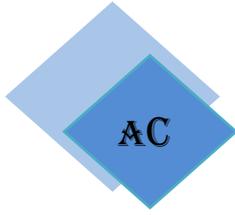
## EJECUCIÓN

### IMPORTADORA ALVARADO

TABLA N. 27

No.	DESCRIPCION	REF. P/T	ELABORAD O POR:	FECHA
1	Elaboración de la matriz de hallazgos por componente	24/37	M.A.A.Q	23/05/11
2	Definición de la estructura del informe.	25/37	M.A.A.Q	23/05/11

Elaborado por M.A.M.Q	Fecha Mayo 2011
Revisado por A.L.Q.O	Fecha Mayo 2011



# Audit Consulting

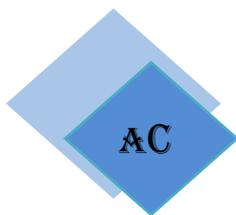
**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar    Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

**a) Desarrollo de los hallazgos**

**IMPORTADORA ALVARADO  
MATRIZ DE HALLAZGOS.**

TABLA N. 28

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>RECOMENDACION</b>	<b>BENEFICIO</b>
<b>La demora en la distribución comercial</b>	Procesos de distribución desactualizados	Insatisfacción del cliente	Se debe actualizar los procesos existentes de acuerdo a los requerimientos del área de bodega	Satisfacer al Cliente
<b>Varios niveles de mandos</b>	Ausencia de segregación de funciones	Excesiva rotación de personal	Realizar un organigrama estructural donde se definan rangos para así segregar funciones	Tener personal fijo
<b>Dificultad para encontrar los repuestos</b>	Desorganización del personal y mercadería	Demora en el tiempo de entrega	El Jefe de bodega es la persona encargada de organizar al personal para el trabajo, y para esto se les debe asignar tareas por tiempos para que no exista demora en el tiempo de entrega.	Evitar quejas de clientes, y trabajar sin tener tiempos perdidos
<b>Descuento a todos los empleados del área de bodega</b>	Falta de control interno	Robos y pérdidas	Implementar un sistema de revisión al personal en las puertas al momento de entrar y salir, con un dispositivo detector de metales	Salvaguardar los recursos de la empresa.
<b>Molestia en los clientes</b>	Entregas mal realizadas	Quejas y devoluciones por mal despacho	Capacitar y motivar al personal de acuerdo a las funciones que desempeña.	Un mejor rendimiento por parte de los empleados



# Audit Consulting

26/35

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

En lo que respecta a la estructura del informe, es el siguiente:

IMPORTADORA ALVARADO

MEMORANDO

A.E – 001 – 11

Para: Gerente General Sra. Ana Alvarado

Copia: Sres. Socios.

De: Audit Consulting

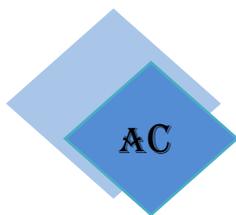
Asunto o Referencia: Auditoría de Gestión al área de bodega

Fecha: 01 de junio del 2011

Conforme a nuestro programa de auditoría, se ha realizado la auditoría de gestión del área de bodega al proceso de distribución comercial, realizamos la auditoría referencia con corte del 01 de julio del 2010 al 31 de diciembre del 2010, la misma que se efectúa en base a los siguientes objetivos:

- a) Determinar las falencias de la distribución comercial de Importadora Alvarado y su influencia en la satisfacción del cliente durante el segundo semestre del año 2010.
- b) Establecer recomendaciones de mejora, y adicionalmente realizar una reingeniería de procesos del área de bodega con la finalidad de darle valor agregado a los mismos para lograr clientes satisfechos.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## ANTECEDENTES

Luego de la Auditoría realizada a Importadora Alvarado se tiene una idea clara de la situación actual de la misma y las falencias existentes.

Por lo cual se puede determinar que existe demora en el proceso de distribución comercial y esto ha sido muy determinante para la empresa por cuanto influye en la satisfacción del cliente y en los objetivos empresariales.

## RESULTADOS

Los resultados se despliegan de los hallazgos encontrados, por cuanto están sustentados en evidencias vigentes.

Por lo que se detalla a continuación;

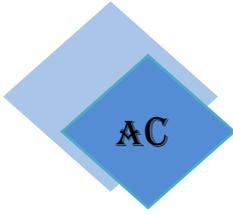
### HALLAZGO

La demora en el proceso de distribución comercial, la causa se debe a que existen procesos desactualizados, lo que ha venido causando la insatisfacción del cliente.

### HALLAZGO

Existen varios niveles de mando, o jerarquías dentro de bodega por lo cual el proceso es engorroso y rezaga varios días la distribución de pedidos aún de los urgentes, por lo que ha podido evidenciar que hay ausencia de segregación de funciones, y una de las causas es la excesiva rotación de personal.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

28/35

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## **HALLAZGO**

Desorganización y dificultad para encontrar un determinado ítem dentro de bodega, no hay controles pertinentes, la mercadería se puede averiar y el Jefe de Bodega no toma correcciones.

## **HALLAZGO**

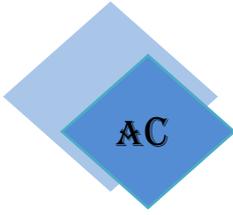
Se ha venido teniendo desde hace varios meses el problema de robos y pérdidas de varios ítems de bodega ya que al no todos ser grandes son fáciles de ocultar, lo cual se ha podido detectar al momento de realizar inventarios ya que no se tiene registrado en ventas la salida de esa mercadería por lo que la empresa procedió a descontar el valor de faltantes en mercadería a todo el personal que labora en la entidad, lo cual refleja claramente la falta de control interno.

## **HALLAZGO**

Quejas y devoluciones por malos despachos, existen entregas mal realizadas, la mercadería llega en mal estado.

Adicionalmente a esto se puede mencionar que no existen políticas para el área de bodega. Y los ítems existentes en bodega no tienen codificación alguna por lo que la mercadería es mal despachada.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

29/35

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

Las recomendaciones que se dan van de acuerdo al orden en que fueron encontrados.

## OPINIÓN

En nuestra opinión, el aspecto auditado presenta procesos inadecuados y desactualizados, estableciéndose también debilidades de control aquí reportadas, por lo que se sugiere a la brevedad posible las recomendaciones expuestas a fin de evitar: pérdidas económicas, de clientes y repercusiones en los objetivos de la empresa.

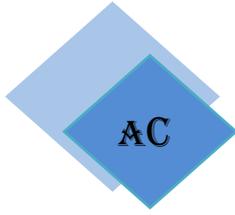
Atentamente,

---

**Ing. Mariela Montesdeoca**

**Auditor Externo**

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

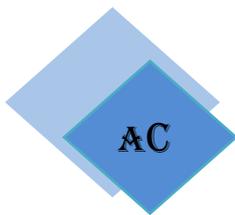
**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar    Celular 084559989**  
**Ambato – Ecuador**

## FASE 4

### COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

- Redacción del borrador del informe.
- Obtención de los criterios de la entidad.
- Emisión del informe final ( ANEXO 5)

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

31/35

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar    Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## IMPORTADORA ALVARADO

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

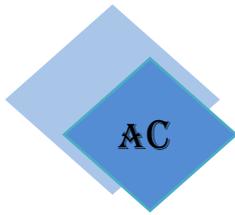
#### DEP. BODEGA

### **BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORIA**

Se ha procedido a realizar un estudio y análisis de los procedimientos y sistemas de control interno del área de bodega en todos sus ciclos y áreas más significativas. Para ello, se han utilizado técnicas de evaluación representadas por seguimiento del entorno del control.

En términos generales la empresa no cuenta con un sistema de control interno implantado en ninguno de los procesos y actividades que se realiza en bodega y caben destacar una serie de debilidades sobre las que se recomendaría se tomen medidas correctivas. Estas son las siguientes:

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

## ***1 .La demora en el proceso de distribución comercial***

### ***Conclusión***

La causa se debe a los procesos desactualizados que se tiene en la empresa, lo que ha venido causando la insatisfacción del cliente.

### ***Recomendación***

Se recomienda a Gerencia que sean actualizados los manuales para el área de bodega por cuanto si la situación actual se mantiene la empresa tiene mucho riesgo de perder clientes y disminuir sus ventas, adicionalmente se deben realizar la reingeniería de los procesos existentes de acuerdo a los requerimientos del área de bodega.

## ***2. Existen varios niveles de mando, o jerarquías dentro de bodega***

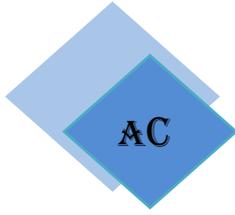
### ***Conclusión***

Esto se debe a la inexistente segregación de funciones, y el personal del área de bodega no se siente parte de la empresa por lo cual existe excesiva rotación de personal.

### ***Recomendación***

Redefinir el organigrama estructural del área de bodega, donde puedan ser claramente definidos los niveles de mando y sus funciones, para que así todo el personal se encuentre involucrado, además el área de Recursos Humanos de la empresa debe realizar un estudio exhaustivo de clima laboral para evitar que exista la rotación de personal lo cual será muy beneficioso de la misma porque se evitará tener tiempos perdidos.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

### ***3. Desorganización no hay control en ninguna de las área de bodega, ni de la mercadería existente***

#### ***Conclusión***

El Jefe de bodega no tiene la suficiente autoridad para el control del personal de bodega.

#### ***Recomendación***

El Jefe de Bodega tiene que organizar al personal que labora dentro de ella y que se encuentra a su cargo, se debe separar al personal por grupos para que realicen varias actividades a la vez y cuando llegue la mercadería no la dejen en los pasillos o fuera de su lugar sino que sea ingresada la mercadería a bodega y acomodada al momento en sus respectivas perchas, para evitar tener tiempos perdidos.

### ***4. Se tiene robos y pérdida de mercadería***

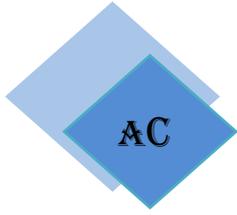
#### ***Conclusión***

La inexistencia de control interno ocasiona que exista el problema de perdida de mercadería.

#### ***Recomendación***

Implementar una reingeniería de bodega en donde se delegue personas responsables como Jefes de perchas y sus percheros que serán los ayudantes de percha y se encargarán del despacho de mercadería a los asistentes, para lo cual se

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

34/35

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

debe llevar un control de todos los ítems de cada percha y el Jefe de percha con sus ayudantes deben ser los responsables de la mercadería a su cargo con lo cual se estará llevando un adecuado control de mercadería, además la Gerencia debe invertir en sistemas de revisión al personal que labora en bodega para evitar que existan robos dentro de la misma, con la finalidad de salvaguardar los recursos de la empresa.

## ***5. Quejas y devoluciones por malos despachos, la mercadería llega a los clientes en mal estado***

### ***Conclusión***

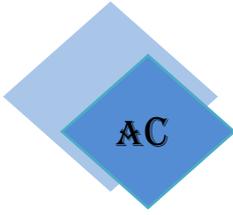
La falta de capacitación al personal que labora en bodega se debe a que existan malos despachos por cuanto el personal es nuevo y no conocen a fondo los repuestos existentes o su vez se pueden confundir por no tener codificado.

### ***Recomendación***

Capacitar al personal que está en bodega con la finalidad que conozcan todos los repuestos y partes que comercializa la empresa, además se debe realizar las revisiones de la mercadería al momento del embalaje para evitar que llegue en mal estado y así evitar las molestias de los clientes.

Se debe motivar al personal de bodega ya que ellos son la fuerza laboral que cada día impulsa la empresa, con lo cual se logrará un mejor desempeño y rendimiento de los mismos.

Elaborado por <b>M.A.M.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>



# Audit Consulting

35/35

**Dirección: Av. Bolivariana y Pan de Azúcar    Celular 084559989  
Ambato – Ecuador**

Adicionalmente a esto se puede mencionar que no existen políticas para el área de bodega. Y los ítems existentes en bodega no tienen codificación alguna por lo que la mercadería es mal despachada.

A este respecto, el Auditor deja entrever en el borrador del informe que es necesario definir una solución a los inconvenientes.

## **Atentamente**

-----  
Ing. Mariela Montesdeoca  
Licencia profesional No. 291283  
Reg. Nac. Aud. Ext. SC – RNAE – 2729

Elaborado por <b>M.AM.Q</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>
Revisado por <b>A.L.Q.O</b>	Fecha <b>Mayo 2011</b>

## **SEGUNDA PARTE**

### **REINGENIERIA DE LOS PROCESOS**

**Conocimiento y diagnóstico de procesos actuales del proceso de distribución comercial.**

#### **PRIMERA FASE**

**Objetivo.-** Obtener conocimiento de la forma como se ha venido realizando los procesos y relacionar con la satisfacción del cliente con las encuestas que han sido realizadas anteriormente.

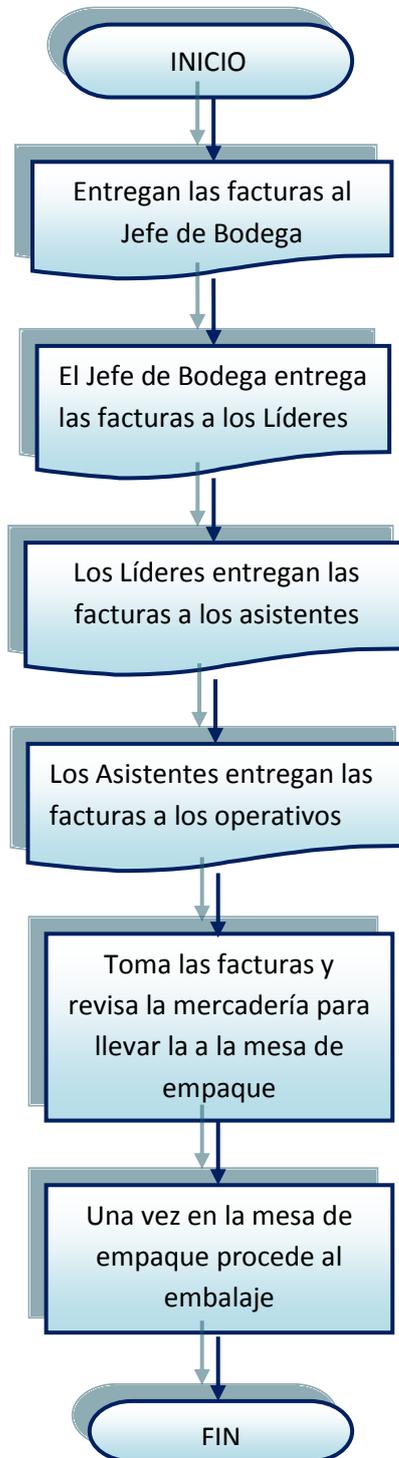
**Alcance.-** El proceso de distribución comercial del área de bodega.

**Responsables.-** Gerente General, Jefe de Bodega, y Jefe de Recursos Humanos

**Instrumento aplicar.-** Flujogramas, y descripción del proceso existente.

# 1 Proceso gráfico de la distribución comercial

GRÁFICO N° 20



## **2. Descripción del proceso actual**

- Las facturas no son entregadas con un memo que especifique la secuencia, ni la fecha que se realiza la entrega de las mismas a bodega.
- El proceso que tienen las facturas es muy demorado ya que pasan por muchas personas, hasta llegar a los operativos para que realicen el despacho.
- No se tiene personas responsables de perchas para la entrega de mercadería para que así sea más ágil el proceso.
- No se revisa la mercadería antes del embalaje por lo que existen quejas y devoluciones ya que algunas veces los repuestos llegan al cliente en mal estado.

## **Reestructuración de procesos y creación de indicadores**

### **SEGUNDA FASE**

**Objetivo.-** Crear nueva metodología para brindar un servicio de calidad al cliente externo, procurando un 95% de satisfacción, lo que permitirá ampliar y fortalecer la distribución comercial en Importadora Alvarado.

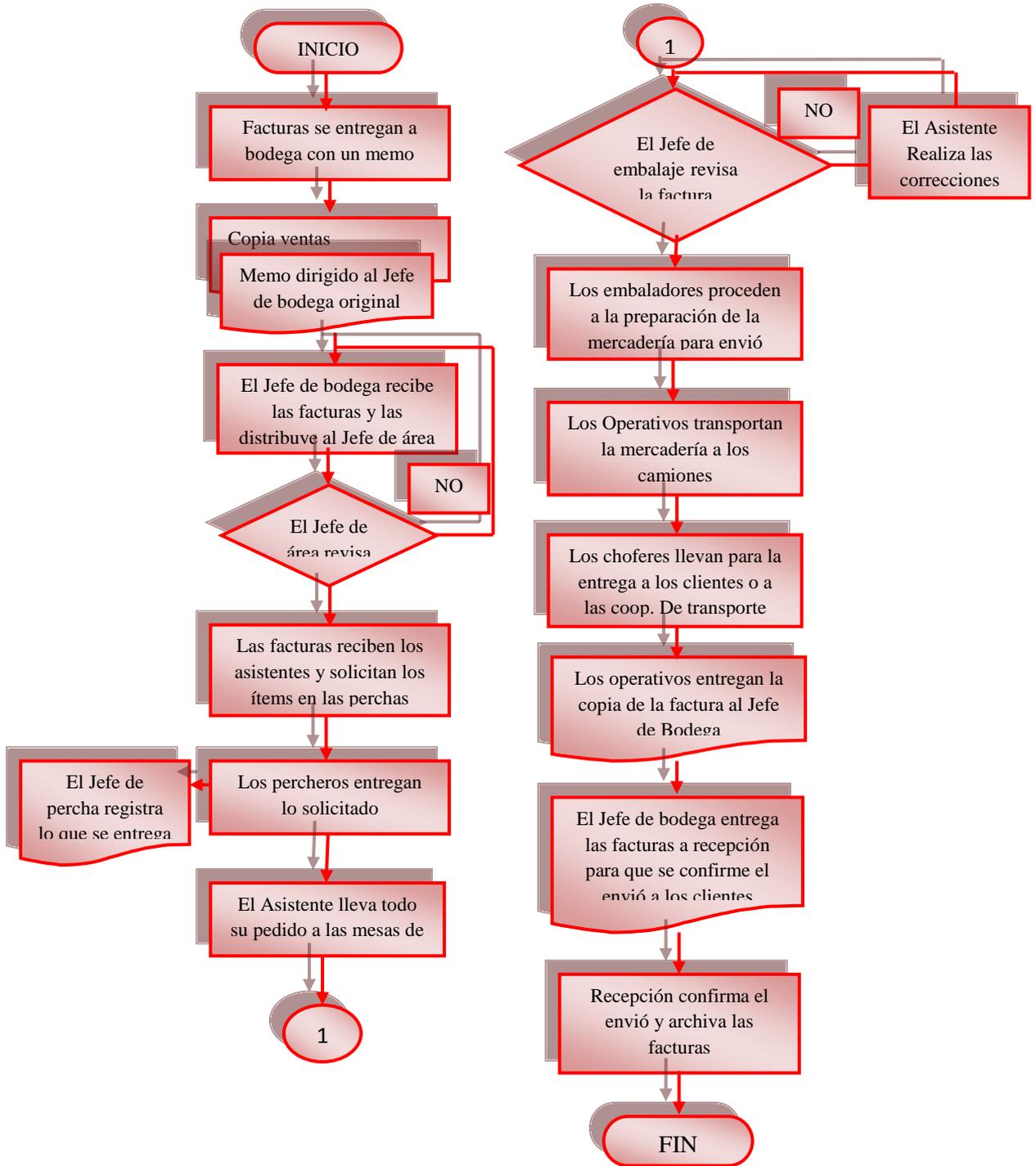
**Alcance.-** las actividades de que se realizan en el área de bodega para la distribución comercial.

**Responsables.-** Gerente General, Jefe de Bodega, y Jefe de Recursos Humanos

**Instrumento aplicar.-** Flujogramas, descripción del proceso que se propone e Indicadores.

### 3. Proceso gráfico reestructurado de la distribución comercial

GRÁFICO N° 21



#### 4. PROCESOS REESTRUCTURADOS

El proceso que se propone está organizado así;

- Las Facturas se deben pasar al área de bodega con un MEMO dirigido al Jefe de Bodega, el mismo que debe contener la fecha, el nombre de quien entrega las facturas, la numeración de las facturas y la firma de responsabilidad de quien entrega y de quien recibe, para que una se tenga de respaldo en ventas y otra copia en bodega (Anexo N. 6).
- Una vez que el Jefe de Bodega tiene las Facturas debe distribuirlas al Jefe de Área el cual después de revisar si todo está bien, la entrega a los asistentes, caso contrario devuelve al Jefe de bodega para que realice las aclaraciones correspondientes.
- Los asistentes reciben las facturas y una vez de revisar los ítems que necesita para determinado pedido, debe dirigirse a las distintas perchas para solicitar sus ítems.
- Al acercarse a la percha el asistente, el Jefe de Percha se encargará de llevar un registro de responsabilidad de toda la mercadería que se encuentra a su cargo, en la cual se deberá registrar toda la mercadería que entra, como para la mercadería que sale de su percha, el registro de mercadería debe contener el siguiente formato; (Anexo N. 7)
  - Nombre del Responsable
  - Nombre de los Percheros
  - Fecha de Ingreso de Mercadería
  - Descripción
  - Y número de ítems

Y cuando sea para despachos registrara la fecha y el número de la factura, la descripción del ítem que está entregando y el nombre del asistente, esto se realiza con la finalidad de evitar pérdida de tiempo y la demora en la distribución, además de tener un control por percha ayudará a mejorar el control interno para evitar que existan robos o perdidas de mercadería, para así tener un adecuado control interno de los inventarios. (ANEXO N. 8).

Adicionalmente se sugiere a la Empresa que defina una Política en la cual se indique que el Jefe de Percha y sus ayudantes serán los responsables de la mercadería a ellos encomendada, por lo cual se debe llevar un correcto registro de las mismas, ya que al momento de realizar inventarios en la bodega si existiera algún faltante, el Jefe de percha y sus ayudantes serán los responsables de reponer el valor de las mismas, lo cual se cargará con descuento a su respectivo rol de pagos.

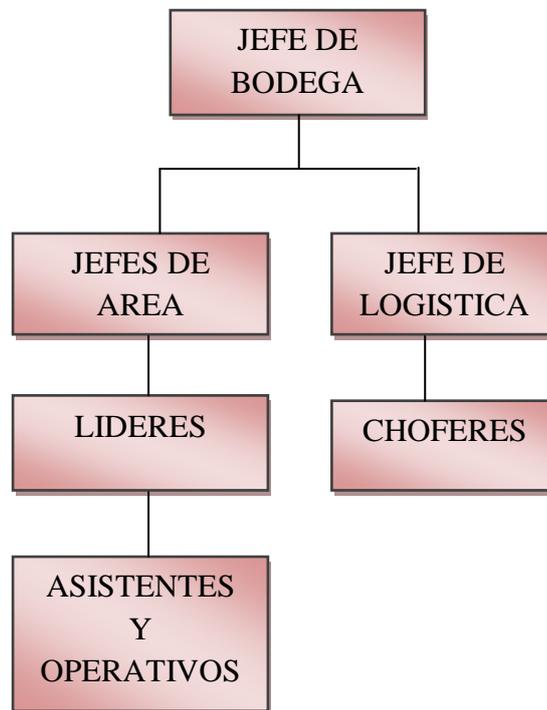
- Una vez que los Asistentes tienen todo lo requerido en el coche movilizador de mercadería proceden a llevarlo a la mesa de empaque donde se deberá acercar al Jefe de embalaje para que revise todos los ítems indicados en las facturas, con la finalidad de evitar que exista mercadería mal enviada y devoluciones de los clientes.
- Luego que el Jefe de embalaje ha verificado la factura con los ítems, sino tiene novedad alguna recibe las facturas y se la entrega a los embaladores, los mismos que se encargarán de preparar la mercadería para el envío a los clientes, asegurándose de que está sea transportada de una forma adecuada, de manera que no se pueda estropear y evitando que llegue a sus destino en malas condiciones.
- Después que la mercadería está embalada, los despachadores se encargarán de colocar sobre la misma una Hoja de Envío, la cual contiene datos como el nombre del cliente y la ciudad de entrega, una vez que esto ha sido puesto en todos los productos de la factura, se debe tener un registro de envíos de facturas el cual debe contener datos como: la fecha de envío, el número de factura, el nombre del cliente, la ciudad de destino, especificar adicionalmente si se envió por transporte de la empresa, o en transporte particular, y el nombre del despachador.(Anexo N. 9)
- Para que a continuación se proceda a poner la factura original en un sobre que contiene el Logotipo de la Empresa, y llenar en la parte posterior los datos del cliente para enviar la respectiva factura, por una empresa encargada de envíos de correspondencia.

- El personal de Logística es el responsable de distribuir los camiones de la empresa para los distintos lugares de entrega de mercadería, lo cual se realiza una vez a la semana con la finalidad de evitar pérdidas de tiempo.
- Las personas operativas del área de logística las 4 copias restantes de la factura y deben revisarlas y separarlas según las rutas especificadas a cada uno de los camiones de la Empresa, los mismos que se encargarán de distribuirla dentro de la ciudad, en las cooperativas de transporte que se encargarán de llevarla fuera a las distintas provincias del país, ya que la empresa no tiene el suficiente abastecimiento en camiones para realizar toda la entrega de mercadería, solo se abastece a Quito, Guayaquil, Riobamba y Ambato.
- Los Operativos deben transportar la mercadería en coches movilizadores hasta los respectivos camiones que se encargaran de la distribución y en presencia del chofer con el ayudante se debe proceder a embarcarla en el camión, mientras que el chofer debe ir revisando que los ítems indicados en las facturas sean los que se están cargando, para así certificar lo que está llevando y evitar posibles contratiempos.
- Ya entregada la mercadería y embarcada en los camiones entrega una copia de la factura al chofer para su respaldo, y las copias de restantes de la factura la debe entregar al Jefe de Bodega con una Hoja de Ruta, la cual contenga el número de facturas entregadas por chofer, indicar si la entrega es dentro o fuera de la ciudad, y la fecha de envió, una copia de la factura se quedará con la persona de Logística para su archivo y posterior respaldo en caso de reclamos.
- El Jefe de Bodega se acercará a las recepcionistas hacerles entrega de las 2 copias restantes de la factura, para que ellas procedan a llamar a los distintos clientes a confirmar la fecha del envió de sus pedidos y el número de factura.
- Luego de que ha sido confirmado por recepción se archivara la 1 copia de la factura por secuencia, y la 1 copia restante se la separará por vendedor, luego que se ha realizado esto se debe entregar las copias archivadas y las copias separadas por vendedor al área de ventas semanalmente para que

ellos procedan a realizar la entrega a los vendedores externos mientras que las otras quedarán para sustento y custodia de la empresa.

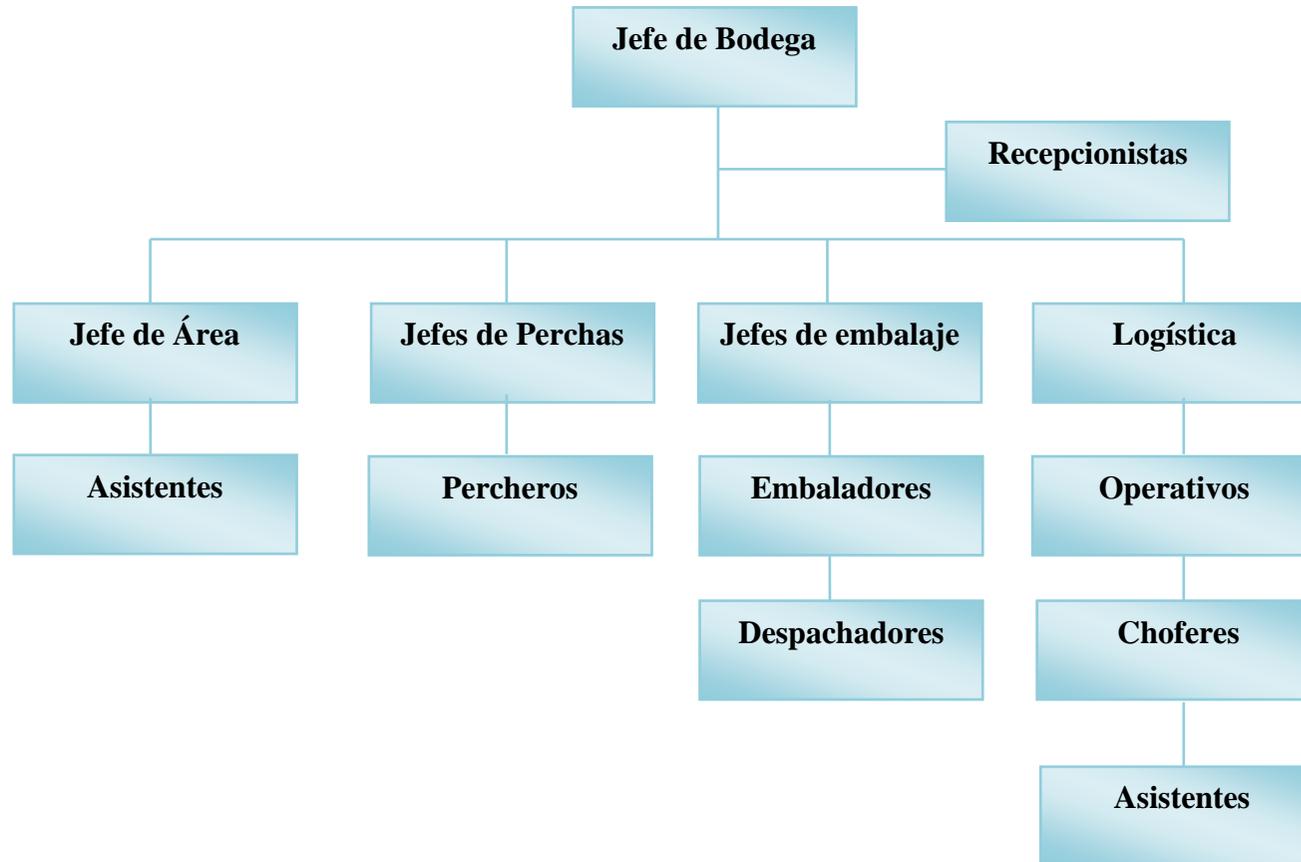
## 5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA BODEGA DE IMPORTADORA ALVARADO

Gráfico N. 22



## 6. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA BODEGA DE IMPORTADORA ALVARADO

Gráfico N. 23



## **6. Misión y Visión que se propone de la Empresa Importadora Alvarado**

### **MISIÓN**

Satisfacemos la demanda global de partes y piezas para el sector automotriz, ofreciendo calidad a nuestro mercado, precios competitivos, atención diferenciada y agregando valor a nuestros clientes mediante un excelente servicio y atención diferenciada antes, durante y posterior a la venta en todos nuestros canales de distribución locales, regionales y nacionales en Ecuador.

### **VISIÓN**

Importadora Alvarado Vasconez Cía. Ltda. Potenciará su talento humano, sus recursos organizacionales y materiales, desarrollando procesos eficientes, para brindar productos y servicios a la medida de las necesidades del cliente, con una solidez financiera y tecnológica proyectada al liderazgo a nivel nacional en la importación y distribución de repuestos automotrices.

## **7. CREACIÓN DE INDICADOR DE GESTIÓN PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

- **Nombre del Indicador:** Indicador de satisfacción del Cliente
- **Propósito:** Medir el nivel de satisfacción del cliente.
- **Alcance:** al proceso de distribución comercial.
- **Responsable:** Gerente General, Jefe de Bodega, y Jefe de Recursos Humanos

TÍTULO: INDICADOR PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
		TABLA N° 29
Responsables <b>Gerente General, Jefe de Bodega, y Jefe de Recursos Humanos</b>		
Propósito	Meta	Objetivo
<b>Tomar las acciones correctivas en forma oportuna.</b>	Mejorar la atención al cliente a fin cumplir con el 100% de satisfacción.	Evaluar la satisfacción del Cliente de Importadora Alvarado, a fin de determinar El nivel de confianza del servicio recibido.
	<b><u>MEDICION:</u></b>	
	<b>EXCELENTE: 5</b>	
	<b>MUY BUENO: 4</b>	
	<b>BUENO: 3</b>	
	<b>REGULAR: 2</b>	
	<b>MALO: 1</b>	
Causas para la variación:	Correctivos Necesarios	Periodicidad
<b>Capacitación de Personal</b>	Plan de Capacitación del Personal	<b>Tiempo:</b> Una vez presentada la propuesta, la Gerencia y Los Socios, aprueban Y se implanta en la Empresa y el área de bodega será la encargada de ejecutar.
<b>Acumulación de Funciones</b>	Dotación de personal técnico para el control de la distribución comercial	
<b>Trámites Engorrosos</b>	Reestructuración de Procesos	
<b>Falta de indicadores</b>	Implantación de Indicadores de Gestión	

**Fuente:** Implantación de indicadores

**Elaborado Por:** Mariela Montesdeoca

## **APLICACIÓN Y MEDICIÓN**

### **TERCERA FASE**

**Objetivo.-** obtener resultados para la mejora de la empresa, con el objetivo de subir el nivel de satisfacción del cliente.

**Alcance.-** personal del área de bodega, ventas y clientes.

**Instrumento.-** Aplicación de Indicadores

**Responsable.-** Gerente General, Jefe de Bodega, y Jefe de Recursos Humanos

En esta fase corresponde la aplicación y medición los procesos, la cual se va aplicar a los clientes que ya fueron encuestados anteriormente, una vez que aprobado la Gerencia y Los Socios.

Se reestructuró los procesos existentes para la distribución comercial y se elaboró indicadores de gestión que ayudarán a medir la satisfacción del cliente, procediendo a realizar encuestas a los clientes para demostrar el nivel de cumplimiento y la satisfacción de los mismos.

### **Indicadores de Gestión: Para la satisfacción del Cliente**

Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente

Satisfacción del cliente: resultado de comparar el valor percibido con las expectativas de valor. Si:

- Valor percibido < expectativas: cliente insatisfecho
- Valor percibido = expectativas: cliente satisfecho
- Valor percibido > expectativas: cliente completamente satisfecho

Para lo Cual se realizó el siguiente Cuestionario para medir la mejora en el proceso de distribución comercial y la satisfacción del cliente por lo que el valor percibido por el cliente será la calificación en cuanto a la mejora en el tiempo de distribución y las expectativas se medirán en base a preguntas de calidad, precio, promociones y atención, y con las respuestas obtenidas de aplicará la fórmula anteriormente mencionada.

Y para tener una clara idea de los cambios realizados se comparará las encuestas que anteriormente fueron realizadas, con las nuevas encuestas del proceso reestructurado, por cuanto las preguntas son las mismas.

**ENCUESTA REESTRUCTURADA PARA EXAMINAR LAS MEJORAS  
REALIZADAS**

**TABLA N. 30**

 <p><b>IMPORTADORA ALVARADO</b> AUTOPARTS desde 1958</p>				
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>				
<b>ENCUESTA</b>				
<p><i>Objetivo: Examinar las mejoras realizadas al proceso haciendo énfasis en el tiempo de entrega al cliente de Importadora Alvarado</i></p>				
<b>NIVEL DE SERVICIO</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
1.- Como es su nivel de satisfacción con el servicio que le brinda la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Información Concreta y precisa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Solución de inquietudes quejas y requerimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- La Distribución de pedidos urgentes se lo realiza en el mismo día	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO		
5.- Para el despacho de sus pedido al por mayor se lo realiza en	<input type="checkbox"/> 2 DIAS	<input type="checkbox"/> 3 DIAS	<input type="checkbox"/> 4 DIAS	<input type="checkbox"/> 5DIAS
6.- El producto que llega a usted cubre sus expectativas	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> TALVEZ	<input type="checkbox"/> NUNCA
7.- Que es lo que ud. valora el momento de la compra.	<input type="checkbox"/> PRECIO	<input type="checkbox"/> SERVICIO	<input type="checkbox"/> CALIDAD	<input type="checkbox"/> STOCK SUF.
SUGERENCIAS:				
<b>GRACIAS POR INVERTIR EN SU PAIS Y CONFIAR EN NUESTRA CAPACIDAD</b>				

## RESULTADOS ANTES DE REESTRUCTURAR LOS PROCESOS

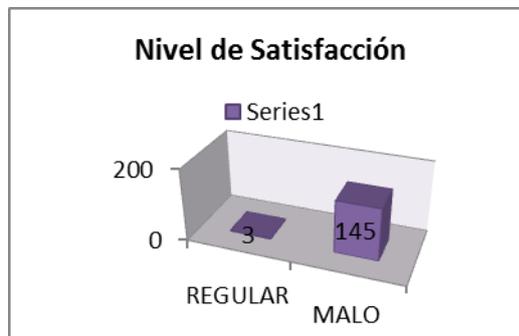
Y los resultados que proyecta la encuesta antes son los siguientes;

### 12.- Como es su nivel de satisfacción con el servicio que le brinda la empresa

**TABLA N.16**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	EXCELENTE	0	0%
2	BUENO	0	0%
3	REGULAR	3	2%
4	MALO	145	98%
5	PESIMO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N. 16**



El Nivel de Satisfacción del cliente era malo y regular.

**3.- Cómo nos calificaría en nivel de servicio en la Información Concreta y Precisa?**

**TABLA N. 7**

<b><u>ESCALA</u></b>	<b><u>ÍTEMS</u></b>	<b><u>FRECUENCIA</u></b>	<b><u>PORCENTAJE</u></b>
1	EXCELENTE	4	3%
2	BUENO	105	71%
3	REGULAR	25	17%
4	MALO	13	9%
5	PESIMO	1	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N. 7**



Al no tener personal calificado en la empresa la información que recibía el cliente solo se la calificaba como bueno, con tendencia a regular, malo y pésimo

**4.- Cómo nos calificaría con el nivel de servicio en cuanto a Solución de quejas y requerimientos?**

**TABLA N.8**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	EXCELENTE	0	0%
2	BUENO	104	70%
3	REGULAR	28	19%
4	MALO	11	8%
5	PESIMO	5	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N.7**



El cliente no se encontraba satisfecho por cuanto el servicio a la solución de sus quejas y requerimientos solamente tenía un nivel bueno, pero el problema seguía persistiendo y ocasionando molestias.

**7.- La Distribución de pedidos urgentes se lo realiza el mismo día**

**TABLA N11**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	SI	50	34%
2	NO	98	66%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N. 11**



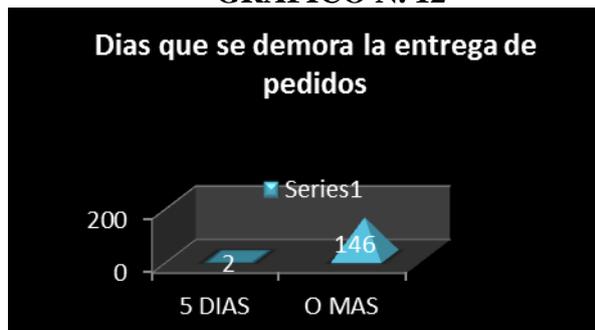
Los clientes sentían molestia e incomodidad al tener que llamar varias veces a la empresa preguntando por sus pedidos por cuanto así sean urgentes no se despachaban el mismo día, por lo cual la mayoría de clientes coincidieron con la respuesta negativa.

**8.- Para el despacho de sus pedidos al por mayor se lo realiza en**

**TABLA N. 12**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	2 DIAS	0	0%
2	3 DIAS	0	0%
3	4 DIAS	0	0%
4	5 DIAS	2	1%
5	O MAS	146	99%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N. 12**



Se tenía el problema en los días que se demoraban los pedidos para llegar a los clientes, en lo que ellos supieron manifestar que se demoraban más de cinco días, por lo cual era sumamente importante realizar una reingeniería al proceso de distribución comercial, para de esta manera evitar la demora en el tiempo de entrega.

### 13.- El Producto que llega a usted cubre sus expectativas

**TABLA N.17**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	SI	0	0%
2	NO	32	22%
3	TALVEZ	23	15%
4	NUNCA	6	4%
5	RARAMENTE	87	59%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N. 17**



Para medir la satisfacción del cliente es una parte fundamental conocer las expectativas y saber si las mismas son llenadas por la empresa lo cual no sucedía porque raramente el cliente sentía que sus expectativas eran tomadas en cuenta.

**10.- Qué es lo que Ud. Valora el momento de la compra**

**TABLA N. 14**

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	PRECIO	1	1%
2	SERVICIO	154	67%
3	CALIDAD	74	32%
	<b>TOTAL</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N. 14**



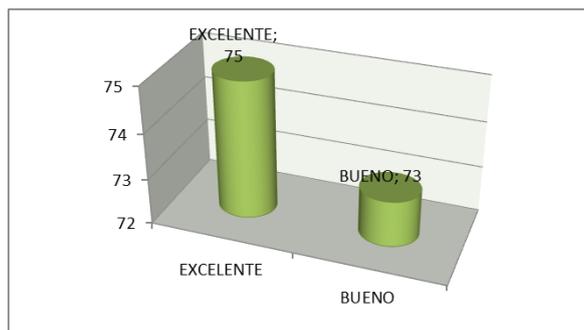
Para los clientes es muy importante el servicio que reciben de sus proveedores, ya que eso permite que los clientes sean atraídos y aún que se incrementen las ventas, pero si el personal de ventas, servicio al cliente, y bodega no están adecuadamente capacitados para brindar un buen servicio se puede perder clientes y ganarnos la competencia.

## RESULTADOS CON LA REINGENIERIA DE PROCESOS

### Pregunta N. 1

¿Cómo es su nivel de satisfacción con el servicio que le brinda la empresa?

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	EXCELENTE	75	51%
2	BUENO	73	49%
3	REGULAR	0	0%
4	MALO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



Los resultados son notables en cuanto a la satisfacción ya que anteriormente el nivel de satisfacción del cliente era malo y regular a lo que en la actualidad el cliente siente las mejoras en el servicio por lo cual se tiene una calificación de excelente y bueno.

## Pregunta N. 2

¿Recibe de la empresa información Concreta y Precisa?

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	EXCELENTE	120	81%
2	BUENO	28	19%
3	REGULAR	0	0%
4	MALO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

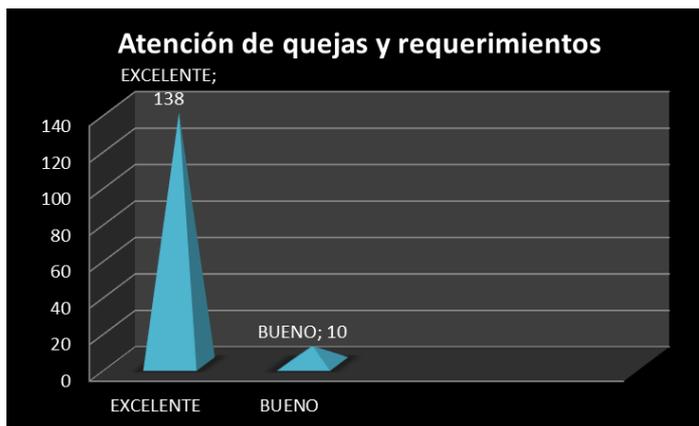


En la reestructuración de procesos se ha involucrado a todo el personal de la empresa, capacitándole para que esté plenamente capacitado para brindar al cliente cuando el lo necesite información concreta y precisa de los productos y servicios que brinda la misma en todos sus aspectos, por ello los clientes nos dan un 81% de calificación excelente, y un 19% una calificación de bueno al servicio de información que reciben, por cuanto se puede decir que el servicio ha mejorado.

### Pregunta N. 3

¿Cómo calificaría la atención de inquietudes, quejas y requerimientos?

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	EXCELENTE	138	93%
2	BUENO	10	7%
3	REGULAR	0	0%
4	MALO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

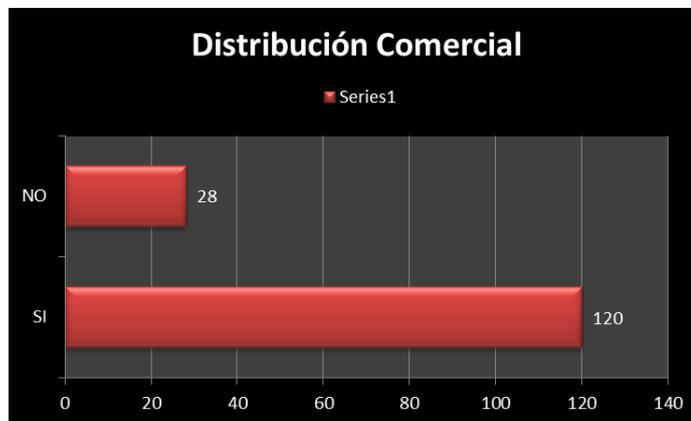


Al existir procesos mal realizados anteriormente también se tenía el problema de quejas de los clientes, ya que no se sentían satisfechos porque no se daba solución a los problemas que esto generaba, y el nivel de atención a quejas y requerimientos daba un resultado de bueno a regular, con los procesos reestructurados esto ha mejorado y la atención que se le da al cliente ante una queja o un requerimiento es lo más pronta posible para así evitar la demora y que el cliente no se sienta en la necesidad de llamar varias veces a la empresa, sino al contrario la empresa de solución y llamé al cliente a informarle que su inconveniente ha sido solucionado.

### Pregunta N. 4

### ¿La Distribución de pedidos urgentes se lo realiza a tiempo?

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	SI	120	81%
2	NO	28	19%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



En la distribución de repuestos automotrices muchas ocasiones se tienen pedidos urgentes por cuanto las piezas de los autos no son fáciles de encontrar en otros lugares de la competencia, pero estos pedidos no eran atendidos con prontitud por el área de bodega, y de igual forma tardaban en llegar hasta el cliente, pero ahora se puede ver la diferencia con las respuestas de los clientes donde más de la mitad de los encuestados respondieron que los pedidos llamados urgentes, **SI** son realizados a tiempo.

## Pregunta N. 5

¿En cuántos días se realiza el despacho de sus pedidos?

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	2 DIAS	48	32%
2	3 DIAS	100	68%
3	4 DIAS	0	0%
4	5 DIAS		0%
5	0 MAS		0%
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>



Con el personal organizado en el área de bodega se puede notar la diferencia a la problemática de la demora en los días de entrega que se demoraba un pedido anteriormente se demoraban cinco días o más, y esto se ha podido reducir por lo que ahora los pedidos tardan en llegar a sus clientes de dos a tres días, por lo cual las expectativas del cliente han subido.

## Pregunta N. 6

¿El producto que llega a usted cubre sus expectativas?

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	SI	90	61%
2	NO	58	39%
3	TALVEZ		
4	NUNCA		
5	RARAMENTE		
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



Se ha considerado muy importante medir si el producto está cubriendo las expectativas de los clientes a lo cual más de la mitad de los encuestados respondieron con un 61% que si se está logrando cubrirlas, estos es muy alentador para la empresa para seguir mejorando hasta llegar a cubrir el 100% de las expectativas de los clientes y así tener clientes permanentes y poder ganar más.

### Pregunta N. 7

¿Qué es lo que usted valora al momento de la compra?

<u>ESCALA</u>	<u>ÍTEMS</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	PRECIO	24	16%
2	SERVICIO	74	50%
3	CALIDAD	50	34%
4	STOCK SUF.	0	0%
5	LOGISTICA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>



Para el cliente es sumamente importante el servicio que recibe ya que un cliente satisfecho siempre regresa, por lo que un 50% responde esto y luego también es importante la calidad del producto que se está comercializando.

**FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL**  
**CLIENTE**

Satisfacción del cliente: resultado de comparar el valor percibido con las expectativas de valor. Si:

*Valor percibido = expectativas: cliente satisfecho*

<b>VALOR PERCIBIDO =</b>	<b>EXPECTATIVAS:</b>	<b>RESULTADOS</b>
Nivel de Satisfacción <b>Excelente</b>	Si se llena las expectativas	Cliente Satisfecho
Información que recibe <b>Excelente</b>	Si se llena las expectativas	Cliente Satisfecho
Atención a inquietudes <b>Excelente</b>	Si se llena las expectativas	Cliente Satisfecho
La Distribución se realiza a tiempo <b>SI</b>	Si se llena las expectativas	Cliente Satisfecho
Se ha disminuido los días de despacho <b>SI</b>	Si se llena las expectativas	Cliente Satisfecho
El Producto cubre sus expectativas <b>SI</b>	Si se llena las expectativas	Cliente Satisfecho

## Bibliografía

- ✓ Tesis **“La incidencia del desempeño del personal de bodega, en el despacho de pedidos de la Empresa Plastidereck”** realizado en la ciudad de Ambato, año 2009 por **Álvarez Viera Sonia Magali**.
- ✓ Tesis **Peralta Cisneros Margarita del Roció: 2009, “Evaluación del Control Interno y su incidencia en los inventarios obsoletos en la Importadora Alvarado Cía. Ltda.”**
- ✓ Tesis **“Propuesta de Gestión de Procesos y Distribución Comercial”** realizado en la ciudad de Quito, año 2010 por **Carrera Bustamante Rafael Alejandro**.
- ✓ Tesis **“Administración del Talento Humano Eficiente y Eficaz para la satisfacción del Cliente”** realizado en la República de Chile, año 2002 por **Julio Cesar Márquez Ortiz**.
- ✓ **Philip Kotler** Fundamentos del Marketing, pág. 517
- ✓ **Cruz Roche, 1991, p. 250**
- ✓ **Ley de Compañías Art. 92, Art. 445, Art. 93, Art. 94**
- ✓ **Ley de Protección al Consumidor y al Usuario Artículo 1, Artículo 3°**
- ✓ **Derechos de los Consumidores y Usuarios Artículo 6**
- ✓ **Obligaciones del Proveedor de Bienes y Servicios Artículo 12, Artículo 15**
- ✓ **la Publicidad y la Oferta Artículo 47, Artículo 49, Artículo 50, Artículo 52**
- ✓ **Código de Trabajo Art. 42, Art. 45, Art. 64**

- ✓ [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Moisés Bargaés Asturias.
- ✓ Gregorio Billikopf Encina, 2009, pág. 17
- ✓ Just Answer, 2010 pág. 58
- ✓ Gestión por Procesos, José Antonio Pérez, pág. 49
- ✓ ISO 9000
- ✓ Handling Institute , 2010
- ✓ Bieman Harold, 1999, Análisis cuantitativo para los negocios, 9º Bogotá
- ✓ [www.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n\\_\(negocios\)](http://www.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_(negocios))
- ✓ [www.onlinebschool.es/MKT\\_Online](http://www.onlinebschool.es/MKT_Online)
- ✓ Águeda Esteban, Principios de Marketing, Primera Edición
- ✓ [www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com)
- ✓ Cruz Roche, 1991, pág. 250
- ✓ Santesmases, 1999, pág. 509
- ✓ Antonio López, Marketing y Espacios Comerciales, pág. 5
- ✓ Alejandro Carrera, Distribución Comercial y Satisfacción del Cliente, pág. 90
- ✓ Atención eficaz de quejas y reclamaciones escrito por Publicaciones Vértice pág. 33
- ✓ Sainz de Vicuña, 1999, pág. 204
- ✓ Avelina Koenes, Marketing Publishing Center, pág. 95

- ✓ Daniel Borrego, Categorías: Calidad para Pymes, febrero 11, 2009
- ✓ Edwards Deming, Calidad y Competitividad, pág. 150
- ✓ Douglas y Bateson, 2002 pág. 15
- ✓ José Antonio Pérez Fernández, Gestión de Calidad Empresarial, pág. 95

# **ANEXOS**

## ANEXO N. 1

### Empresa Importadora Alvarado

**Dirección:** ubicado en la Panamericana Norte Km 7 <sup>1</sup>/<sub>2</sub>, diagonal al Parque de los Recuerdos segunda etapa



**ANEXO N. 2**

**Personal Administrativo de Importadora Alvarado**



### ANEXO N. 3

#### Personal que labora en el área de bodega





## SERVICIO AL CLIENTE

## ENCUESTA

Objetivo: Examinar el proceso de distribución comercial,  
haciendo énfasis en el tiempo de entrega al cliente de Importadora Alvarado

VENDEDOR .....

FECHA: .....

## NUESTROS SERVICIOS COMO CALIFICARIA EN:

NIVEL DE SERVICIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PESIMO
1.- Educación y Cordialidad.	<input type="text"/>				
2.-Tiempo de espera.	<input type="text"/>				
3.-Información Concreta y precisa.	<input type="text"/>				
4.- Solución de inquietudes quejas y requerimientos.	<input type="text"/>				

## TACHE CON UNA X LA RESPUESTA CORRECTA

5.- Para solicitar un pedido ud. Se contacta a la empresa por medio del:	<input type="checkbox"/> TELEFONO	<input type="checkbox"/> MAIL	<input type="checkbox"/> V. INTERNO	<input type="checkbox"/> V.EXTERNO	<input type="checkbox"/> OTRO
6.-De los productos solicitados en que porcentaje tenemos disponibilidad	<input type="checkbox"/> 30%	<input type="checkbox"/> 50%	<input type="checkbox"/> 70%	<input type="checkbox"/> 90%	<input type="checkbox"/> 100%
7.-La Distribucion de pedidos urgentes se lo realiza en el mismo día	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO			
8.-Para el despacho de sus pedido al por mayor se lo realiza en	<input type="checkbox"/> 2 DIAS	<input type="checkbox"/> 3 DIAS	<input type="checkbox"/> 4 DIAS	<input type="checkbox"/> 5DIAS	<input type="checkbox"/> O MAS
9.- Cuál es el tiempo que Ud. Considera apropiado para la distribución de sus pedidos	<input type="text"/>				

10.- Que es lo que ud. valora el momento de la compra.	<input type="checkbox"/> PRECIO	<input type="checkbox"/> SERVICIO	<input type="checkbox"/> CALIDAD	<input type="checkbox"/> STOCK SUF.	<input type="checkbox"/> LOGISTICA
11.- Para lograr su satisfaccion cree que debemos mejorar el tiempo de los despachos	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO			
12.- Como es su nivel de satisfaccion con el servicio que le brinda la empresa	<input type="checkbox"/> EXCELENTE	<input type="checkbox"/> BUENO	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> MALO	<input type="checkbox"/> PESIMO
13.- El producto que llega a usted cubre sus expectativas	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> TALVEZ	<input type="checkbox"/> NUNCA	<input type="checkbox"/> RARAMENTE

SUGERENCIAS:

GRACIAS POR INVERTIR EN SU PAIS Y CONFIAR EN NUESTRA CAPACIDAD

.....

**INFORME DE CONTROL INTERNO A LA AUDITORÍA  
REALIZADA A LA EMPRESA IMPORTADORA ALVARADO**

AUDIT CONSULTING

Se ha procedido a realizar un estudio y análisis de los procedimientos y sistemas de control interno de IMPORTADORA ALVARADO, en todos sus ciclos y áreas más significativas dentro del área de bodega. Para ello, se han utilizado técnicas de evaluación representadas por seguimiento del entorno del control, pruebas de cumplimiento y verificación.

**I. MOTIVO DE LA AUDITORIA:**

La Auditoría realizada al área de bodega al proceso de distribución comercial se realizó para verificar si los procesos existentes eran adecuados y determinar la causa de la disminución en ventas.

**II. OBJETIVO DEL EXAMEN:**

De acuerdo al Programa de Auditoría, la finalidad del examen fue la consecución de los siguientes objetivos:

**1. OBJETIVO GENERAL.-**

Elaborar una auditoría de gestión como instrumento metodológico con el cual se pone en práctica un examen objetivo sistemático de la gestión del departamento de Bodega, para determinar el cumplimiento de la misión, visión, de la eficiencia y eficacia, efectividad y economía, a más de evaluar el desempeño a fin de proponer recomendaciones para el logro de sus objetivos.

## **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-**

- a. Realizar el diagnóstico para determinar las directrices y fuerzas que son necesarias para formular e implantar estrategias, para elevar el nivel de satisfacción de los clientes de Importadora Alvarado
- b. Determinar el cumplimiento de metas establecidas por la empresa así como de las políticas, procedimientos y otras normas y disposiciones internas.
- c. Establecer si los despachos de mercadería cumplen con la autorización competente.
- d. Determinar la suficiencia, oportunidad y confiabilidad del trabajo generado en las áreas operativas.
- e. Evaluar la optimización en el uso del tiempo empleado en los procesos de distribución en bodega.
- f. Emitir sugerencias para mejorar los procesos.

### **III. ALCANCE:**

#### **1. PERÍODO EXAMINADO.-**

La Auditoría realizada se practicó al área de bodega, al control interno y al proceso de distribución comercial de Importadora Alvarado durante el segundo semestre del 2010.

#### **2. ASPECTOS EXAMINADOS.-**

- Control Interno
- Proceso de Distribución Comercial

### **IV. LIMITACIONES AL ALCANCE:**

Auditoría exceptuó del examen la verificación de lo siguiente:

Contratación de Mano de Obra y adquisición de mercadería, así como los inventarios de la misma y a su vez el correspondiente informe elevado a conocimiento de Gerencia y de los Sres. Socios de la Empresa.

### **V. BASE LEGAL:**

Esta auditoría se procedió con sujeción a las normas y técnicas de la profesión; y con relación al tema del trabajo, a la siguiente normativa:

- Estatutos Sociales de la Empresa;
- Reglamento General
- Políticas y
- Disposiciones Internas

### **VI. PERSONAL RELACIONADO:**

Los responsables de la actividad bajo examen son:

**GERENTE GENERAL:**

Lic. Ana Alvarado

**PRESIDENTE**

Ing. Jaime Alvarado

**Socios de la Empresa**

- Sra. Gladys Lascano
- Ing. Galo Alvarado
- Ing. Hugo Alvarado
- Ing. José Alvarado
- Ing. John Alvarado
- Ing. Diego Alvarado

**DEPARTAMENTO DE BODEGA**

- Verónica Ruiz

JEFE DE BODEGA

## C A P Í T U L O   B

### RESULTADOS DEL EXAMEN

#### HALLAZGOS DE AUDITORÍA:

##### *1 .La demora en el proceso de distribución comercial*

###### ***Conclusión***

La causa se debe a los procesos desactualizados que se tiene en la empresa, lo que ha venido causando la insatisfacción del cliente.

###### ***Recomendación***

Se recomienda a Gerencia que sean actualizados los manuales para el área de bodega por cuanto si la situación actual se mantiene la empresa tiene mucho riesgo de perder clientes y disminuir sus ventas, adicionalmente se deben realizar la reingeniería de los procesos existentes de acuerdo a los requerimientos del área de bodega.

## ***2. Existen varios niveles de mando, o jerarquías dentro de bodega***

### ***Conclusión***

Esto se debe a la inexistente segregación de funciones, y el personal del área de bodega no se siente parte de la empresa por lo cual existe excesiva rotación de personal.

### ***Recomendación***

Redefinir el organigrama estructural del área de bodega, donde puedan ser claramente definidos los niveles de mando y sus funciones, para que así todo el personal se encuentre involucrado, además el área de Recursos Humanos de la empresa debe realizar un estudio exhaustivo de clima laboral para evitar que exista la rotación de personal lo cual será muy beneficioso de la misma porque se evitará tener tiempos perdidos.

***3. Desorganización no hay control en ninguna de las área de bodega, ni de la mercadería existente***

***Conclusión***

El Jefe de bodega no tiene la suficiente autoridad para el control del personal de bodega.

***Recomendación***

El Jefe de Bodega tiene que organizar al personal que labora dentro de ella y que se encuentra a su cargo, se debe separar al personal por grupos para que realicen varias actividades a la vez y cuando llegue la mercadería no la dejen en los pasillos o fuera de su lugar sino que sea ingresada la mercadería a bodega y acomodada al momento en sus respectivas perchas, para evitar tener tiempos perdidos.

#### ***4. Se tiene robos y pérdida de mercadería***

##### ***Conclusión***

La inexistencia de control interno ocasiona que exista el problema de pérdida de mercadería.

##### ***Recomendación***

Implementar una reingeniería de bodega en donde se delegue personas responsables como Jefes de perchas y sus percheros que serán los ayudantes de percha y se encargarán del despacho de mercadería a los asistentes, para lo cual se debe llevar un control de todos los ítems de cada percha y el Jefe de percha con sus ayudantes deben ser los responsables de la mercadería a su cargo con lo cual se estará llevando un adecuado control de mercadería, además la Gerencia debe invertir en sistemas de revisión al personal que labora en bodega para evitar que existan robos dentro de la misma, con la finalidad de salvaguardar los recursos de la empresa.

***5. Quejas y devoluciones por malos despachos, la mercadería llega a los clientes en mal estado***

***Conclusión***

La falta de capacitación al personal que labora en bodega se debe a que existan malos despachos por cuanto el personal es nuevo y no conocen a fondo los repuestos existentes o su vez se pueden confundir por no tener codificado.

***Recomendación***

Capacitar al personal que está en bodega con la finalidad que conozcan todos los repuestos y partes que comercializa la empresa, además se debe realizar las revisiones de la mercadería al momento del embalaje para evitar que llegue en mal estado y así evitar las molestias de los clientes.

Se debe motivar al personal de bodega ya que ellos son la fuerza laboral que cada día impulsa la empresa, con lo cual se logrará un mejor desempeño y rendimiento de los mismos.

Adicionalmente a esto se puede mencionar que no existen políticas para el área de bodega. Y los ítems existentes en bodega no tienen codificación alguna por lo que la mercadería es mal despachada.

**Atentamente**

-----  
Ing. Mariela Montesdeoca  
Licencia profesional No. 291283  
Reg. Nac. Aud. Ext. SC – RNAE - 2729

**MEMO**

**(PARA LA ENTREGA DE FACTURAS A BODEGA)**

**PARA:**

**DE:**

**FECHA:**

---

<b>DESCRIPCIÓN ENTREGA</b>	<b>SECUENCIA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TIEMPO DE</b>
--------------------------------	------------------	-----------------	------------------

-----  
**Ventas**  
**Entregue Conforme**

-----  
**Jefe de Bodega**  
**Recibí Conforme**



**REGISTRO DE MERCADERÍA ENTRANTE A PERCHA**

Nombre de Jefe de Percha: \_\_\_\_\_  
Nº .....

**Percha**

Nombre de Percheros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ÍTEMS</b>
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

-----  
**JEFE DE PERCHA**  
Recibí Conforme

-----  
**JEFE DE ÁREA**  
Entrega Conforme



