



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**ESCUELA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

**TEMA:**

“Auditoría de Gestión a los Procesos de Comercialización de la Distribuidora Mejía en el segundo semestre del año 2012”

**DIANA LEONOR MARTÍNEZ MARTÍNEZ**

Riobamba-Ecuador

2013

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

---

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

Ing. Oscar Omar Espíndola Lara  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la Autora.

Diana Leonor Martínez Martínez

## **DEDICATORIA**

Esta tesis va dedicado a mis padres y hermanos que con su apoyo incondicional han sido mi guía en toda mi vida estudiantil lo que me ha permitido llegar a culminar con éxito esta carrera.

A mis compañeros y amigos de aula con quienes compartimos muchas alegrías y tristezas pero jamás nos dimos por vencidos pues nuestras metas siempre estuvieron claras.

*Diana Leonor Martínez M.*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más eterna gratitud a la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo por permitirme formarme profesionalmente en esta prestigiosa institución al Ing. Edwin Pombosa por guiarme con sus conocimientos en el desarrollo de esta tesis y a todos mis profesores quienes con su sabiduría me encaminaron para llegar a ser una excelente profesional y dejar muy en alto el nombre nuestra querida politécnica.

*Diana Leonor Martínez M.*

## ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| Portada .....  | I    |
| Certificación del tribunal.....  | II   |
| Certificación de autoría .....   | III  |
| Dedicatoria.....   | IV   |
| Agradecimiento .....   | V    |
| Índice general .....   | VI   |
| Índice de cuadros.....   | X    |
| Índice de gráficos.....  | XII  |
| Introducción .....   | XIII |
| <b>CAPITULO 1</b> .....  | 1    |
| 1.1.1. Reseña Histórica.....   | 2    |
| 1.2. Misión .....  | 3    |
| 1.3. Visión .....  | 3    |
| 1.4. Objetivo General .....  | 4    |
| 1.5. Objetivos Estratégicos .....  | 4    |
| 1.6. Políticas y Valores Empresariales.....                                | 4    |
| 1.7. Identificación de Productos y/o servicios .....                       | 5    |
| 1.8. Matriz de Implicados .....  | 6    |
| 1.9. Ubicación .....   | 7    |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....   | 8    |
| 2. Análisis Interno .....  | 8    |
| 2.1.1. Matriz-Análisis Interno .....                                       | 16   |
| 2.1.2. Perfil Estratégico De Los Factores Internos Del Micro Entorno ..... | 17   |
| 2.1.3. Análisis del perfil estratégico interno.....                        | 19   |
| 2.1.4. Capacidad de Respuesta.....   | 20   |
| 2.1.5. Análisis De Factores Estratégicos Internos.....                     | 22   |
| 2.1.6. Análisis Estratégico Externo .....                                  | 23   |
| 2.1.7. Análisis Estratégico Externo: Globalización .....                   | 23   |
| 2.2. Dimensión Económica .....   | 24   |
| 2.2.1. Análisis Estratégico Externo: Macroentorno .....                    | 28   |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.2. Análisis Estratégico Externo: Microentorno.....                            | 35        |
| 2.2.2.1 Microentorno .....  | 35        |
| 2.2.3. Matriz De Impacto y Ocurrencia Externa .....                               | 39        |
| 2.2.4. Perfil Estratégico de los Factores Externos del Macro y Micro Entorno..... | 40        |
| 2.2.5. Análisis del Perfil Estratégico .....                                      | 42        |
| 2.2.6. Capacidad de Respuesta.....  | 44        |
| 2.2.6.1. Matriz Capacidad de Respuesta Factores Estratégicos.....                 | 44        |
| 2.2.7. Análisis FODA.....   | 47        |
| 2.3. Análisis de Causa y Efecto .....   | 52        |
| 2.3.1. Matriz de Implicados .....   | 52        |
| 2.3.2. Árbol de Problemas .....   | 53        |
| 2.3.3. Árbol de Objetivos.....  | 53        |
| 2.4. Análisis Crítico .....   | 54        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>  | <b>56</b> |
| 3.1. Marco Teórico .....  | 56        |
| 3.1.1. Auditoría.....   | 56        |
| 3.1.2. Auditoría de Gestión .....   | 56        |
| 3.1.2.1. Objetivos de la Auditoría de Gestión.....                                | 58        |
| 3.1.2.2. Alcance .....  | 59        |
| 3.1.2.3. Dirección Técnica .....  | 60        |
| 3.1.2.4. Evaluación de los Riesgos .....  | 60        |
| 3.1.3. Proceso de Comercialización.....   | 61        |
| 3.2. Marco Conceptual.....  | 62        |
| 3.2.1. Auditoría.....   | 62        |
| 3.2.2. Gestión.....   | 63        |
| 3.2.3. Control Interno .....  | 63        |
| 3.2.4. Instrumentos para el Control de Gestión .....                              | 63        |
| 3.2.5. Elementos de Gestión.....  | 64        |
| 3.2.6. Proceso de Venta .....   | 65        |
| 3.2.7. Administración de Inventarios .....  | 66        |
| 3.3. Hipótesis .....  | 67        |
| 3.3.1. Hipótesis General .....  | 67        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.3.2. Hipótesis Específicas .....                              | 67         |
| 3.3.3. Variables de Estudio .....                               | 67         |
| 3.3.3.1. Variables cualitativas o atributos.....                | 67         |
| 3.3.3.2. Variables Cuantitativas .....                          | 68         |
| 3.3.4. Variable Independiente .....                             | 68         |
| 3.3.5. Variable Dependiente .....                               | 68         |
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....  | <b>69</b>  |
| 4.1. Metodología .....  | 69         |
| 4.1.1. Enfoque.....   | 69         |
| 4.1.2. Modalidad básica de la investigación.....                | 69         |
| 4.1.3. Nivel o Tipo de Investigación .....                      | 70         |
| 4.1.4. Población y Muestra .....                                | 71         |
| 4.1.5. Técnicas e Instrumentos .....                            | 73         |
| 4.1.6. Plan de Recolección de Información.....                  | 73         |
| 4.1.7. Plan de Procesamiento y Análisis de la Información ..... | 76         |
| 4.2. Análisis e Interpretación e Resultados.....                | 77         |
| 4.2.1. Análisis de Resultados.....                              | 77         |
| 4.2.1.1. Análisis Vivariante.....                               | 77         |
| 4.2.2. Verificación de Hipótesis.....                           | 97         |
| 4.2.3. Calculo de Chi Cuadrado .....                            | 97         |
| 4.2.4. Selección del Chi Cuadrado en Tablas .....               | 100        |
| 4.2.5. Análisis de Chi Cuadrado (Tablas) .....                  | 101        |
| 4.3. Conclusiones y Recomendaciones .....                       | 103        |
| 4.3.1. Conclusiones .....                                       | 103        |
| 4.3.2. Recomendaciones .....                                    | 104        |
| <b>CAPÍTULO V</b> .....   | <b>106</b> |
| 5. Propuesta.....   | 106        |
| 5.1. Datos informativos .....                                   | 106        |
| 5.2. Antecedentes de la Propuesta .....                         | 107        |
| 5.3. Justificación .....  | 108        |
| 5.4. Objetivos.....   | 108        |
| 5.5. Análisis de Factibilidad .....                             | 109        |

|  |            |
|--|------------|
| 5.6. Fundamentación .....                          | 110        |
| 5.7. Metodología .....                             | 111        |
| 5.7.1.1. Fase I. Planificación Preliminar .....    | 113        |
| 5.7.1.2. Fase II. Planificación Específica .....   | 126        |
| 5.7.1.3. Fase III. Planificación Estratégica ..... | 132        |
| 5.7.1.4. Fase IV. Ejecución .....                  | 135        |
| 5.7.1.5. Fase V. Resultados.....                   | 143        |
| 5.8. Carta a Gerencia.....                         | 144        |
| 5.9. Informe de Auditoría de Gestión .....         | 146        |
| 5.10. Enfoque de la Auditoría .....                | 147        |
| 5.11. Análisis de Procesos Críticos.....           | 148        |
| <b>CAPÍTULO VI</b> .....                           | <b>153</b> |
| 6. Conclusiones Y Recomendaciones .....            | 153        |
| 6.1. Conclusiones .....                            | 153        |
| 6.2. Recomendaciones .....                         | 155        |
| RESUMEN .....                                      | 156        |
| SUMMARY.....                                       | 157        |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                  | 158        |
| ANEXOS.....  | 160        |

## ÍNDICE DE CUADROS

| Nº.    | TÍTULO  | PÁG. |
|--------|---|------|
| Nº.1.  | Producto y/o Servicios.....                               | 5    |
| Nº.2.  | Matriz de Implicados.....                                 | 6    |
| Nº.3.  | Ubicación .....   | 7    |
| Nº.4.  | Análisis Interno01 .....                                  | 15   |
| Nº.5.  | Factores Estratégicos.....                                | 16   |
| Nº.6.  | Sector Interno-Perfil Estratégico .....                   | 18   |
| Nº.7.  | Sector Interno-Perfil Estratégico .....                   | 22   |
| Nº.8.  | Informantes .....   | 23   |
| Nº.9.  | Dimensión Económica.....                                  | 24   |
| Nº.10. | Dimensiones Política-Legales .....                        | 25   |
| Nº.11. | Dimensión Socio Cultural .....                            | 26   |
| Nº.12. | Dimensión Tecnológica .....                               | 27   |
| Nº.13. | Análisis Estratégico Externo .....                        | 30   |
| Nº.14. | Dimensión Política Legal .....                            | 31   |
| Nº.15. | Dimensión Socio Cultural .....                            | 33   |
| Nº.16. | Dimensión Tecnológica .....                               | 33   |
| Nº.17. | Dimensión Tecnológica .....                               | 34   |
| Nº.18. | Análisis Estratégico Externo- Micro entorno .....         | 38   |
| Nº.19. | Factores Estratégicos.....                                | 39   |
| Nº.20. | Perfil Estratégico-Factores Internos.....                 | 42   |
| Nº.21. | Matriz Capacidad de Respuesta Factores Estratégicos.....  | 46   |
| Nº.22. | Análisis FODA .....                                       | 48   |
| Nº.23. | Matriz de Implicados.....                                 | 52   |
| Nº.24. | Árbol de Problemas .....                                  | 53   |
| Nº.25. | Árbol de Objetivos .....                                  | 53   |
| Nº.26. | Población y Muestra .....                                 | 71   |
| Nº.27. | Técnicas e Instrumentos.....                              | 73   |
| Nº.28. | Plan de Recolección de la Información.....                | 74   |
| Nº.29. | Entrevista .....  | 84   |
| Nº.30. | Encuestas .....   | 85   |
| Nº.31. | Objetivo a largo Plazo .....                              | 86   |
| Nº.32. | Pregunta N°2 Limitación de Funciones a los Empleados..... | 87   |

|  |     |
|--|-----|
| Nº.33. Pregunta N°3 Falta de Comunicación.....                       | 88  |
| Nº.34. Pregunta N°4 Indicadores del Desempeño del Personal .....     | 89  |
| Nº.35. Pregunta N°5 Comprobantes de Ventas Emitidos .....            | 90  |
| Nº.36. Pregunta N °6 Productos Ofertados a Clientes.....             | 91  |
| Nº.37. Pregunta N °7 Competencia tiene nuestros Productos .....      | 92  |
| Nº.38. Pregunta N°8 Productos y Precios .....                        | 93  |
| Nº.39. Pregunta N°9 Procesos de Ventas más adecuados .....           | 94  |
| Nº.40. Pregunta N°10 Toma Física de Inventarios .....                | 95  |
| Nº.41. Pregunta N° 11 Ventas Esperadas por el Gerente .....          | 96  |
| Nº.42. Verificación de Hipótesis .....                               | 97  |
| Nº.43. Calculo Chi- Cuadrado - Frecuencias Observadas.....           | 98  |
| Nº.44. Frecuencias Esperadas.....                                    | 99  |
| Nº.45. De Contingencia (Calculo del Chi- Cuadrado – Calculado) ..... | 100 |
| Nº.46. Selección del Chi Cuadrado en Tablas.....                     | 101 |
| Nº.47. Guía Descriptiva.....   | 112 |
| Nº.48. Guía Descriptiva.....   | 112 |
| Nº.49. Recursos .....  | 115 |
| Nº.50. Objetivos .....   | 117 |
| Nº.51. Cuestionario de Control Interno de Compras.....               | 121 |
| Nº.52. Nivel Riesgo Control.....                                     | 122 |
| Nº.53. Cuestionario Control Interno Ventas.....                      | 123 |
| Nº.54. Nivel Riesgo CI Ventas.....                                   | 124 |
| Nº.55. Análisis FODA Proceso de Compra.....                          | 125 |
| Nº.56. Análisis FODA Proceso de Ventas .....                         | 125 |
| Nº.57. Componentes de Compras y Ventas .....                         | 127 |
| Nº.58. Proceso de Compras.....                                       | 130 |
| Nº.59. Proceso de Ventas .....                                       | 131 |
| Nº.60. Indicadores de Gestión de Compras.....                        | 133 |
| Nº.61. Indicadores de Gestión de Ventas.....                         | 134 |
| Nº.62. Manual de Referencias.....                                    | 136 |
| Nº.63. Hoja de Hallazgos .....                                       | 142 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

| <b>Nº</b> | <b>TÍTULO</b>   | <b>PÁG.</b> |
|-----------|---|-------------|
| Nº 1:     | Factores Estratégicos.....                                | 42          |
| Nº 2:     | Pregunta Nº1 Objetivos a largo Plazo .....                | 86          |
| Nº 3:     | Pregunta Nº2 Limitación de Funciones a los Empleados..... | 87          |
| Nº 4:     | Pregunta Nº3 Falta de Comunicación.....                   | 88          |
| Nº 5:     | Pregunta Nº4 Indicadores del Desempeño del Personal ..... | 89          |
| Nº 6:     | Pregunta Nº5 Comprobantes de Ventas Emitidos.....         | 90          |
| Nº 7:     | Pregunta Nº6 Productos Ofertados a Clientes.....          | 91          |
| Nº 8:     | Pregunta Nº7 Competencia tiene nuestros Productos.....    | 92          |
| Nº 9:     | Pregunta Nº8 Productos y Precios .....                    | 93          |
| Nº 10:    | Pregunta Nº9 Procesos de Ventas más adecuados.....        | 94          |
| Nº 11:    | Pregunta Nº10 Toma Física de Inventarios.....             | 95          |
| Nº 12:    | Pregunta Nº11 Ventas Esperadas por el Gerente Prop.....   | 96          |
| Nº 13:    | Regiones de Aceptación y de Rechazo .....                 | 102         |
| Nº 14:    | Organigrama Estructural.....                              | 115         |
| Nº 15:    | Organigrama Funcional.....                                | 116         |

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se ven inmersas en un mundo cada vez más competitivo que exige la maximización de los recursos. Es por ello que la búsqueda de la eficiencia, economía y eficacia en el desempeño de las entidades dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad.

En las organizaciones del ámbito comercial se determinó que existe una carencia de un sistema de control interno en áreas estratégicas de compras, ventas y comercialización. Por la ineficiente administración y falta de un manual de funciones en donde se determine las responsabilidades de cada empleado, otro factor es la falta de procedimientos de comercialización lo que genera inconvenientes en la venta de los productos.

Una de las herramientas que se utilizan para evidenciar este antecedente es la Auditoría de Gestión, es por ello que el presente trabajo tiene como finalidad la ejecución de un análisis de control interno a la Distribuidora “MEJIA”, de la ciudad de Ambato.

La necesidad de evaluar los procesos que se manejan en ella radica en maximizar los recursos de manera que se pueda tener un mejoramiento continuo a nivel interno y se refleja con la satisfacción al cliente, considerando que el cliente es una figura que siempre está presente, es lógico, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir.

La aplicación de una auditoría de gestión a los procesos de comercialización de la Distribuidora “MEJIA”, pretende contribuir en la toma de decisiones en la dirección del ente y ser una guía al éxito anhelado.

## CAPITULO 1

### 1. Generalidades

#### 1.1. Identificación de la Empresa

# DISTRIBUIDORA COMERCIAL "MEJIA"



|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Razón Social:</b>        | Distribuidora Comercial "Mejía"              |
| <b>Sector:</b>              | Comercial Privada                            |
| <b>Representante Legal:</b> | Sr. Luis Aníbal Mejía Guerrón                |
| <b>Dirección:</b>           | En el Cantón Ambato Sector Mercado Mayorista |
| <b>E-mail:</b>              | distribuidoracomercialmejia@hotmail.com      |
| <b>Teléfono:</b>            | 032400618                                    |
| <b>Fax:</b>                 | 032850806                                    |

### 1.1.1. Reseña Histórica

La Distribuidora Comercial “MEJIA”, es una institución creada para brindar bienes de primera necesidad al por mayor y menor, al público en general, a tiendas pequeñas y grandes cuyo fin principal es satisfacer sus necesidades en cuanto a precio y calidad lo cual permitió establecer el eslogan que identifica a nuestra empresa denominado: **“EMPRESA LÍDER EN PRECIOS Y CALIDAD”**.

La empresa está constituida legalmente desde el año 2005 en el Sector del Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato, por el Gerente propietario el señor Luis Aníbal Mejía Guerrón con RUC 0602542839001, empezaron como una tienda mediana con un número de 3 trabajadores.

Esta se constituyó con un capital propio del 30% que tuvo un valor de \$5000,00 dólares, el 20% fue donado como base de apoyo por el padre del Gerente el señor Miguel Ángel Mejía el cual posee un negocio del mismo tipo y conoce bien la rentabilidad que puede generar el negocio.

Mientras que la otra parte del capital faltante se adquirió a través de créditos e hipotecas, el mismo que le facilito la adquisición de nuevos productos para su negocio.

Alrededor de dos años se recuperó la inversión y se pudo ampliar el local, y se incorporó más trabajadores por que la aceptación de los productos por parte de los consumidores iba creciendo y por ende el volumen de ventas era mayor lo cual motivó a la apertura de nuevas sucursales.

En la actualidad posee una nueva sucursal en la ciudad del Puyo debido a que la ciudad presta las condiciones adecuadas para la oferta de nuestros productos la misma que es rentable y está generando buenos ingresos para el patrimonio familiar.

La empresa en la actualidad cuenta con un capital de \$1`900,000.00 en inventarios valor que se calculó el 31/12/2010, lo que es fiel reflejo de una

excelente coordinación y organización por parte de todas las personas que orgullosamente pertenecemos a esta organización.

En la actualidad se cuenta con 260 personas que contribuyen al progreso de esta institución a los cuales constantemente se les está capacitando en temas como atención al cliente, buen trato, etc.

Esta estrategia de nuestra empresa nos ha dado un resultado positivo debido a que el cliente va satisfecho tanto por nuestra calidad de producto y la forma en que son atendidos, de esta manera nos permitió crecer y ahora en la actualidad somos una empresa líder en la comercialización de productos de primera necesidad en la ciudad de Ambato.

Dentro de lo que es activos fijos se posee dos camiones y una camioneta para la distribución de productos y adquisición de los mismos.

## **1.2. Misión**

“Comercial “MEJÍA “es una empresa líder en la comercialización de productos de consumo masivo que satisface las necesidades del sector Mercado Mayorista de Ambato y de la población que proviene del sector rural de la ciudad, cuenta con colaboradores y proveedores que permiten proveer a los clientes un servicio y atención eficiente.”

## **1.3. Visión**

“Ser una empresa líder en la comercialización de productos en la Provincia de Tungurahua y el país, ofertando productos de alta calidad a precios módicos, con una infraestructura adecuada, garantizando la buena atención al cliente con personal calificado, el mismo que permita obtener un beneficio económico y reconocimiento social”

#### 1.4. Objetivo General

Ser una organización reconocida a nivel nacional por nuestros productos de excelente calidad y precios accesibles para la venta.

#### 1.5. Objetivos Estratégicos

- Servir al cliente de forma muy eficaz.
- Aumentar las ventas mensuales.
- Fidelizar clientes rentables
- Ser considerado líder por los distribuidores
- Extender nuestro mercado en la ciudad de Ambato mediante la vena a cobertura en diferentes cantones t provincias.

#### 1.6. Políticas y Valores Empresariales

- **Lealtad:** Compromiso, confianza y fidelidad hacia los clientes, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.
- **Servicio:** Dar respuesta a las necesidades de los clientes con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para los clientes, realizando de manera correcta las actividades necesarias.
- **Honestidad:** Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.
- **Calidad:** Lograr la excelencia de los productos para alcanzar la Visión y Misión.
- **Calidad Humana:** Consideramos a los clientes y empleados como el recurso más valioso y la fuerza impulsora de nuestra empresa.
- **Respeto:** Respetamos su integridad humana y reconocemos con justicia su desempeño y contribución al logro de una mejor Institución.

## 1.7. Identificación de Productos y/o servicios

El producto es parte de la mezcla de marketing de la empresa, junto al precio, distribución y promoción, el cual satisface las necesidades del consumidor, a través de un buen servicio prestado por parte de sus colaboradores de comercial "MEJIA"

### CUADRO Nº 1

#### PRODUCTO Y/O SERVICIOS MÁS SEGMENTOS ATENDIDOS

| PRODUCTO                           | SEGMENTOS  |
|------------------------------------|--|
| PRODUCTOS DE ASEO                  | FAMILIAS: estrato baja, media, alta Tiendas de abarrotes: pequeñas, medianas y grandes |
| PRODUCTOS DE LAVANDERIA Y LIMPIEZA | FAMILIAS: estrato media, alta Tiendas de abarrotes: pequeñas, medianas y grandes       |
| PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO        | FAMILIAS: estrato baja, media, alta Tiendas de abarrotes: pequeñas, medianas y grandes |
| PRODUCTOS PARA NIÑOS               | FAMILIAS: estrato baja, media, alta Tiendas de abarrotes: pequeñas, medianas y grandes |
| PRODUCTOS DE CONFITERIA            | FAMILIAS: estrato baja, media, alta Tiendas de abarrotes: pequeñas, medianas y grandes |
| PRODUCTOS ENLATADOS                | FAMILIAS: estrato baja, media, alta Tiendas de abarrotes: pequeñas, medianas y grandes |
| PRODUCTOS DE CONSUMO ESPECIAL      | FAMILIA: estrato media, alta Tiendas de abarrotes: pequeñas, medianas y grandes        |

**Cuadro Nº.1. Producto y/o Servicios**

**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"

**Realizado por:** Diana Martínez

**Fecha:** 01/05/2013

## 1.8. Matriz de Implicados

La matriz de implicados identifica a los **aliados** y **oponentes** de la microempresa. Para realizar la Matriz de Implicados, se debe identificar a los factores que están relacionados o influyen en el desarrollo de Comercial “MEJIA” desde el punto de vista externo e interno.

### MATRIZ DE IMPLICADOS

| IMPLICADOS            | JUSTIFICACIÓN  |
|-----------------------|--|
| GOBIERNO NACIONAL     | <b>A</b> Decreta y fija las políticas nacionales para promover el desarrollo del sector microempresarial.  |
| ASAMBLEA NACIONAL     | <b>A</b> Crea o aprueba leyes para la empresa ecuatoriana  |
| MUNICIPIO DE AMBATO   | <b>O</b> Asigna y recauda impuestos  |
| SRI                   | <b>A</b> Promueve el cumplimiento de pago de los impuestos   |
| ÍESS                  | <b>O</b> Exige el pago mensual de aportes a la institución, por concepto de la afiliación a los empleados, representando un gasto.   |
| ENTIDADES FINANCIERAS | <b>O</b> Otorgan crédito con módicas tasa de intereses para los microempresarios   |
| PROVEEDORES           | <b>A</b> Proporciona la entrega de productos para comercializar a los clientes.  |
| COMPETENCIA           | <b>A</b> Influye en la fijación de precios de nuestros productos y la oferta para los clientes<br><b>O</b> Posible pérdida de aceptación de los productos por parte de los clientes. |
| CLIENTES              | <b>A</b> Adquieren nuestros productos en gran volumen, por la calidad de los mismos  |
| COLABORADORES         | <b>A</b> Ayudan a que la empresa se desarrolle de una manera eficiente en el entorno microempresarial.   |

**Cuadro Nº.2.** Matriz de Implicados  
**Fuente:** Inventario de “Comercial Mejía”  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana  
**Fecha:** 01/05/2013

1.9. Ubicación

The image is a composite of several photographs and text boxes. At the top left is a photo of a 'BANCO PICHINCHA' branch. To its right is a sign for 'Luis Mejía DISTRIBUIDOR' with a phone number 'Telf.: 50 806'. Below these is a text box labeled 'AVENIDA.ELCONDOR'. In the center is a vertical text box labeled 'MARIANO TINAJERO'. To the right is a photo of a 'GOODYEAR' store with another text box labeled 'AVENIDA.ELCONDOR'. At the bottom are three photos: a warehouse with stacks of red sacks, a market stall with a silver SUV and a sign 'MERCADO MAYORIS', and a stand with large bunches of yellow bananas.

Cuadro N°.3. Ubicación  
Fuente: Inventario de "Comercial Mejía"  
Realizado por: MARTÍNEZ, Diana  
Fecha: 01/05/2013

## CAPÍTULO II

### 2. Análisis Interno

El análisis interno persigue identificar las Fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actividad.

En el análisis interno se toman en cuenta las siguientes variables:

- ✓ Producción
- ✓ Talento Humano
- ✓ Organización
- ✓ Marketing
- ✓ Finanzas
- ✓ Investigación + Desarrollo + Innovación

| CÓD.                  | FACTOR                | COMPORTAMIENTO | IMPACTO  | RESPUESTA  | INFORMANTES |
|-----------------------|-----------------------|----------------|--|--|-------------|
| <b>PRODUCCIÓN</b>     |                       |                |  |  |             |
| PR.1                  | Producto              | Estable        | Desarrollo en un mercado conocido                          | Aumentar las ventas  | 01          |
| PR.2                  | Calidad               | Existente      | Competitividad en el mercado                               | Acceder a nuevos mercados                                    | 01          |
| PR.3                  | Costo                 | Accesibles     | Equilibrio en las utilidades                               | Accesible para todo cliente                                  | 01          |
| PR.4                  | Infraestructura       | Adecuada       | Espacio suficiente para el almacenamiento de los productos | Facilidad la venta y expendio del producto                   | 01          |
| <b>TALENTO HUMANO</b> |                       |                |  |  |             |
| TH.5                  | Rotación de personal. | Inexistente    | Desempeño laboral adecuado.                                | Mejora el conocimiento en diferentes funciones que ejecutan. | 01          |
| TH.6                  | Capacitación.         | Existente      | Existe un buen desempeño de sus colaboradores.             | Personal idóneo  | 01          |
| TH.7                  | Contratos             | Existente      | Mejora el desenvolvimiento del personal y buen             | La empresa establece contratos con personal para             | 01          |

|                     |                        |            |   |  |    |
|---------------------|------------------------|------------|---|--|----|
|                     |                        |            | desempeño en su trabajo                               | dar cumplimiento a los pagos de beneficio de ley.                          |    |
| TH.8                | Experiencia técnica    | Existente  | Desempeño eficiente de los colaboradores              | Incremento en la comercialización de productos y buena atención al cliente | 01 |
| TH.9                | Nivel académico        | Alto       | Buen desempeño laboral                                | Indiferente  | 01 |
| TH.10               | Motivación             | Existente  | Mejor atención al cliente                             | Clientes satisfechos   | 01 |
| TH.11               | Nivel de remuneración  | Adecuada   | Empleados estables                                    | Buen ambiente laboral  | 01 |
| TH.12               | Personal               | Inadecuado | Incorporación de personal acorde a los requerimientos | Aplicar sistema de aplicación de Recursos Humanos                          | 01 |
| TH.13               | Incentivos y sanciones | Negativo   | El personal está involucrado pero no comprometido     | Aplicación de un plan de incentivos  | 01 |
| <b>ORGANIZACIÓN</b> |                        |            |   |  |    |
| OR.14               | Organigrama            | Existente  | Buena distribución de funciones                       | Control adecuado de las funciones que los empleados desempeñan             | 01 |

|       |  |            |  |  |    |
|-------|--|------------|--|--|----|
| OR.15 | Manuales para el personal                    | Existentes | Existe un cumplimiento adecuado de las funciones en la empresa por parte del personal. | Induce al cumplimiento del manual de comportamiento del talento humano | 01 |
| OR.16 | Comunicación Interna.                        | Existente  | Mejorar el trabajo en equipo   | Resultados eficientes  | 01 |
| OR.17 | Clima Organizacional                         | Positivo   | Cumplimiento de objetivos y metas  | Mejora ambiente de ventas  | 01 |
| OR.18 | Evaluación de desempeño                      | Existente  | Medir el trabajo de cada trabajador  | Distribución equitativa de trabajo                                     | 01 |
| OR.19 | Flexibilidad de la estructura organizacional | Existente  | Evolución de la empresa  | Mejora la coordinación   | 01 |
| OR.20 | Habilidad de Respuesta Tecnológica Cambiante | Existente  | Evolución y cambios en el entorno  | Desarrollo de nuevas estrategias y mecanismos                          | 01 |
| OR.21 | Evaluación de gestión                        | En aumento | Incentivar la creatividad y participación de los funcionarios                          | Facilita la toma de decisiones   | 01 |
| OR.22 | Estrategia para enfrentar a la competencia   | Existente  | Implementar una ventaja competitiva sustentable  | Unir iniciativas estratégicas de las áreas funcionales                 | 01 |

|                  |                        |            |  |  |    |
|------------------|------------------------|------------|--|--|----|
| OR.23            | Ubicación geográfica   | Adecuada   | Incremento de las ventas               | Realizar publicidad  | 01 |
| <b>MARKETING</b> |                        |            |  |  |    |
| MK.24            | Publicidad             | Implemento | Incremento en el gasto de ventas       | Reducción de la utilidad                                       | 01 |
| MK.25            | Promoción              | Aumento    | Incremento en ventas                   | Aparece nuevos mercados  | 01 |
| MK.26            | Relaciones públicas    | Aumento    | Incremento en ventas                   | Capacitación al personal para una buena atención al cliente    | 01 |
| MK.27            | Marketing directo      | Existente  | Dar a conocer la cartera de productos  | Acogida en el mercado local                                    | 01 |
| <b>FINANZAS</b>  |                        |            |  |  |    |
| F.28             | Rentabilidad           | Adecuado   | Crecimiento económico acorde al sector | Existe solvencia financiera                                    | 01 |
| F.29             | Nivel de endeudamiento | Bajo       | Incremento en el stock de productos    | Solvencia referente para las Instituciones Financiera del país | 01 |

|                              |                                      |            |  |                                    |    |
|------------------------------|--------------------------------------|------------|--|------------------------------------|----|
| F.30                         | Control gerencial                    | Existente  | Requerimientos de las actividades de la empresa  | Diseño de procesos administrativos | 01 |
| F.31                         | Habilidad para competir con precios  | En aumento | Incremento de la competencia   | Estrategia de fijación de precios  | 01 |
| F.32                         | Capacidad para satisfacer la demanda | Existente  | Aumento en el stock de productos   | Adquisición de nuevos productos    | 01 |
| F.33                         | Inversión del capital                | Existente  | Capacidad para satisfacer la demanda   | Cliente satisfecho                 | 01 |
| F.34                         | Créditos.                            | Existentes | Permite realizar Ampliaciones físicas y la elaboración de productos                                  | Indiferente                        | 01 |
| <b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b> |                                      |            |  |                                    |    |
| CT.35                        | Capacidad de Innovación              | Existente  | Permite que la empresa se actualice tecnológicamente preste un servicio más eficiente a los clientes | Optimiza maquinaria y equipo       | 01 |

|  |   |           |   |  |    |
|--|---|-----------|---|--|----|
| CT.36  | Tecnología Moderna                            | Existente | Cuenta con paquetes informáticos actualizados | Incrementar el control en el volumen de ventas       | 01 |
| CT.37  | Nivel de coordinación con otros departamentos | Alta      | Mayor control de la funciones                 | Cumplimiento de objetivos                            | 01 |
| CT.38  | Valor agregado al producto                    | Existente | Mayor valor comercial del producto            | Incorporación de nuevas características del producto | 01 |
| <b>COMPETITIVIDAD</b>                          |   |           |   |  |    |
| CP.39  | Posicionamiento                               | Aceptable | Beneficios aceptables para la empresa         | Incremento de oferta                                 | 01 |
| CP.40  | Calidad, exclusividad                         | Existente | Incremento de clientes                        | Abastecimiento con nueva línea de productos          | 01 |
| CP. 41   | Bajos costos de distribución y venta          | Existente | Nuevos canales de distribución                | Programa de capacitación a los trabajadores          | 01 |
| CP.42  | Lealtad y satisfacción del cliente            | Existente | Reconocimiento de la empresa                  | Clientes satisfechos                                 | 01 |
| <b>INVESTIGACION + DESARROLLO + INNOVACION</b> |   |           |   |  |    |
| I.D.I.43                                       | Innovación de                                 | Temporal  | Apertura de nuevos                            | Clientes en incremento                               | 01 |

| productos |   |           | mercados  |   |    |
|-----------|---|-----------|---|---|----|
| I.D.I.44  | Portafolio de productos                         | Existente | Facilita la oferta de los productos en el mercado | Variedad en el inventario                                 | 01 |
| I.D.I.45  | Uso del ciclo de vida del producto y reposición | Existente | Aceptación del producto                           | Control de existencias máximas y mínimas en el inventario | 01 |
| I.D.I.46  | Infraestructura mejorada                        | Existente | Nuevos productos almacenados                      | Mayor aceptación de los clientes                          | 01 |

**Cuadro N°.4.** Análisis Interno01

**Fuente:** Inventario de “Comercial Mejía”

**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana

**Fecha:** 01/05/2013

### 2.1.1. Matriz-Análisis Interno

Esta matriz permite identificar las variables con mayor impacto y ocurrencia las mismas que pueden ser: alto, mediana o baja, las cuales influye de acuerdo al comportamiento interno de la empresa.

| Factores Estratégicos           |                       |   |   |                                  |
|---------------------------------|-----------------------|---|---|----------------------------------|
| I<br>M<br>P<br>A<br>C<br>T<br>O | A<br>L<br>T<br>O      | PR.2<br>OR.20<br>OR.22<br>OR.23<br>MK.27<br>F.31<br>CT.36<br>CP.39<br>CP.41<br>IDI.44 | PR.1<br>OR.14<br>OR.19<br>MK.24<br>F.28<br>F.29<br>F.23<br>CT.35<br>CP.40 | TH.11<br>OR.15<br>CP.42          |
|                                 | M<br>E<br>D<br>I<br>O | PR.3<br>TH.8<br>TH.12<br>OR.18<br>OR.21<br>CT.38<br>IDI.43                            | PR.4<br>TH.6<br>TH.7<br>TH.13<br>OR.16<br>OR.17<br>F.34<br>CT.36          | TH.9<br>TH.10<br>MK.26<br>IDI.46 |
|                                 | B<br>A<br>J<br>O      | MK.25   | F.30<br>IDI.45  | TH.5<br>F.33                     |
|                                 |                       | ALTO  | MEDIO   | BAJO                             |
| <b>O C U R R E N C I A</b>      |                       |   |   |                                  |

**Cuadro Nº.5.** Factores Estratégicos  
**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana  
**Fecha:** 01/05/2013

### 2.1.2. Perfil Estratégico De Los Factores Internos Del Micro Entorno

#### SECTOR INTERNO

| Factores   | Grandes fortalezas | Fortalezas | Equilibrio | Debilidades | Grandes debilidades |
|--|--------------------|------------|------------|-------------|---------------------|
| PR.1 Producto – Estable – desarrollo de un producto  |                    | X          |            |             |                     |
| PR.2 Calidad – Existente – competitividad en el mercado  |                    | X          |            |             |                     |
| PR.3 Costo – Accesibles – Estabilidad en las utilidades  | X                  |            |            |             |                     |
| PR.4 Infraestructura – Adecuado – Espacio suficiente para el almacenamiento del producto                     |                    | X          |            |             |                     |
| TH.6 Capacitación – Existente – Existe un buen desempeño de los colaboradores                                |                    |            | X          |             |                     |
| TH.7 Contratos – Existentes – Mejora el desenvolvimiento del personal y un buen desempeño en el trabajo      |                    |            | X          |             |                     |
| TH.8 Experiencia técnica – Existente – Desempeño eficiente de sus colaboradores                              |                    | X          |            |             |                     |
| TH.12 Personal – Inadecuado – Incorporación del personal que no está acorde a los requerimientos             |                    | X          |            |             |                     |
| TH.13 Incentivos y sanciones – Negativo – El personal está involucrado pero no comprometido                  |                    |            | X          |             |                     |
| OR.14 Organigrama – Inexistente – Mal distribución de funciones  |                    | X          |            |             |                     |
| OR.17 Clima organizacional – Positivo – Cumplimiento de objetivos y poder realizar de mejor manera           |                    |            | X          |             |                     |
| OR.18 Evaluación del desempeño – existente – Medir el trabajo de cada empleado                               |                    |            | X          |             |                     |
| OR.16 Comunicación Interna – Existente – Mejor trabajo en equipo para la toma de decisiones                  |                    | X          |            |             |                     |
| OR.19 Flexibilidad de la estructura organizacional – Existente – Evolución de la empresa                     |                    |            |            | X           |                     |
| OR.20 Habilidad de respuesta tecnología cambiante – Existente – Evolución y cambios en el entorno            |                    |            | X          |             |                     |
| OR.21 Evaluación de gestión – En aumento – Incentivar la creatividad y participación de los funcionarios     |                    |            | X          |             |                     |
| OR.23 Ubicación geográfica – Adecuada – Incremento en las ventas   |                    | X          |            |             |                     |
| OR.22 Estrategia para enfrentar a la competencia – Existente Implementar una ventaja competitiva sustentable |                    | X          |            | X           |                     |

|  |               |               |               |              |              |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| MK.24 Publicidad – Implemento – Incremento de los gastos de venta                                |               |               |               | X            |              |
| MK.27 Marketing Directo – Existente – Dar a conocer el producto de fabricación                   |               |               | X             |              |              |
| F.28 Rentabilidad – Adecuada – Crecimiento económico acorde al sector                            |               |               | X             |              |              |
| F.24 Nivel de endeudamiento – Bajo – Incrementar mercadería                                      |               |               |               | X            |              |
| F.34 Créditos – Existente – Permite realizar ampliaciones fiscales y la elaboración de productos |               |               |               |              | X            |
| F.31 Habilidad para competir con precios – En aumento – Incremento de la competencia             |               | X             |               |              |              |
| F.32 Capacidad para satisfacer la demanda – Existente – Aumento en el stock de productos         |               | X             |               |              |              |
| CT.37 Nivel de coordinación con otros departamentos – Alta – Mayor control de las funciones      |               | X             |               |              |              |
| CT.36 Tecnología moderna – Inexistente – Des actualización de la maquinaria                      | X             |               |               |              |              |
| CT.38 Valor agregado al producto – Existente – Mayor valor comercial del producto                | X             |               |               |              |              |
| CP.39 Posicionamiento – Aceptable – Beneficios aceptables para la empresa                        |               |               | X             |              |              |
| CCP.40 calidad, exclusividad – Existente – Incremento de clientes                                | X             |               |               |              |              |
| CP.41 Bajos costos de distribución y venta – Existente – Nuevos canales de distribución          |               | X             |               |              |              |
| IDI. 44Portafolio de productos – Existente – Facilita la oferta de sus productos en el mercado   | X             |               |               |              |              |
| IDI.43Innovación de productos – temporal – Apertura de nuevos mercados                           |               | X             |               |              |              |
| IDI. 46 Infraestructura mejorada – Existente – Nuevos diseños                                    |               |               | X             |              |              |
| <b>TOTAL =34 DE 112</b>  | <b>5</b>      | <b>14</b>     | <b>11</b>     | <b>3</b>     | <b>1</b>     |
| <b>= 100%</b>  | <b>14,71%</b> | <b>41,18%</b> | <b>32.35%</b> | <b>8,82%</b> | <b>2,94%</b> |

**Cuadro Nº.6.** Sector Interno-Perfil Estratégico

**Fuente:** Inventario de “Comercial Mejía”

**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana

**Fecha:** 01/05/2013

### **2.1.3. Análisis del perfil estratégico interno.**

El perfil estratégico nos permite conocer las oportunidades así como también las fortalezas que la empresa de comercialización de productos masivos, esta matriz se orienta a los factores internos de la empresa.

Como podemos observar en el cuadro existen 34 factores internos, en donde el 14,71% corresponde a factores que se convierten en una gran fortaleza para la empresa.

De acuerdo al análisis realizado podemos darnos cuenta de que la fortaleza de la empresa está en el 41.18%, en lo que es la organización, la empresa debería tomarlos muy en cuenta y no dejarlos pasar por alto, esto provocara que la empresa cumpla con facilidad lo propuesto.

En tanto el 32,35% constituye el equilibrio para la empresa. Esto quiere decir que la empresa se mantiene estable en cuanto a estos factores, la empresa debería tratar de buscar estrategias para aumentar el porcentaje de algunos de estos factores especialmente el de posicionamiento.

El 8,82% constituye las debilidades, podemos darnos cuenta que la empresa tiene un porcentaje bajo de debilidades, esto ayudara a surgir a la empresa.

El 2,94% constituye las grandes debilidades es decir la empresa para la empresa esta posibilidad de crecer en el mercado.

Como podemos darnos cuenta el factor que más ha influido para que el "COMERCIAL MEJIA" tenga éxito es la ubicación, la gama de productos que ofrece, precio y la calidad de los mismos.

## 2.1.4. Capacidad de Respuesta

La capacidad de repuesta permite determinar el nivel de competitividad que tiene la empresa.

### MATRIZ CAPACIDAD DE RESPUESTA FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS

| Factores  | IMPACTO               |                        | RESPUESTA             |                        |
|---|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
|   | CALIFICACION RELATIVA | CALIFICACION PONDERADA | CALIFICACION RELATIVA | CALIFICACION PONDERADA |
| PR.1 Producto – Estable – desarrollo de un producto   | 20                    | 0,0341                 | 3                     | 0,10                   |
| PR.2 Calidad – Existente – competitividad en el mercado   | 15                    | 0,0256                 | 5                     | 0,13                   |
| PR.3 Costo – Accesibles – Estabilidad en las utilidades   | 16                    | 0,0273                 | 4                     | 0,11                   |
| PR.4 Infraestructura – Adecuado – Espacio suficiente para el almacenamiento del producto                | 12                    | 0,0205                 | 5                     | 0,10                   |
| TH.6 Capacitación – Existente – Existe un buen desempeño de los colaboradores                           | 15                    | 0,0256                 | 5                     | 0,13                   |
| TH.7 Contratos – Existentes – Mejora el desenvolvimiento del personal y un buen desempeño en el trabajo | 14                    | 0,0239                 | 4                     | 0,10                   |
| TH.8 Experiencia técnica – Existente – Desempeño eficiente de sus colaboradores                         | 19                    | 0,0324                 | 4                     | 0,13                   |
| TH.12 Personal – Inadecuado – Incorporación del personal que no está acorde a los requerimientos        | 14                    | 0,0239                 | 4                     | 0,10                   |
| TH.13 Incentivos y sanciones – Negativo – El personal está involucrado pero no comprometido             | 19                    | 0,0324                 | 4                     | 0,13                   |
| OR.14 Organigrama – Inexistente – Mal distribución de funciones   | 17                    | 0,0290                 | 5                     | 0,15                   |
| OR.17 Clima organizacional – Positivo – Cumplimiento de objetivos y poder realizar de mejor manera      | 18                    | 0,0307                 | 5                     | 0,15                   |
| OR.18 Evaluación del  | 12                    | 0,0205                 | 3                     | 0,06                   |

|  |    |        |   |      |
|--|----|--------|---|------|
| desempeño – existente – Medir el trabajo de cada empleado  |    |        |   |      |
| OR.16 Comunicación Interna – Existente – Mejor trabajo en equipo para la toma de decisiones                  | 18 | 0,0307 | 5 | 0,15 |
| OR.19 Flexibilidad de la estructura organizacional – Existente – Evolución de la empresa                     | 13 | 0,0222 | 4 | 0,09 |
| OR.20 Habilidad de respuesta tecnología cambiante – Existente – Evolución y cambios en el entorno            | 15 | 0,0256 | 4 | 0,10 |
| OR.21 Evaluación de gestión – En aumento – Incentivar la creatividad y participación de los funcionarios     | 19 | 0,0324 | 4 | 0,13 |
| OR.23 Ubicación geográfica – Adecuada – Incremento en las ventas   | 20 | 0,0341 | 5 | 0,17 |
| OR.22 Estrategia para enfrentar a la competencia – Existente Implementar una ventaja competitiva sustentable | 20 | 0,0341 | 4 | 0,14 |
| MK.24 Publicidad – Implemento – Incremento de los gastos de venta  | 19 | 0,0324 | 5 | 0,16 |
| MK.27 Marketing Directo – Existente – Dar a conocer el producto de fabricación                               | 20 | 0,0341 | 5 | 0,17 |
| F.28 Rentabilidad – Adecuada – Crecimiento económico acorde al sector  | 14 | 0,0239 | 4 | 0,10 |
| F.24 Nivel de endeudamiento – Bajo – Incrementar mercadería  | 16 | 0,0273 | 5 | 0,14 |
| F.34 Créditos – Existente – Permite realizar ampliaciones fiscales y la elaboración de productos             | 19 | 0,0324 | 5 | 0,16 |
| F.31 Habilidad para competir con precios – En aumento – Incremento de la competencia                         | 20 | 0,0341 | 3 | 0,10 |
| F.32 Capacidad para satisfacer la demanda – Existente – Aumento en el stock de productos                     | 20 | 0,0341 | 4 | 0,14 |
| CT.37 Nivel de coordinación con otros departamentos – Alta – Mayor control de las funciones                  | 20 | 0,0341 | 3 | 0,10 |
| CT.36 Tecnología moderna – Inexistente – Des actualización de la maquinaria                                  | 14 | 0,0239 | 2 | 0,05 |
| CT.38 Valor agregado al producto – Existente – Mayor valor comercial del producto                            | 20 | 0,0341 | 5 | 0,17 |

|  |            |             |   |             |
|--|------------|-------------|---|-------------|
| CP.39 Posicionamiento – Aceptable – Beneficios aceptables para la empresa                      | 19         | 0,0324      | 4 | 0,13        |
| CCP.40 calidad, exclusividad – Existente – Incremento de clientes                              | 16         | 0,0273      | 4 | 0,11        |
| CP.41 Bajos costos de distribución y venta – Existente – Nuevos canales de distribución        | 20         | 0,0341      | 5 | 0,17        |
| IDI. 44Portafolio de productos – Existente – Facilita la oferta de sus productos en el mercado | 15         | 0,0256      | 3 | 0,08        |
| IDI.43Innovación de productos – temporal – Apertura de nuevos mercados                         | 19         | 0,0324      | 4 | 0,13        |
| IDI. 46 Infraestructura mejorada – Existente – Nuevos diseños                                  | 19         | 0,0324      | 3 | 0,10        |
| <b>TOTAL =34</b>   | <b>586</b> | <b>1,00</b> |   | <b>4,16</b> |

**Cuadro Nº.7.** Sector Interno-Perfil Estratégico  
**Fuente:** Inventario de “Comercial Mejía”  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana  
**Fecha:** 01/05/2013

### 2.1.5. Análisis De Factores Estratégicos Internos

Según nuestro análisis podemos indicar que en la matriz de capacidad de respuesta, tiene una capacidad de 808 esto quiere decir que “COMERCIAL MEJIA” está trabajando dentro de los parámetros adecuados para ser competitiva.

La empresa “COMERCIAL MEJIA” se encuentra bien, está preparada para trabajar en el entorno, la empresa debe aplicar o buscar estrategias que le permitan mantenerse en el mercado, la ventaja es que estas variables que implican amenazas pueden ser controladas por la empresa.

## INFORMANTES

|           |                          |
|-----------|--------------------------|
| <b>01</b> | <b>DIRECTIVOS</b>        |
| <b>02</b> | EMPLEADOS Y TRABAJADORES |
| <b>03</b> | CLIENTES EXTERNOS        |
| <b>04</b> | BASE DE DATOS            |
| <b>05</b> | EQUIPO DE INVESTIGACION  |

**Cuadro N°8.** Informantes

**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"

**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana

**Fecha:** 01/05/2013

### 2.1.6. Análisis Estratégico Externo

Se analiza el entorno de la empresa y se identifican Oportunidades y Amenazas

### 2.1.7. Análisis Estratégico Externo: Globalización

La **globalización** es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

## 2.2. Dimensión Económica

| <i>Cód.</i> | <b>FACTORES</b>                            | <b>COMPORTAMIENTO</b> | <b>IMPACTO</b>  | <b>RESPUESTA</b>  | <b>INFORMANTES</b> |
|-------------|--|-----------------------|---|---|--------------------|
| D.E.01      | Tasa de inflación internacional CUADRO N°1 | Crecimiento           | Menor importación de productos (arroz, chocolate y café)            | Abastece la demanda con productos nacionales              | 02-03-05           |
| D.E.02      | Crisis mundial                             | En incremento         | Baja la oferta de los productos                                     | Incumplimiento en los pedidos de los productos importados | 01-02-03           |
| D.E.03      | Nuevos mercados                            | Existentes            | Creación de micro comercial que comercialicen productos homogéneos. | Aumenta la competencia                                    | 01-05              |
| D.E.04      | Inmigración                                | Existente             | Directa competencia con los trabajadores locales                    | Indiferente   | 05                 |
| D.E.05      | Tasa de crecimiento vital                  | En incremento         | Incremento notable de los ingresos                                  | Medición de la inversión                                  | 05-04              |
| D.E.06      | Barreras cuantitativas                     | Existentes            | Limitación en la cantidad de productos importados                   | Indiferente   | 01                 |

**Cuadro N°9.** Dimensión Económica  
**Fuente:** Inventario de “Comercial Mejía”  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana  
**Fecha:** 01/05/2013

### DIMENSIONES POLÍTICAS - LEGALES

|         |                              |             |   |                    |          |
|---------|------------------------------|-------------|---|--------------------|----------|
| D.P.07  | Acuerdos internacionales     | Inexistente | Encarecimiento en la importación de los productos | <b>Indiferente</b> | 05       |
| D.P. 08 | Protección al medio ambiente | Inexistente | Contaminación ambiental                           | Indiferente        | 02-03-05 |

**Cuadro Nº.10.** Dimensiones Política-Legales  
**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana  
**Fecha:** 01/05/2013

## DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL

|          |                                  |            |                                |             |          |
|----------|----------------------------------|------------|--------------------------------|-------------|----------|
| D.SC. 09 | Pobreza<br><b>CUADRO N°17</b>    | En aumento | Menor consumo de los productos | Indiferente | 02-05    |
| D.SC. 10 | Desempleo<br><b>CUADRO N° 14</b> | Creciente  | Bajos ingresos económicos      | Indiferente | 02-03-05 |
| D.SC.11  | Subempleo                        | En aumento | Baja capacidad adquisitiva     | Indiferente | 05-04    |

**Cuadro Nº.11.** Dimensión Socio Cultural  
**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana  
**Fecha:** 01/05/2013

## DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

|         |                    |            |   |  |          |
|---------|--------------------|------------|---|--|----------|
| D.T. 12 | Avance tecnológico | En aumento | Implementación de equipos computarizados                                  | Actualización de los equipos de computación        | 02-03-05 |
| D.T. 13 | Comunicación       | Aumento    | Facilidad de negociación y comunicación con países subdesarrollados       | Aumento de inventarios y amplia gama de productos. | 01-03    |
| D.T. 14 | Internet           | Existente  | Facilidad de comunicación y negociación con clientes, proveedores.        | Aumenta las ventas y la adquisición de productos   | 01-05    |
| D.T. 15 | Paquetes contables | En aumento | Facilita el control de la información financiera y la toma de decisiones. | Indiferente  | 01-02    |

**Cuadro N°.12.** Dimensión Tecnológica  
**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana  
**Fecha:** 01/05/2013

### 2.2.1. Análisis Estratégico Externo: Macroentorno

En el Macro entorno se analiza las variables nacionales e indicadores que influyen positivamente o negativamente a la actividad de la microempresa.

| DIMENSION ECONOMICA |  |                |  |   |             |
|---------------------|--|----------------|--|---|-------------|
| COD.                | FACTOR   | COMPORTAMIENTO | IMPACTO  | RESPUESTA                               | INFORMANTES |
| D.E.13              | Inflación<br><b>Cuadro N°12</b>                | A la baja      | Bajos costo de los productos de consumo masivo               | Incremento en la comercialización       | 02-04       |
| D.E.14              | Canasta Básica Familiar<br><b>Cuadro N° 13</b> | Incremento     | Disminución de la demanda                                    | Oferta con promociones de los productos | 04-05       |
| D.E.15              | Canasta Vital                                  | Incremento     | Disminución en las ventas de los productos de consumo masivo | Bajar sus precios                       | 04-05       |
| D.E.16              | Salario Mínimo Vital<br><b>Cuadro N° 8</b>     | Incremento     | Mayor demanda de los productos                               | Aumento en el stock de la empresa       | 02-03       |

|               |   |            |   |  |          |
|---------------|---|------------|---|--|----------|
| <b>D.E.17</b> | Índice de precios al consumidor<br><b>Cuadro N° 9</b> | Existente  | Equilibrio en los costos                    | Reduce los recursos para ponderar los precios fijados. | 04-05    |
| <b>D.E.18</b> | Impuesto fiscal<br>CUADRO N° 15                       | Negativa   | Incremento del precio a productos           | Indiferente  | 02-03    |
| <b>D.E.19</b> | Política económica                                    | Inestable  | Altos costos en la importación de productos | Incremento en los precios de los productos importados  | 02-05    |
| <b>D.E.20</b> | Importaciones<br><b>Cuadro N°5</b>                    | Existente  | Incremento del producto en el mercado       | Mayor competitividad                                   | 01       |
| <b>D.E.21</b> | Remesas de emigrantes<br><b>Cuadro N° 4</b>           | A la baja  | Disminución de ingresos económicos al país  | Indiferente  | 02-04-05 |
| <b>D.E.22</b> | PIB<br><b>Cuadro N° 1</b>                             | Incremento | Mayor cantidad de ventas                    | Alternativas de venta                                  | 02-05    |

|               |  |               |                                  |   |          |
|---------------|--|---------------|----------------------------------|---|----------|
| <b>D.E.23</b> | Fuentes de financiamiento              | Disponibles   | Facilidad de accesos a créditos. | Utilización eficiente de los créditos obtenidos | 01-02    |
| <b>D.E.24</b> | Riesgo país<br><b>Cuadro N°2 MACRO</b> | Existente     | Disminución de la inversión      | Indiferente                                     | 01-05.04 |
| <b>D.E.25</b> | Creación de nuevos impuestos           | En incremento | Disminución de la inversión      | Disminución de las ventas                       | 01-05    |

**Cuadro N°.13.** Análisis Estratégico Externo

**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"

**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana

**Fecha:** 01/05/2013

### DIMENSION POLÍTICA- LEGAL

| CÓD.   | FACTORES                  | COMPORTAMIENTO | IMPACTO                                      | RESPUESTA   | INFORMANTES |
|--------|---------------------------|----------------|--|---|-------------|
| D.P.26 | Inestabilidad política    | En incremento  | Inseguridad en las inversiones de la empresa | Incertidumbre en la toma de decisiones  | 04-05       |
| D.P.27 | Seguridad laboral         | Existente      | Estabilidad de trabajo                       | Asegura a sus trabajadores.   | 04-05       |
| D.P.28 | Población                 | Incremento     | Mayor demanda                                | Incremento de la oferta de nuevos productos<br><br>Generar nuevas plazas de empleo. | 01-02-05    |
| D.P.29 | Corrupción política       | Existente      | Baja en las ventas                           | Indiferente   | 04-05       |
| D.P.30 | Convenios internacionales | En incremento  | Mayor adquisición de productos               | Incremento en la oferta   | 01          |

**Cuadro Nº.14.** Dimensión Política Legal  
**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana  
**Fecha:** 01/05/2013

### DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL

| CÓD.            | FACTORES                               | COMPORTAMIENTO | IMPACTO   | RESPUESTA                              | INFORMANTES  |
|-----------------|--|----------------|---|--|--------------|
| <b>D.S.C.31</b> | Desempleo<br><b>Cuadro N°14</b>        | Incremento     | Contar con TH calificado y capacitado                                       | Indiferente                            | 01 – 02 - 03 |
| <b>D.S.C.32</b> | Emigración<br><b>Cuadro N°4</b>        | Disminuye      | Disminuye la fuerza laboral   | Indiferente                            | 02-03        |
| <b>D.S.C.33</b> | Educación<br><b>Cuadro N°16</b>        | Acceso         | Contratar con personal capacitado para la comercialización de los productos | Incremento en las ventas               | 01 -03-05    |
| <b>D.SC.34</b>  | Analfabetismo                          | Disminuye      | Incrementa la fuerza laboral con conocimientos técnicos                     | Indiferente                            | 05           |
| <b>D.SC.35</b>  | Delincuencia                           | Aumenta        | Inseguridad en las empresas   | Genera nuevas medidas de seguridad     | 01-05        |
| <b>D.SC.36</b>  | Político salarial<br><b>Cuadro N°8</b> | Existente      | Incremento salarial   | Contrataciones con tendencia a la baja | 02-01        |
| <b>D.S.C.37</b> | Esperanza de vida                      | Disminuye      | Falta de personal capacitado  | Indiferente                            | 02-05        |
| <b>D.S.C.38</b> | Índice de inseguridad                  | En incremento  | Incremento de riesgos de robo en la microempresa                            | Contratar personal de seguridad        | 01 – 05      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | Incrementar equipos de seguridad, alarmas, cámaras y video cámaras |  |
|--|--|--|--|--|--|

**Cuadro Nº.15.** Dimensión Socio Cultural  
**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana  
**Fecha:** 01/05/2013

### DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

| CÓD.   | FACTORES           | COMPORTAMIENTO | IMPACTO   | RESPUESTA                              | INFORMANTES |
|--------|--------------------|----------------|---|--|-------------|
| D.T.39 | Avance Tecnológico | Existente      | Posibilidad de modernización en las instalaciones         | Adquirir equipo de computación         | 01 – 05     |
| D.T.40 | Paquetes contables | Existente      | Facilidad en teneduría de libros y control de inventarios | Planificación financiera e inversiones | 01 – 02     |
| D.T.41 | Internet           | Existente      | Comunicación eficiente                                    | Indiferente                            | 01 – 05     |
| D.T.42 | Telecomunicaciones | Existente      | Facilidad de comunicación                                 | Indiferente                            | 04-05       |

**Cuadro Nº.16.** Dimensión Tecnológica  
**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana  
**Fecha:** 01/05/2013

|        |                                    |                  |   |   |              |
|--------|------------------------------------|------------------|---|---|--------------|
| D.T.43 | <b>Innovación tecnológica</b>      | <b>Existente</b> | <b>Facilidad de registro de la salida de mercadería</b>         | <b>Indiferente</b>                        | <b>01-02</b> |
| D.T.44 | Globalización de la información    | Existente        | Nueva forma de relación entre la economía, estado y la sociedad | Cooperación en I+D de nuevas aplicaciones | 01-05        |
| D.T.45 | Resistencia a cambios tecnológicos | En aumento       | Adaptación al entorno cambiante                                 | Ser flexibles a los constantes cambios    | 01-02        |

**Cuadro N°.17.** Dimensión Tecnológica  
**Fuente:** Inventario de “Comercial Mejía”  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana  
**Fecha:** 01/05/2013

## 2.2.2. Análisis Estratégico Externo: Microentorno

### 2.2.2.1 Microentorno

Analiza las variables que se relacionan directamente con las actividades de la empresa.

Parte de una evaluación del desempeño de la organización, pero que además debe incluir cierta evaluación del potencial (¿qué capacidad de crecimiento tengo?), habida cuenta de las proyecciones futuras que le puedan surgir a la organización.

| CÓG.            | FACTOR      | COMPORTAMIENTO | IMPACTO   | RESPUESTA  | INFORMANTE |
|-----------------|-------------|----------------|---|--|------------|
| <b>CLIENTES</b> |             |                |   |  |            |
| CL.46           | Potenciales | Aumento        | Mayor demanda de los productos que comercializa | Indiferente.   | 05         |
| CL.47           | Reales      | Estables       | Mejor rentabilidad                              | Entregar productos de calidad y mejorar la atención al cliente | 03         |
| CL.48           | Cautivos    | Aumento        | Aparece la competencia con precios inferiores   | Establecer precios cómodos para los clientes                   | 05         |

| <b>PROVEEDORES</b> |                             |            |   |  |       |
|--------------------|-----------------------------|------------|---|--|-------|
| P.49               | Productos de consumo masivo | Aumento    | Selección de productos de calidad                   | Solicitar descuentos de los productos  | 02    |
| P.50               | Categorías de proveedores   | Equilibrio | Incidencia en la calidad y precios de los productos | Seleccionar a proveedores que ofrezcan facilidad de pago y productos de buena calidad. | 02    |
| <b>COMPETENCIA</b> |                             |            |   |  |       |
| C.51               | Productos                   | Similar    | Disminución de las ventas del producto              | Otorgar descuentos y promociones   | 02    |
| C.52               | Alianza estratégica         | En aumento | Desarrollo para un nuevo producto                   | Estabilidad en el mercado  |       |
| C.53               | Calidad                     | Similar    | Disminución de las ventas                           | Adquirir nueva línea de productos de mejor calidad y de bajos precios                  | 01    |
| C.54               | Marca                       | Estable    | No afecta a la empresa                              | Indiferente  | 01    |
| C.55               | Precio                      | Similares  | Disminución de la demanda                           | Ofertar promociones nuevas   | 02-05 |

| <b>COMUNICACIÓN</b> |                     |            |                                   |                                     |          |
|---------------------|---------------------|------------|-----------------------------------|-------------------------------------|----------|
| COM.56              | Publicidad          | Implemento | Aumento en las ventas             | Aumento en las utilidades           | 02       |
| COM.57              | Promoción           | Aumento    | Aumenta la demanda                | Aparece nuevas oportunidades        | 01       |
| COM.58              | Relaciones públicas | Aumento    | Aceptación del mercado            | Brindar buena atención al cliente   | 01       |
| COM.59              | Marketing directo   | Aumenta    | Nuevos clientes                   | Indiferente                         | 02-05    |
| <b>DISTRIBUCIÓN</b> |                     |            |                                   |                                     |          |
| D.60                | Al por mayor        | Existente  | Se mantienen las ventas           | Indiferente                         | 02-03-05 |
| D.61                | Al por menor        | Existente  | Aumento de las ventas             | Conceder promociones y descuentos   | 02       |
| D.62                | Directa             | Existente  | Mejores relaciones con el cliente | Permanecer con esa misma amabilidad | 02       |
| D.63                | Entrega inmediata   | Existente  | Volumen de precio alto            | Mayor rentabilidad                  | 02       |

| <b>MERCADO</b> |                      |             |   |   |    |
|----------------|----------------------|-------------|---|---|----|
| M.64           | Barrera de entradas  | Incrementan | Dificultad de ingresar a nuevos mercados geográficos. | Indiferente   | 01 |
| M.65           | Barreras de salida   | Aumento     | Estabilidad económica.                                | Adquisición de productos y mejoramiento de las relaciones con sus clientes. | 01 |
| M.66           | Productos sustitutos | En aumento  | Baja en las ventas                                    | Disminuye la utilidad   | 01 |

**Cuadro Nº.18. Análisis Estratégico Externo- Micro entorno**

**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"

**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana (2013)

### 2.2.3. Matriz De Impacto y Ocurrencia Externa

Es el análisis de aquellas variables que tienen un impacto y ocurrencia alta, media y baja, esta matriz muestra como puntos estratégicos los primeros 4 cuadrantes de la tabla, el mismo que se denomina factores estratégicos.

|                                 |       |  |  |  |  |
|---------------------------------|-------|--|--|--|--|
| I<br>M<br>P<br>A<br>C<br>T<br>O | ALTO  | D.E.13<br>DE.22<br>DP.26<br>DP.28<br>DE.25<br>DP29<br>DSC.31<br>DSC.09<br>DSC. 11            | D.E 13<br>D.E.14<br>DE.15<br>DE.16<br>P.49<br>DT.42<br>CP.52<br>DT45<br>DGE.05   | DE.20<br>CL.46<br>CL.47<br>CL.48<br>M66<br>DSC.10<br>DT.12<br>DGE01<br>DGE02 | DSC.33<br>DS.34<br>DG.37<br>CP.51<br>M. 64<br>M.65 |
|                                 | MEDIO | DT.40<br>DSC.37<br>DE.24<br>DE.17<br>DE.19<br>C.56<br>C.54<br>DT.43<br>C.57<br>C.58<br>DP.30 | DSC.35<br>DT.41<br>DE.18<br>CP.53<br>CP.55<br>DT.39<br>DSC.33<br>DSC.36<br>CP.51 | CL.43<br>CP.50<br>CP.54<br>DP.27<br>DE.23<br>DT.44<br>C.59<br>D.63           | D.63<br>6.60<br>D.61                               |
|                                 | BAJO  | DSC 32   | DP.8   |  | DE.21<br>DSC.37<br>DP.07<br>D.57<br>DSC.34         |
|                                 |       | ALTO   | MEDIO  | BAJO   |  |
| OCURRENCIA                      |       |  |  |  |  |

**Cuadro Nº.19.** Factores Estratégicos  
**Fuente:** Inventario de “Comercial Mejía”  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana (2013)

## 2.2.4. Perfil Estratégico de los Factores Externos del Macro y Micro Entorno

El perfil estratégico nos permite conocer las oportunidades así como también las amenazas que tiene la empresa.

### SECTOR EXTERNO

| Factores  | Gran Amenaza | Amenaza | Equilibrio | Oportunidades | Gran Oportunidad |
|---|--------------|---------|------------|---------------|------------------|
| DE.13. Inflación – A la baja – Bajos costos de los productos de consumo                                     |              | X       |            |               |                  |
| D.E 14.Canasta Básica – Incrementa – Disminución de la demanda  |              |         | X          |               |                  |
| DE.15Canasta Vital o de Pobreza – Incremento – Disminución en las ventas de los productos de consumo masivo |              | X       |            |               |                  |
| DE.16 Salario mínimo vital – Incremento – Mayor demanda de los productos                                    |              |         |            | X             |                  |
| DE.17 Índice de Precios – Existente – Equilibrados en los costos  |              |         |            | X             |                  |
| DE. 18 Impuesto fiscal – Negativo – Incremento en el precio de productos                                    |              |         | X          |               |                  |
| DE.19 Política Económica – Inestable – Altos costos de importación de productos                             |              |         | X          |               |                  |
| DE.20 Importaciones – Existente – Incremento de productos en el mercado                                     |              |         |            |               | X                |
| DSC.09 Pobreza – En aumento – Menor consumo de los productos  | X            |         |            |               |                  |
| DE.22. PIB – Incremento – Mayor cantidad de ventas  |              |         |            | X             |                  |
| DE.23 Fuentes de financiamiento – Disponible – facilidad de acceso a créditos                               |              |         | X          |               |                  |
| De.24 Riesgo país – Existente – Disminución de la inversión   |              | X       |            |               |                  |
| DE.25.Creación de nuevos impuestos – En aumento – Disminución de la inversión                               |              | X       |            |               |                  |
| DP.26. Inestabilidad política – En incremento – Inseguridad de la inversión de la empresa                   |              | X       |            |               |                  |
| DP.28.Poblacion – Incremento – Mayor demanda  |              |         |            | X             |                  |
| DP27 Seguridad laboral – Existente – Estabilidad de trabajo   |              |         | X          |               |                  |
| DP.29 Corrupción política – Existente – Baja las ventas   |              | X       |            |               |                  |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| DP.30 Convenios internacionales – En incremento – Mayor adquisición del producto                    |   |   |   |   | X |
| DSC.11 Subempleo – En aumento – Baja capacidad de adquisición                                       |   | X |   |   |   |
| D.S.C.31 Desempleo – Creciente – Bajos ingresos económicos  |   | X |   |   |   |
| DSC.33 Educación – Acceso – Contratar personal capacitado para la comercialización de productos     |   |   |   |   | X |
| DSC.35 Delincuencia – Aumento – Inseguridad en las empresas   |   | X |   |   |   |
| DSC 36 Político salarial – Existente – Incremento salarial  |   |   |   | X |   |
| DSC.37 Esperanza de vida – Disminuye – Falta de personal capacitado                                 |   | X |   |   |   |
| DT.39 Avance Tecnológico – En aumento – Implementar equipos de computación                          |   |   |   |   | X |
| DT.40 Paquetes contables – Existente – Facilidad en la teneduría de libros y control de inventarios |   |   |   |   | X |
| D.T 41 Internet – Existente – Comunicación eficiente entre proveedores y clientes                   |   |   | X |   |   |
| DT.42 Telecomunicaciones – Existente – Facilidad de comunicación                                    |   |   | X |   |   |
| DT.43 Innovación tecnológica – Existente – Facilidad de registro de mercadería                      |   |   |   |   | X |
| DGE.02 Crisis mundial – En incremento – Baja la oferta de productos                                 | X |   |   |   |   |
| DT. 45 Cambios tecnológicos – En aumento – Adaptación al entorno cambiante                          |   |   |   |   | X |
| CL.46 Clientes Potenciales – Aumento – Mayor demanda de los productos que la empresa comercializa   |   |   |   |   | X |
| CL.47 Clientes Reales – Estables – Mejor rentabilidad   |   |   |   |   | X |
| CL. 48 Clientes Cautivos – Aumento – Aparece la competencia con precios inferiores                  |   | X |   |   |   |
| P.49. Productos de consumo masivos – Aumento – Selección de productos de calidad                    | X |   |   |   |   |
| P.50 Categoría de Proveedores – Equilibrio – Incide en la calidad y precios de los productos        |   |   |   | X |   |
| CP.51 Competencia   | X |   |   |   |   |

|   |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   |               |               |               |               |               |
| CP.51 Productos - similar – Disminución de las ventas del producto      |               |               | X             |               |               |
| CP.52 Alianza estratégica – Aumento – Desarrollo para un nuevo producto |               |               |               | X             |               |
| Cp.53 Calidad – similar – Disminución de la ventas                      |               |               | X             |               |               |
| CP.54 Marca – Estable – No afecta a la empresa                          |               |               |               |               | X             |
| C.P55 Precio – Similares – Disminución de la demanda                    |               |               |               |               | X             |
| C.56 Publicidad – Implemento – Aumenta las ventas                       |               |               | X             |               |               |
| C.57 Promoción – Aumenta – Aumenta la demanda                           |               |               |               |               | X             |
| C.58 Relaciones Publicas – Aumento – Aceptación del mercado             |               |               |               | X             |               |
| C.59 Marketing directa – aumento – Nuevos clientes                      |               |               | X             |               |               |
| D.63 Entrega inmediata – Existente – volumen de pedido alto             |               |               |               | X             |               |
| M.66 Productos Sustitutos – En aumento – baja las ventas                |               | X             |               |               |               |
| <b>SUMAN = 47</b>   | <b>4</b>      | <b>13</b>     | <b>11</b>     | <b>12</b>     | <b>7</b>      |
|   | <b>8,51 %</b> | <b>27,66%</b> | <b>23,40%</b> | <b>25,53%</b> | <b>14,89%</b> |

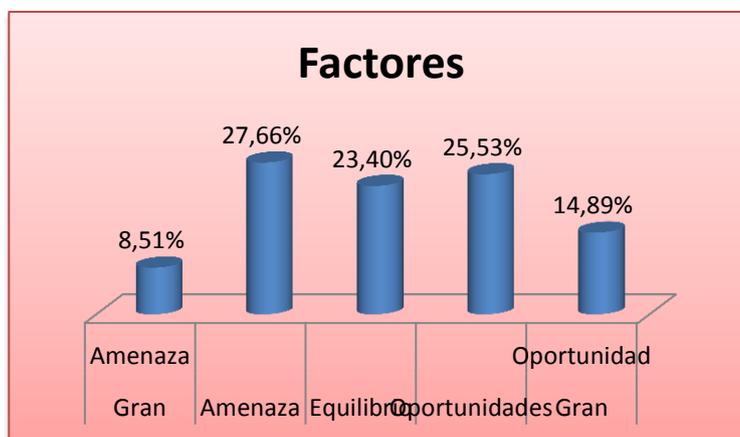
**Cuadro N°.20.** Perfil Estratégico-Factores Internos

**Fuente:** Inventario de “Comercial Mejía”

**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana (2013)

## 2.2.5. Análisis del Perfil Estratégico

**Gráfico N°.1: Factores Estratégicos.**



Elaborado por: MARTINEZ, Diana (2013)

El Perfil Estratégico Externo conformado por 47 factores entre los cuales 8,51% representan una gran amenaza; el 27.66% corresponden a las amenazas; mientras el 23.40% son un equilibrio; frente al 25.53% que corresponden una oportunidad y el 14.89 % restante representan las grandes oportunidades.

Donde se determina que existen más factores que causan amenazas a la empresa con un 27,66%, obteniendo como resultado en % representativo por lo que podemos deducir que estas dimensiones afectan directa o indirectamente en el desarrollo de la empresa de comercialización de productos masivos.

Al igual podemos observar que la empresa tiene factores en los cuales la empresa se mantiene en equilibrio esta favorece de tal manera que la empresa no gana ni pierde se mantiene estable (no tiene ni perdidas, ni ganancias), lo cual sería ventajoso si partiendo de este punto clave se espera surgir en el crecimiento de utilidades es decir planteando soluciones para el éxito de la empresa y en un futuro ser la más rentable de todas las microempresas.

Enfocando al siguiente factor estratégico podemos mencionar que existen factores que se convierten en una Oportunidad para la empresa con un 25.45%, permitiéndole de esta manera obtener ventaja en algunos factores que ayudan al desarrollo y progreso de la empresa.

También podemos observar que tenemos un 18,18% el cual representa gran oportunidad para la empresa colocando como punto clave a la tecnología moderna ya que la empresa al ofertar sus productos le favorece porque puede mostrarlos de manera más clara y los de mejor calidad ya que esto le permitirá ser reconocida a nivel nacional e internacional y dentro del micro entorno se resalta a los clientes como punto clave para el surgimiento de cualquier organización; ya que ellos constituyen el factor clave para la rentabilidad de la empresa.

## 2.2.6. Capacidad de Respuesta

La capacidad de repuesta permite determinar el nivel de competitividad que tiene la empresa. Es decir si la empresa tiene una calificación **>3** trabaja con un sistema abierto, **=3** la empresa no trabaja con el entorno ahora está bien, pero no está preparada para el futuro, **<3** tiene problemas de liquidez.

### 2.2.6.1. Matriz Capacidad de Respuesta Factores Estratégicos

| Factores  | IMPACTO               |                        | RESPUESTA             |                        |
|---|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
|   | CALIFICACIÓN RELATIVA | CALIFICACIÓN PONDERADA | CALIFICACIÓN RELATIVA | CALIFICACIÓN PONDERADA |
| DE.13. Inflación – A la baja – Bajos costos de los productos de consumo                                     | 20                    | 0,026                  | 5                     | 0,13                   |
| D.E 14.Canasta Básica – Incrementa – Disminución de la demanda  | 17                    | 0,022                  | 4                     | 0,088                  |
| DE.15Canasta Vital o de Pobreza – Incremento – Disminución en las ventas de los productos de consumo masivo | 17                    | 0,022                  | 3                     | 0,066                  |
| DE.16 Salario mínimo vital – Incremento – Mayor demanda de los productos                                    | 15                    | 0,019                  | 3                     | 0,057                  |
| DE.17 Índice de Precios – Existente – Equilibrados en los costos  | 14                    | 0,018                  | 2                     | 0,036                  |
| DE. 18 Impuesto fiscal – Negativo – Incremento en el precio de productos                                    | 13                    | 0,017                  | 2                     | 0,034                  |
| DE.19 Política Económica – Inestable – Altos costos de importación de productos                             | 15                    | 0,019                  | 3                     | 0,057                  |
| DE.20 Importaciones – Existente – Incremento de productos en el mercado                                     | 12                    | 0,015                  | 2                     | 0,03                   |
| DSC.09 Pobreza – En aumento – Menor consumo de los productos  | 20                    | 0,026                  | 5                     | 0,13                   |

|   |           |              |          |              |
|---|-----------|--------------|----------|--------------|
| DE.22. PIB – Incremento – Mayor cantidad de ventas  | <b>18</b> | <b>0,023</b> | <b>3</b> | <b>0,069</b> |
| DE.23 Fuentes de financiamiento – Disponible – facilidad de acceso a créditos                       | <b>16</b> | <b>0,021</b> | <b>3</b> | <b>0,063</b> |
| De.24 Riesgo país – Existente – Disminución de la inversión   | <b>13</b> | <b>0,017</b> | <b>2</b> | <b>0,034</b> |
| DE.25.Creación de nuevos impuestos – En aumento – Disminución de la inversión                       | <b>19</b> | <b>0,024</b> | <b>4</b> | <b>0,096</b> |
| DP.26. Inestabilidad política – En incremento – Inseguridad de la inversión de la empresa           | <b>14</b> | <b>0,018</b> | <b>2</b> | <b>0,036</b> |
| DP.28.Poblacion – Incremento – Mayor demanda  | <b>19</b> | <b>0,024</b> | <b>5</b> | <b>0,12</b>  |
| DP27 Seguridad laboral – Existente – Estabilidad de trabajo   | <b>16</b> | <b>0,021</b> | <b>4</b> | <b>0,084</b> |
| DP.29 Corrupción política – Existente – Baja las ventas   | <b>17</b> | <b>0,022</b> | <b>4</b> | <b>0,088</b> |
| DP.30 Convenios internacionales – En incremento – Mayor adquisición del producto                    | <b>14</b> | <b>0,018</b> | <b>2</b> | <b>0,036</b> |
| DSC.11 Subempleo – En aumento – Baja capacidad de adquisición                                       | <b>15</b> | <b>0,019</b> | <b>3</b> | <b>0,057</b> |
| D.S.C.31Desempleo – Creciente – Bajos ingresos económicos   | <b>17</b> | <b>0,022</b> | <b>4</b> | <b>0,088</b> |
| DSC.33 Educación – Acceso – Contratar personal capacitado para la comercialización de productos     | <b>17</b> | <b>0,022</b> | <b>3</b> | <b>0,066</b> |
| DSC.35 Delincuencia – Aumento – Inseguridad en las empresas   | <b>18</b> | <b>0,023</b> | <b>4</b> | <b>0,092</b> |
| DSC 36 Político salarial – Existente – Incremento salarial  | <b>12</b> | <b>0,015</b> | <b>2</b> | <b>0,03</b>  |
| DSC.37 Esperanza de vida – Disminuye – Falta de personal capacitado                                 | <b>11</b> | <b>0,014</b> | <b>1</b> | <b>0,014</b> |
| DT.39 Avance Tecnológico – En aumento – Implementar equipos de computación                          | <b>18</b> | <b>0,023</b> | <b>4</b> | <b>0,092</b> |
| DT.40 Paquetes contables – Existente – Facilidad en la teneduría de libros y control de inventarios | <b>17</b> | <b>0,022</b> | <b>4</b> | <b>0,088</b> |
| D.T 41Internet – Existente – Comunicación eficiente entre proveedores y clientes                    | <b>17</b> | <b>0,022</b> | <b>3</b> | <b>0,066</b> |
| DT.42 Telecomunicaciones – Existente – Facilidad de comunicación                                    | <b>16</b> | <b>0,021</b> | <b>3</b> | <b>0,063</b> |
| DT.43 Innovación tecnológica – Existente – Facilidad de registro de mercadería                      | <b>17</b> | <b>0,022</b> | <b>4</b> | <b>0,088</b> |
| DGE.02 Crisis mundial – En incremento – Baja la oferta de productos                                 | <b>14</b> | <b>0,018</b> | <b>2</b> | <b>0,036</b> |
| DT. 45 Cambios tecnológicos – En aumento – Adaptación al entorno                                    | <b>18</b> | <b>0,023</b> | <b>4</b> | <b>0,092</b> |

|   |            |             |            |              |
|---|------------|-------------|------------|--------------|
| cambiante   |            |             |            |              |
| CL.46 Clientes Potenciales – Aumento – Mayor demanda de los productos que la empresa comercializa | 16         | 0,021       | 3          | 0,063        |
| CL.47 Clientes Reales – Estables – Mejor rentabilidad   | 18         | 0,023       | 4          | 0,092        |
| CL. 48 Clientes Cautivos – Aumento – Aparece la competencia con precios inferiores                | 12         | 0,015       | 2          | 0,03         |
| P.49. Productos de consumo masivos – Aumento – Selección de productos de calidad                  | 19         | 0,024       | 5          | 0,12         |
| P.50 Categoría de Proveedores – Equilibrio – Incide en la calidad y precios de los productos      | 14         | 0,018       | 2          | 0,036        |
| CP.51 Competencia   | 18         | 0,023       | 4          | 0,092        |
| CP.51 Productos - similar – Disminución de las ventas del producto                                | 18         | 0,023       | 4          | 0,092        |
| CP.52 Alianza estratégica – Aumento – Desarrollo para un nuevo producto                           | 13         | 0,017       | 2          | 0,034        |
| Cp.53 Calidad – similar – Disminución de la ventas  | 19         | 0,024       | 5          | 0,12         |
| CP.54 Marca – Estable – No afecta a la empresa  | 17         | 0,022       | 3          | 0,066        |
| C.P55 Precio – Similares – Disminución de la demanda  | 19         | 0,024       | 4          | 0,096        |
| C.56 Publicidad – Implemento – Aumenta las ventas   | 16         | 0,021       | 3          | 0,063        |
| C.57 Promoción – Aumenta – Aumenta la demanda   | 16         | 0,021       | 3          | 0,063        |
| C.58 Relaciones Publicas – Aumento – Aceptación del mercado                                       | 14         | 0,018       | 2          | 0,036        |
| C.59 Marketing directa – aumento – Nuevos clientes  | 18         | 0,023       | 4          | 0,092        |
| D.63 Entrega inmediata – Existente – volumen de pedido alto                                       | 18         | 0,023       | 4          | 0,092        |
| M.66 Productos Sustitutos – En aumento – baja las ventas  | 19         | 0,024       | 5          | 0,12         |
| <b>SUMAN = 47</b>   |            |             |            |              |
|   | <b>780</b> | <b>100%</b> | <b>158</b> | <b>3,433</b> |

**Cuadro Nº.21.** Matriz Capacidad de Respuesta Factores Estratégicos  
**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana (2013)

### 2.2.7. Análisis FODA

| COD.   | FORTALEZAS.   | COD.   | OPORTUNIDADES  |
|--------|---|--------|--|
| PR.1   | Producto – estable – desarrollo en un nuevo mercado   | DE.16  | Salario mínimo vital – Incremento – Mayor demanda de los productos                       |
| PR.2   | Calidad – existente – competitividad en el mercado  | DE.17  | Índice de precios al consumidor – Existente – Equilibrados en los costos                 |
| PR.4   | Infraestructura – adecuada – espacio suficiente para el almacenamiento de productos                       | DE.20  | Importaciones – Existente – Incremento de productos en el mercado                        |
| PR.3   | Costo – accesible – estabilidad en las utilidades   | DE.21  | Población – Incremento – Mayor demanda   |
| TH.8   | Experiencia técnica – existente – desempeño eficiente de sus colaboradores.                               | DE.22  | PIB- Incremento – Mayor cantidad de ventas   |
| OR.14  | Organigrama – inexistente- mal distribución de funciones  | DP.30  | Convenio Internacional – Incremento – Mayor adquisición de productos                     |
| OR.16  | Comunicación interna – Existente – Mejorar el trabajo en equipo para la toma de decisiones                | DSC.33 | Educación – Acceso – Contratar personal capacitado para la comercialización de productos |
| OR.23  | ubicación geográfica – adecuada – Incremento de ventas  | DT.39  | Avance tecnológico – En aumento – Implementar equipos de computación                     |
| OR.22  | Estrategia para enfrentar a la competencia – Existente – Implementar una ventaja competitiva sustentable. | DT.40  | Paquete contable – Existente – Facilidad en teneduría de libros y control de inventarios |
| TH .12 | Personal –Inadecuado – Incorporación de personal que no está acorde a los requerimientos                  | CL.47  | Cliente real – Estables – Mejor rentabilidad   |
| F.31   | habilidad para competir con precios – En aumento – Incremento de la competencia                           | CL.56  | Cliente potencial – Aumento – Mayor demanda de los productos que comercializa la empresa |
| F.32   | Capacidad para satisfacer la demanda – Existente – Aumento en el Stock de productos                       | CP. 52 | Alianza estratégica – Aumento – Desarrollo para un nuevo producto                        |
| CT.36  | Tecnología moderna – Inexistente – Des actualización de la maquinaria                                     | CP.54  | Marca – Estable – No afecta a la empresa   |
| CT.38  | Valor agregado al producto – Existente – Mayor comercial del producto                                     | CP.55  | Precio - Similares – Disminución de la demanda   |
| PR.2   | Calidad – Existente – Incremento de clientes  | D .63  | Entrega inmediata – Existente – Volumen de precios altos                                 |
| CT.37  | Nivel de Coordinación – alta – Mayor control de las funciones   | C.58   | Relaciones públicas – Aumento – Aceptación del mercado                                   |
| CP.41  | Bajos costos de distribución y venta – Existente – Nuevos canales de distribución                         |        |  |

|        |  |            |   |
|--------|--|------------|---|
| IDI.44 | portafolio de productos – Existente – Aceptación del producto                                |            |   |
|        | <b>DEBILIDADES</b>   | <b>COD</b> | <b>AMENAZAS</b>   |
| OR.20  | Habilidad de respuesta a la tecno. Cambiante – Existente – Evolución y cambios en el entorno | DE.13      | Inflación – en crecimiento– menor adquisición de productos importados                                   |
| F.29   | nivel de endeudamiento – bajo – Incrementar mercadería                                       | DE.15      | canasta vital de la pobreza – Incremento – Disminución en las ventas de los productos de consumo masivo |
| F.34   | Créditos – Existente – Permite realizar ampliaciones fiscales y la elaboración de productos  | DE.18      | Impuesto fiscal – Negativo – Incremento del precio a producto   |
| OP.19  | Flexibilidad de la estructura organizacional – Existente – Evolución de la empresa           | DE.24      | Riesgo país – Existente – Disminución de la inversión   |
|        |  | DE.25      | Creación de nuevos impuestos –En incremento – Disminución de la inversión                               |
|        |  | DP.26      | Inestabilidad política – En incremento – Inseguridad en las inversiones de la empresa                   |
|        |  | DSC.31     | Desempleo – Incremento – Contar con talento humano capacitado   |
|        |  | DSC.35     | Delincuencia – Aumento – Inseguridad en las empresas  |
|        |  | DSC.37     | Esperanza de vida – Disminuye – Falta de personal capacitado  |
|        |  | CL.48      | clientes cautivos – Aumento – Aparece la competencia con precios inferiores                             |
|        |  | P.50       | Categoría del proveedor – Equilibrio – Incide en la calidad y precios de los productos                  |
|        |  | P.49.      | Productos consumo masivos – Aumento – selección de productos de calidad                                 |
|        |  | DGE.02     | Crisis mundial – En incremento – Baja la oferta de los productos  |
|        |  | CP.51      | Competencia   |
|        |  | M.66       | productos – similar – Disminución de la venta del producto  |

**Cuadro Nº.22.** Análisis FODA

**Fuente:** inventario de “Comercial Mejía”

**Realizado por:** Diana Martínez

**Fecha:** 01/05/2013

ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS EXTERNO

|     | OPORTUNIDADES  |     | AMENAZAS  |
|-----|--|-----|---|
| O1  | Salario mínimo vital – Incremento – Mayor demanda de los productos                       | A1  | Inflación – en crecimiento– menor adquisición de productos importados                                   |
| O2  | Índice de precios al consumidor – Existente – Equilibrados en los costos                 | A2  | canasta vital de la pobreza – Incremento – Disminución en las ventas de los productos de consumo masivo |
| O3  | Importaciones – Existente – Incremento de productos en el mercado                        | A3  | Impuesto fiscal – Negativo – Incremento del precio a producto   |
| O4  | Población – Incremento – Mayor demanda   | A4  | Riesgo país – Existente – Disminución de la inversión   |
| O5  | PIB- Incremento – Mayor cantidad de ventas   | A5  | Creación de nuevos impuestos –En incremento – Disminución de la inversión                               |
| O6  | Convenio Internacional – Incremento – Mayor adquisición de productos                     | A6  | Inestabilidad política – En incremento – Inseguridad en las inversiones de la empresa                   |
| O7  | Educación – Acceso – Contratar personal capacitado para la comercialización de productos | A7  | Desempleo – Incremento – Contar con talento humano capacitado   |
| O8  | Avance tecnológico – En aumento – Implementar equipos de computación                     | A8  | Delincuencia – Aumento – Inseguridad en las empresas  |
| O9  | Paquete contable – Existente – Facilidad en teneduría de libros y control de inventarios | A9  | Esperanza de vida – Disminuye – Falta de personal capacitado  |
| O10 | Cliente real – Estables – Mejor rentabilidad   | A10 | clientes cautivos – Aumento – Aparece la competencia con precios inferiores                             |
| O11 | Cliente potencial – Aumento – Mayor demanda de los productos que comercializa la         | A11 | Categoría del proveedor – Equilibrio – Incide en la calidad y precios de los productos                  |

|                   |  |  |     |   |
|-------------------|--|--|-----|---|
|                   |  | empresa  |     |   |
|                   |  | O12 Alianza estratégica – Aumento – Desarrollo para un nuevo producto  | A12 | Productos consumo masivos – Aumento – selección de productos de calidad   |
|                   |  | O13 Marca – Estable – No afecta a la empresa   | A13 | Crisis mundial – En incremento – Baja la oferta de los productos  |
|                   |  | O14 Precio - Similares – Disminución de la demanda   | A14 | Competencia   |
|                   |  | O15 Entrega inmediata – Existente – Volumen de precios altos   | A15 | productos – similar – Disminución de la venta del producto  |
|                   |  | O16 Relaciones públicas – Aumento – Aceptación del mercado   |     |   |
| <b>FORTALEZAS</b> |  |  |     |   |
| F1                | Producto – estable – desarrollo en un nuevo mercado  | <b>1= F1, F2, F4 Y 01, 014</b><br>1.-Ofertar producto de calidad de acuerdo al poder adquisitivo de los clientes.<br><br><b>2= F8, F11, F12 y 010, 011,013, 014</b><br>2.- Tomar ventaja de la poca competencia en el sector, para satisfacer la demanda de los clientes reales y potenciales con una habilidad para competir con la marca y precio del producto |     | <b>1= F1, F2, F4 y A12, A15</b><br>1.- desarrollar programas para ofertar productos sustitutos en caso de que los productos importados suban su precio.<br><br><b>2= F16, F11, F12 y A14, A11</b><br>2.- Elaborar planes a corto plazo para mantener niveles de coordinación enfocados en la categoría del proveedor para enfrentar la competencia. |
| F2                | Calidad – existente – competitividad en el mercado   |  |     |   |
| F3                | Infraestructura – adecuada – espacio suficiente para el almacenamiento de productos        |  |     |   |
| F4                | Costo – accesible – estabilidad en las utilidades  |  |     |   |
| F5                | Experiencia técnica – existente – desempeño eficiente de sus colaboradores.                |  |     |   |
| F6                | Organigrama – inexistente- mal distribución de funciones                                   |  |     |   |
| F7                | Comunicación interna – Existente – Mejorar el trabajo en equipo para la toma de decisiones |  |     |   |
| F8                | ubicación geográfica – adecuada – Incremento de ventas                                     |  |     |   |
| F9                | Estrategia para enfrentar a la competencia –   |  |     |   |

|                    |  |
|--------------------|--|
|                    | Existente – Implementar una ventaja competitiva sustentable.                                 |
| F10                | Personal –adecuado – Incorporación de personal que está acorde a los requerimientos          |
| F11                | habilidad para competir con precios – En aumento – Incremento de la competencia              |
| F12                | Capacidad para satisfacer la demanda – Existente – Aumento en el Stock de productos          |
| F13                | Tecnología moderna – Inexistente – Des actualización de la maquinaria                        |
| F14                | Valor agregado al producto – Existente – Mayor comercial del producto                        |
| F15                | Nivel de Coordinación – alta – Mayor control de las funciones                                |
| F16                | Bajos costos de distribución. Y venta – Existente – Nuevos canales de distribución           |
| F17                | portafolio de productos – Existente – Aceptación del producto                                |
| <b>DEBILIDADES</b> |  |
| D1                 | Habilidad de respuesta a la tecno. Cambiante – Existente – Evolución y cambios en el entorno |
| D2                 | nivel de endeudamiento – bajo – Incrementar mercadería                                       |
| D3                 | Créditos – Existente – Permite realizar ampliaciones fiscales y la elaboración de productos  |
| D4                 | Flexibilidad de la estructura organizacional –   |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>4.- F15, F16 Y O15</b></p> <p>4.-Crear un sistema justo a tiempo</p> <p><b>5.-F12, F11 Y O9</b></p> <p>5.-Aprovechar la tecnología para desarrollar un sistema de venta para satisfacer la demanda con manejo de precios adecuados.</p> | <p><b>4.- F12, F16 Y A12</b></p> <p>4.- Aplicar la calidad para bajar costos</p> <p><b>5.- F17, F12, F9 Y A11, A5</b></p> <p>5.- ampliar en el mercado con nuevas sucursales.</p>                               |
| <p><b>6.- D1 y O15</b></p> <p>3.- Crear sistemas de seguridad en cuanto al traslado de los productos.</p> <p><b>7.-D4 y O12</b></p> <p>7.- desarrollar estrategias para llamar la atención de nuevos clientes</p>                             | <p><b>5.- D3, D2, y A12</b></p> <p>5.-Establecer medidas correctivas en cuanto al manejo de los productos de consumo masivo</p> <p>6.-D3 y A2</p> <p>6.-Establecer programas para la otorgación de créditos</p> |

## 2.3 Análisis de Causa y Efecto

### 2.3.1 Matriz de Implicados

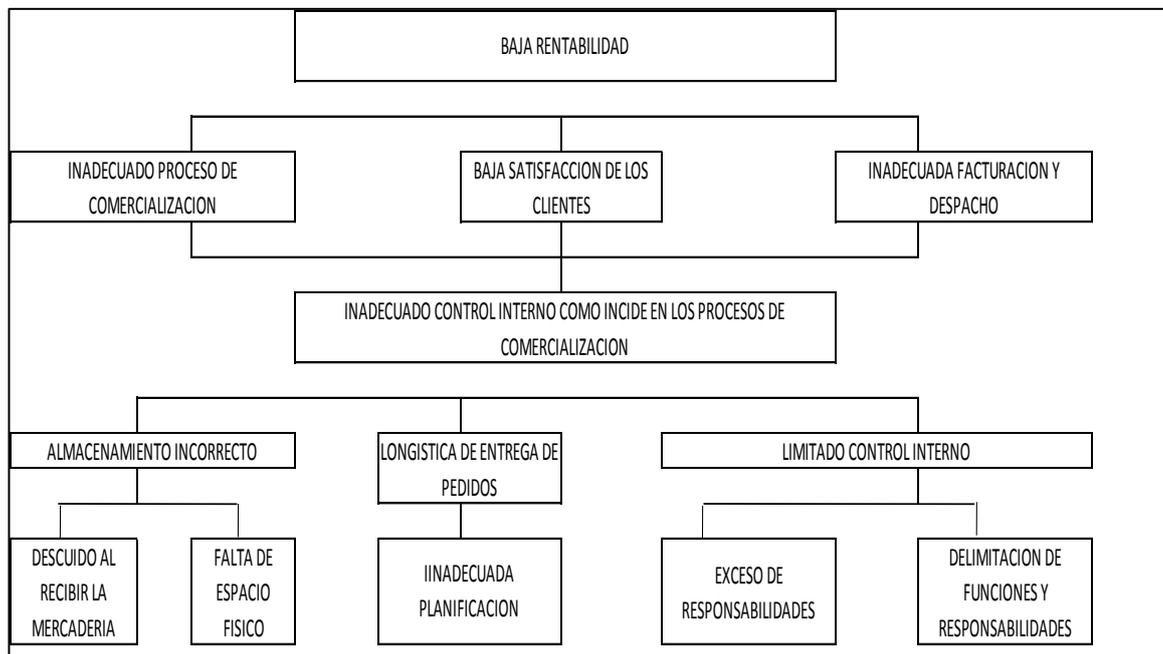
| GRUPOS                   | INTERESES   | PROBLEMAS   | MANDATOS   |
|--------------------------|---|---|--|
| Directivos               | Tener buena aceptación en el mercado y precios módicos. | La competencia en el mercado.   |  |
| Empleados y trabajadores | Rendimiento eficiente y rentabilidad de la empresa.     | La rentabilidad es baja debido a la competitividad  | Código del Trabajo   |
| Clientes                 | Buen servicio y excelentes productos.                   | El exceso de clientes y poco personal en la empresa hace que el servicio prestado no sea el adecuado. | Ley Orgánica de Defensa al Consumidor (LODC), Defensoría del pueblo o la Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios. |

**Cuadro Nº.23.** Matriz de Implicados

**Fuente:** Inventario de "Comercial Mejía"

**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana (2013)

### 2.3.2 Árbol de Problemas

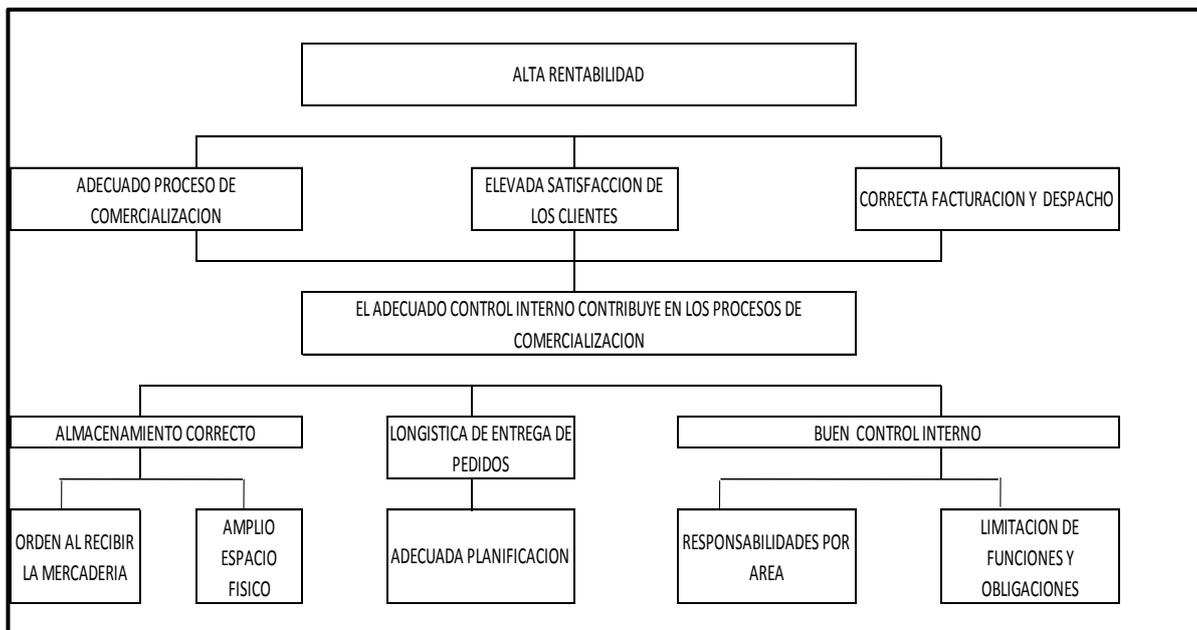


**Cuadro Nº.24. Árbol de Problemas**

**Fuente:** Inventario de “Comercial Mejía”

**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana (2013)

### 2.3.3. Árbol de Objetivos



**Cuadro Nº.25. Árbol de Objetivos**

**Fuente:** Inventario de “Comercial Mejía”

**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana (2013)

## **2.4. Análisis Crítico**

El inadecuado control interno afecta a los procesos de comercialización de la distribuidora “MEJIA” en el segundo semestre del 2012.

La inconformidad que se generan en las ventas internas del local como en las ventas de cobertura a los cantones y parroquias en la provincia de Tungurahua han sido originados por la falta de políticas, delimitación de funciones y responsabilidades a cada uno de los empleados y sobre todo al mal manejo de los productos, lo que genera que exista un inadecuado proceso de comercialización esto encierra muchas actividades que solamente es el vender los productos dando lugar a que tenga una baja rentabilidad.

Esto provoca incertidumbre en los resultados obtenidos al gerente propietario porque las inversiones que realiza en el negocio no satisfacen sus expectativas y cabe mencionar la inconformidad de los clientes insatisfechos por el servicio recibido.

Se presentan inconvenientes en la entrega de mercadería esto se da por la incorrecta toma de pedidos tanto de las señoritas vendedoras como de quienes efectúan la facturación, por no se especificar con claridad las direcciones, nombres y pedido de los clientes.

Otra gran problemática existe fugas de mercadería en el despacho suele faltar productos para cubrir los pedidos de cobertura y en otras ocasiones regresa la mercadería enviada incorrectamente.

Esto es resultado de que no existe un manejo de inventarios que permita determinar las existencias reales en la empresa. Debido al gran volumen y rotación de mercadería, no hay un bodeguero que se responsabilice de las salidas de mercadería. Este fenómeno conlleva a pérdidas económicas a la Distribuidora “MEJIA”

Por lo que se recomienda de forma urgente aplicación de una auditoría de gestión a los procesos de comercialización; para así determinar las causas por la cual se da el faltante físico de inventarios, de esta manera aportar al conocimiento interno sobre cómo se deberán dar pauta para el cumplimiento de cada uno de los procesos y su correcta aplicación.

## CAPÍTULO III

### 3.1. Marco Teórico

La investigación sobre el tema planteado, analiza en forma minuciosa que no existe ningún tipo de auditoría ni procesos de control interno antes realizado a esta empresa, es primera vez que se va a efectuar sobre este problema llegando a obtener experiencias que demuestran que el proceso de eficiencia, eficacia y el control impulse la participación del conjunto humano, es decir de los empleados y administradores formen parte de la toma de decisiones para el futuro de la empresa.

#### 3.1.1. Auditoría

Según, **C, A. Slosse y otros (1991)**. “Es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que preparo y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee”

Por lo expuesto la Auditoría es un proceso sistemático que sirve para verificar, obtener y evaluar en forma objetiva las evidencias relacionadas con la actividad económica con el fin de determinar criterios acertados.

#### 3.1.2. Auditoría de Gestión

Según **el Manual de Auditoría de Gestión; Contraloría General del Estado; Segunda Edición; Pág. 36**. “Es el examen crítico y sistemático de alguna área, utilizando técnicas específicas con el fin de emitir un informe profesional sobre la

eficiencia y eficacia del manejo de recursos, para así tomar decisiones acertadas que permitan mejorar cierta área.

Según. **Terry George R en 1953, en el libro Principios de Administración**, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoria" de gestión."

Según Lic. Mirian Lucia Tutasig Espín (2005:159) en su tesis de "Control interno a la producción de confecciones Interconexiones Cía. Ltda." menciona.

No mantiene un sistema de control racional, esto se da por ser una empresa pequeña sino por el manejo del personal de los propietarios de la empresa ya que ellos no consideran una separación de lo que es empresa y propietario.

En el departamento de ventas se producen problemas diferentes porque sus procedimientos de control interno son ineficientes como provocando pérdidas en las mercaderías la misma que no permite obtener una información rápida y oportuna, y al mismo tiempo no existe el suficiente control a los vendedores, ya que cuando salen de viaje con la venta de los productos elaborados por la empresa ellos casi en la gran mayoría no dan reporte de informa.

En el departamento de producción a más de existir un control no es lo suficiente para lograr una mayor concentración en el trabajo encomendado a cada obrero, dedicándose a otras cosas y no existe un mayor control del jefe de producción.

En conclusión se puede decir que el control interno no es aplicado correctamente en las empresas provocando de esta manera las falencias en las distintas aéreas y en las distintas actividades de todos los empleados.

### 3.1.2.1. Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas”.<sup>1</sup>
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros:
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones

---

<sup>1</sup> GRAIG-COOPER, Michael., Auditoría de Gestión, Ediciones Folio España, Madrid 1994, p. 36-37

### **3.1.2.2. Alcance**

La Auditoria de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance se considera lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Sobre el alcance de la auditoria, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase

de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

### **3.1.2.3. Dirección Técnica**

Este tipo de auditorías son la dirección técnica integral, por tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

### **3.1.2.4. Evaluación de los Riesgos**

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su

confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente y externo.
- Identificación de los objetivos del control interno.

Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo ha de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse

### **3.1.3. Proceso de Comercialización**

Es el conjunto de pasos que utilizan la empresa con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, se ocupa de aquello que los clientes desean.

Las ventas son el motor de una empresa y de esto depende la estabilidad de la misma es por eso que se debe satisfacer las necesidades de los clientes y la manera adecuada de ofrecer nuestros bienes o servicios. Es importante el proceso de comercialización porque ayuda a ofrecer nuestros productos de manera atractiva hacia el consumidor y de acuerdo a sus necesidades es por eso que se debe analizar desde el proceso de compra hasta la post venta.

La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa.<sup>2</sup>

Según **Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing"**, el proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)"

Según **Allan L. Reid, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones"**, "existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden permitírselo (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra".

Cabe destacar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa.

## **3.2. Marco Conceptual**

### **3.2.1. Auditoria**

La auditoría constituye la acumulación y evaluación de evidencia sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup><http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm>

<sup>3</sup> ALVIN ARENS, "AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL"; Glosario; pp. 886

### **3.2.2. Gestión**

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.<sup>4</sup>

### **3.2.3. Control Interno**

**La segunda norma de trabajo de campo de las NAGAS, queda como se indica:**

“Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”.<sup>5</sup>

### **3.2.4. Instrumentos para el Control de Gestión**

El control de gestión como cualquier sistema, este tiene instrumentos que sirven de ayuda para las entidades:

- Índices: Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- Indicadores: Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- Cuadros de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- Gráficas: Representación de información (variaciones y tendencias).
- Análisis comparativo: Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- Control Integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

---

<sup>4</sup> MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN; Contraloría General del Estado; Segunda Edición; Pág. 16

<sup>5</sup> Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. N° 2.

### 3.2.5. Elementos de Gestión

Entre los elementos de gestión tenemos:

**Economía.-** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

**Eficiencia.-** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación

Insumo-Producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

**Eficacia.-** La relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados.

La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto. **Ecología.-** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

**Ética.-** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

### **3.2.6. Proceso de Venta**

La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa.<sup>6</sup>

#### **Ventas**

El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje.

Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero.

#### **Compras**

Es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio justo, en el tiempo oportuno.

En la actualidad, las compras deben considerarse como una función vital para el éxito de cualquier empresa, cuyo objetivo será adquirir un producto que satisfaga las necesidades de los clientes, poniendo en juego todos los elementos necesarios para conseguirlo.

La base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y ; de aquí viene la importancia del manejo de inventario por parte de la misma.

Este manejo tanto físico como contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo de su actividad, un estado confiable de la situación económica de la empresa.

---

<sup>6</sup> Del Diccionario de Términos de Marketing, del sitio web: MarketingPower.com: URL=<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

### 3.2.7. Administración de Inventarios

Un inventario es la existencia de bienes mantenidos para su uso o venta en el futuro. La administración de inventario consiste en mantener disponibles estos bienes al momento de requerir su uso o venta, basados en políticas que permitan decidir cuándo y en cuánto reabastecer el inventario.

La administración de inventarios se centra en cuatro aspectos básicos:

- 1) Número de unidades que deberán requerir en un momento dado
- 2) En qué momento debe requerirse el inventario.
- 3) ¿Qué artículos del inventario merecen atención especial?
- 4) ¿Podemos protegernos de los cambios en los costos de los artículos en inventario?

La administración de inventarios consiste en proporcionar los inventarios que se requieren para mantener la operación al costo más bajo posible. El objetivo de la administración de inventarios, tiene dos aspectos que se contraponen:

- Por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin, se pueden invertir en otros proyectos aceptables que de otro modo no se podrían financiar.
- Por la otra, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente.
- Además se debe conocer los motivos o impulsos que posee el consumidor para realizar una compra.

### **3.3. Hipótesis**

#### **3.3.1. Hipótesis General**

El control interno incide en los procesos de comercialización de la Distribuidora “MEJIA” en el segundo semestre del año 2012.

#### **3.3.2. Hipótesis Específicas**

- Es posible realizar un diagnóstico de control interno a los procesos de comercialización de la Distribuidora “MEJIA” en el segundo semestre del año 2012.
- Se podrá comprobar el cumplimiento del control previo, concurrente y posterior de las actividades que se realizan en el proceso de ventas, establecer la calidad de servicio que ofrecen los empleados a la clientela y determinar el grado de satisfacción de los clientes con el servicio recibido
- El establecer indicadores de Gestión por áreas contribuirá para cada uno de los procesos de comercialización.
- El Desarrollar propuestas y políticas aportará a mejorar el control interno de la empresa.

#### **3.3.3. Variables de Estudio**

##### **3.3.3.1. Variables cualitativas o atributos**

- Contador
- Auxiliar contable
- Vendedores: De cobertura
- Bodegueros

- Despachadores
- Impulsadoras
- Mercaderías
- Choferes
- Proveedores:
- Clientes: internos, externo

### **3.3.3.2. Variables Cuantitativas**

Análisis del Área de ventas: alrededor de 12 personas

- Nivel de ventas: por cada día
- Facturas anuladas: Pedidos incorrectos, falta en inventario, Por no cancelar.
- Ingresos: diario, semanal, mensual.
- Compra de mercadería: diario, semanal, mensual.

### **3.3.4. Variable Independiente**

- Auditoria de gestión

### **3.3.5. Variable Dependiente**

- Procesos de comercialización

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1. Metodología**

#### **4.1.1. Enfoque**

El presente estudio se desarrolla en base al enfoque cualitativo que orienta la investigación a técnicas cualitativas hacia la comprensión del problema, objeto estadístico enmarcado en una observación naturalista, es decir describe e interpreta la realidad del problema, en un espacio contextualizado con una perspectiva de adentro hacia afuera, este enfoque orienta hacia el descubrimiento de la hipótesis, se trabajará con una población pequeña que facilitará el desarrollo del trabajo de campo con una intervención de todas las personas que forman parte de la empresa y sus resultados no serán generalizables debido a que se investigará exclusivamente en el contexto en que se desarrolla la empresa; la investigación se desarrolla con un criterio holístico y una posición dinámica para observar, interpretar y solucionar el problema indicado.

#### **4.1.2. Modalidad básica de la investigación**

Con el propósito de determinar los tipos de investigación a utilizar en este proyecto se define los tres tipos de investigación que existe:

- Investigación bibliográfica o documental
- Investigación de campo
- Investigación experimental
- Investigación especial

Esta investigación será de campo y bibliográfica o documental.

- **De Campo**

En el desarrollo de la investigación se necesitó estar en constante convivencia con el objeto de estudio, como es el caso con la propuesta de auditoría de gestión y procesos de comercialización. Por la naturaleza misma de la investigación se desarrolló en las instalaciones de la Distribuidora “MEJÍA”

- **Bibliográfica o Documental**

Para entender los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos tendremos que apoyarnos en trabajos similares al tema de estudio obtenido en la biblioteca de la facultad de Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, archivos de internet y libros que reposan en la misma universidad.

#### **4.1.3. Nivel o Tipo de Investigación**

El presente trabajo de investigación se basó en el nivel descriptivo con el que se logró obtener un conocimiento mucho más avanzado de lo que se investiga; así se alcanzó establecer los factores relacionados con las variables a manejar y estará en la capacidad de asociar ambientes aislados del entorno al punto de discusión.

Finalmente se asoció las variables, con el cual se fue de lo abstracto a lo concreto, se establece el ¿Por qué?, del fenómeno investigado se predice las causas como los efectos.

#### 4.1.4. Población y Muestra

##### Población

En base a la delimitación del problema, el universo a ser investigado es el siguiente:

| DETALLE   | FRECUENCIA |
|---|------------|
| Gerente,  | 1          |
| Contadora,  | 1          |
| Contadora Auxiliar,                                     | 1          |
| Bodeguero (Entrevista)                                  | 1          |
| Cientes Internos: Empleados de la Distribuidora "MEJÍA" | 260        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>264</b> |

**Cuadro Nº.26.** Población y Muestra  
**Fuente:** "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana (2013)

##### MUESTRA

Por tratarse de un número considerablemente grande el de los clientes internos, se procede aplicar la fórmula del muestreo para obtener una muestra que permita indagar con mayor precisión y confianza a la población objeto de estudio.

$$n = \frac{PQ(N)}{(N - 1)\left(\frac{E}{K}\right)^2 + PQ}$$

$n$  = Tamaño de la muestra= 159

PQ = Variable media de la población (0.25)

N = Población o universo = 264

E = Error admisible (0.05)

K = Coeficiente de corrección de error (2)

$$n = \frac{0,25 * (264)}{(264 - 1) * \left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,25}$$

$$n = \frac{66}{(263) * (0,025)^2 + 0,25}$$

$$n = \frac{66}{(263) * (0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{66}{0,1643 + 0,25}$$

$$n = \frac{66}{0,4143}$$

$$n = 159,30 \quad \rightarrow \quad n \approx 159$$

Por lo tanto, serán encuestados 159 clientes internos en su totalidad según el valor calculado con la formula; al Gerente, Contadora, Contadora Auxiliar, Bodeguero” (4) se realiza las entrevistas, de la Distribuidora “MEJÍA”, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

#### 4.1.5. Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos que se utilizó para la recolección de información en esta investigación es:

|                        |  |
|------------------------|--|
| Análisis de Documentos | Libros, entrevistas, internet, y entre otros |
| Observación            | Fichas de Observación                        |
| Encuesta               | Cuestionario                                 |
| Entrevista             | Cédulas de Entrevista                        |

**Cuadro Nº 27.** Técnicas e Instrumentos  
**Fuente:** "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana (2013)

#### 4.1.6. Plan de Recolección de Información

Para la recolección de la información se realiza un análisis en la operacionalización de las Variables, deduciendo la utilización de las siguientes técnicas en el presente estudio, con la contemplación de una auditoría de gestión a los procesos de comercialización de la Distribuidora "MEJÍA", requerido por los objetivos de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, se ha considerado los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos personas u objetos que van a ser investigados.
- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.
- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, como se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, y entre otros.

- Establecer los cálculos obtenidos, para analizarlos, clasificando cuestionarios, procesando y analizando la información.

| PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN   |   |
|---|---|
| <b>FASE I</b><br><b>SELECCIÓN</b>       | Selección de Técnicas e Instrumentos        |
|   | Selección de preguntas para el cuestionario |
|   | Elaboración del cuestionario                |
| <b>FASE II</b><br><b>RECOLECCIÓN</b>    | Selección del lugar de recolección          |
|   | Recolección de información                  |
| <b>FASE III</b><br><b>PROCESAMIENTO</b> | Clasificación del cuestionario              |
|   | Procesamiento y análisis de la información  |

**Cuadro N°.28.** Plan de Recolección de la Información

**Fuente:** “Comercial Mejía”

**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana (2013)

Entre las técnicas de recolección de datos se utiliza:

- **Encuesta**, es una técnica destinada a obtener datos de varias personas; las encuestas son aplicadas a través de su respectivo instrumento el cuestionario, al promedio de los clientes internos, con el propósito de analizar, sí, es necesario una auditoria de gestión a los procesos de comercialización para la Distribuidora “MEJÍA” de la ciudad de Ambato.
- **La observación directa**, sirvió para acumular datos de la Distribuidora “MEJÍA” de la ciudad de Ambato., a su vez se analiza los espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de

la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo.

- **Cuestionario**, se aplicó este instrumento con preguntas específicas, dirigido a clientes internos de la Distribuidora “MEJÍA”, el mismo que abarca el área requerida para el presente estudio.
- **Guía de Entrevista**, se formuló once preguntas específicas sobre el objeto de estudio en analizar la auditoría de gestión en los procesos de comercialización en la Distribuidora “MEJÍA”, en tal razón; esta técnica se utiliza a través de la guía de entrevista al Área Administrativa; Gerente, Contadora, Contadora Auxiliar y Bodeguero, con el propósito de obtener una información más detallada sobre la problemática detectada en la presente investigación.

El estudio y la recopilación de datos se ha realizado en el tiempo comprendido de julio a diciembre del 2012; la guía de entrevista con el gerente, contadora, contadora auxiliar y bodeguero se ejecutó en noviembre del 2012, y a los clientes internos externos se aplicó la encuesta estructurada en noviembre del 2012, para lo cual se planificó con anterioridad en llevar algunas estrategias como.

### **Recolección de datos necesarios para la investigación**

- a) En la primera fase se tuvo una reunión con el Gerente de la Distribuidora “MEJÍA”, de la ciudad de Ambato, por ser la persona comprometida de la gestión administrativa de la empresa, como también de la distribución y comercialización, se recibió el apoyo y el compromiso para el cumplimiento vigente del presente proyecto de factibilidad a llevar una encuesta a los Clientes Internos.

- b) En la segunda fase se verifica y se selecciona el instrumento de medición que demostró estar de acuerdo con los objetivos planteados en la presente investigación.
- c) Aplicación del instrumento respectivo por una sola vez, de una manera directa o indirecta al investigado en sus respectivos lugares de trabajo.

#### **4.1.7. Plan de Procesamiento y Análisis de la Información**

Para poder ejecutar el procesamiento y análisis de la información fue necesario realizar lo siguiente:

- ✓ **Revisión y Codificación de la Información:** En esta etapa, se procedió a enumerar las preguntas y sub preguntas de las preguntas de la encuesta (Anexo #2) y de la entrevista (Anexo #3), luego se interpretó y se obtuvo los resultados, eliminando errores que se puedan presentar, hasta llegar a obtener las respuestas definitivas..
- ✓ **Categorización y Tabulación:** Las preguntas se tabularon en el Programa Sps en donde se determinó de forma porcentual los resultados obtenidos con la finalidad de evitar errores al determinar su respectiva tabulación.
- ✓ **Análisis de Datos:** El análisis de la información se realizó en base a los resultados obtenidos en los diagramas de pastel del programa Sps.
- ✓ **Interpretación de Resultados:** En esta última etapa se estableció un criterio de la investigadora sobre los resultados obtenidos y se verificó la hipótesis de la investigación y así se pudo viabilizar la factibilidad del proyecto.

La bibliografía y el modelo de entrevista y la encuesta se encuentran en Anexos.

## **4.2. Análisis e Interpretación e Resultados**

### **4.2.1. Análisis de Resultados**

#### **4.2.1.1. Análisis Vivariante**

En el presente capítulo se presenta los resultados obtenidos y su interpretación correspondiente, de la encuesta que se ejecutó a los 159 clientes internos, entrevistas al:

- Gerente (1)
- Contadora (1)
- Contadora Auxiliar (1)
- Bodeguero (1)

Se efectuó una encuesta estructurada con un cuestionario, uno enfocado a conocer los procesos de comercialización, y una guía entrevista al Gerente, Contadora, Contadora Auxiliar y Bodeguero, enfocado a conocer también sobre la auditoría de gestión, este estudio coadyuva a la empresa a:

- Mejorar y racionalizar los sistemas de gestión administrativos de la empresa.
- Mejorar la transparencia y, en consecuencia, la información.
- Reconocer clarificar la estructura organizacional de la empresa.
- Apoyar la motivación de los recursos humanos en la organización.
- Optimizar la gestión y suministra información en la toma de decisiones.
- Mejorar el control al simplificar el proceso de retroalimentación.

Además, se constata que la auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer

recomendaciones en la empresa, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma debe ser ejecutada, la falta de unos principios de auditoría hace que las opiniones reflejen más la idiosincrasia del auditor, lo que obliga a una máxima objetividad por parte de éste.

Finalmente, la auditoría de gestión se constituye una herramienta a la hora de formular e implementar las estrategias que nos permitan alcanzar la misión de la empresa.

A continuación, el análisis de la primera entrevista dirigida al Gerente, Contadora, Contadora Auxiliar y Bodeguero,, luego se interpreta la primera encuesta cuestionario dirigido a los clientes internos de todas las áreas de la Distribuidora “MEJÍA”., de la ciudad de Ambato.

**Objetivo:**

Realizar una auditoría de gestión a los procesos de comercialización en la distribuidora “MEJIA” en el segundo semestre del año 2012, para mejorar e implementar procedimientos de control interno que contribuyan a superar las irregularidades del área de ventas.

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE, DE DISTRIBUIDORA COMERCIAL MEJIA, DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**Objetivo:** Realizar una auditoría de gestión a los procesos de comercialización en la distribuidora “MEJIA” en el segundo semestre del año 2012, para mejorar e implementar procedimientos de control interno que contribuyan a superar las irregularidades del área de ventas.

| No. | GUÍA-ENTREVISTA   | INDICADORES  |
|-----|---|--|
| 1.  | ¿Considera usted que existe establecidos objetivos a c/l plazo en la empresa? | <p><b>Gerente:</b> Actualmente en la distribuidora no se ha establecido objetivos a largo plazo, solo son cortos por el tiempo.</p> <p><b>Contadora:</b> No existe objetivos establecidos ni largos ni cortos, si existiera nos ayudaría a mejorar nuestro nivel de comercialización y rendimiento, identificar y definir oportunidades del mercado.</p> <p><b>Contadora Auxiliar:</b></p> <p>No existe un plan de control, peor el planteamiento de objetivos a largo y corto plazo por el desconocimiento que tiene el gerente de la empresa.</p> <p><b>Bodeguero:</b></p> <p>No se ha establecido a nivel empresarial objetivos a largo plazo, peor a corto plazo. no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión</p> |
| 2.  | ¿Cuál es la meta principal de la empresa?                                     | <p><b>Gerente:</b></p>   |

|    |   |  |
|----|---|--|
|    |   | <p>Efectuar una auditoria de gestión para conocer el producto que se posee en la empresa, con su respectiva codificación, para comercializar.</p> <p><b>Contadora:</b></p> <p>Proporcionar herramientas y modelos estadísticos como; catálogos, precios, marcas que permiten utilizar y aprovechar la información para comercializar.</p> <p><b>Contadora Auxiliar:</b></p> <p>Actualmente tenemos un plan de comercialización en línea en un 100%, pero no es eficaz, se debería como primero capacitar al personal de las áreas de la empresa.</p> <p><b>Bodeguero:</b></p> <p>Efectuar una auditoria de gestión para controlar y comercializar el producto existente.</p> |
| 3. | ¿En el departamento de ventas cómo es la atención al cliente? | <p><b>Gerente:</b></p> <p>Solo se proporciona información inútil por no tener un plan de control para verificar la existencia de los mercados objetivos nuevos o potenciales que posee la distribuidora.</p> <p><b>Contadora:</b></p> <p>Nos permite medir el potencial del mercado, determinar las características del mismo y estudiar las tendencias en forma superficial.</p> <p><b>Contadora Auxiliar</b></p> <p>No hay atención adecuada y no hay</p>  |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    |  | <p>comercialización, por no tener un control de inventario, el producto se queda en el {área de bodega, hasta hay caducidad del mismo.</p> <p><b>Bodeguero:</b></p> <p>Si no hay una buena atención, no hay comercialización, el cliente interno desconoce la cantidad de producto que se tiene en bodega, esto ha ocasionado grandes pérdidas del mismo por la caducidad.</p> |
| 4. | ¿Cada que tiempo los despachadores de la mercadería le presentan un informe? | <p><b>Gerente:</b></p> <p>Eventualmente, solo cuando se les solicita para verificar el precio del producto.</p> <p><b>Contadora:</b></p> <p>Una vez por semestre.</p> <p><b>Contadora auxiliar:</b></p> <p>Una vez por semestre.</p> <p><b>Bodeguero:</b></p> <p>En el segundo semestre del año</p>  |
| 5. | ¿Cada que tiempo se realizan inventarios en la empresa?                      | <p><b>Gerente:</b></p> <p>No cuenta</p> <p><b>Contadora:</b></p> <p>Nunca</p> <p><b>Contadora Auxiliar:</b></p> <p>Nunca, la empresa no cuenta con datos estadísticos porque el Departamento de</p>  |

|    |   |   |
|----|---|---|
|    |   | <p>comercialización no se ha preocupado de tener una base de datos para inventariar.</p> <p><b>Bodeguero:</b></p> <p>Nunca.</p>   |
| 6. | ¿Conoce usted con exactitud la mercadería disponible,                                     | <p><b>Gerente:</b></p> <p>Sí, por provincias y cantones</p> <p><b>Contadora:</b></p> <p>Sí, pero no en la totalidad, solo se sabe que la mercadería está dividida mediante, rotaros, frecuencia, secuencia y un target de clientes en todas las regiones.</p> <p><b>Contadora Auxiliar:</b></p> <p>No mucho, desconozco.</p> <p><b>Bodeguero:</b></p> <p>Solo por inventario manual, pero no en su totalidad.</p> |
| 7. | ¿Se revisa permanentemente la rentabilidad de la distribuidora antes de tomar decisiones? | <p><b>Gerente:</b></p> <p>Si se inspecciona</p> <p><b>Contadora:</b></p> <p>Sí, se estudia la rentabilidad de la empresa antes de tomar decisiones, y verificar si todos los productos son buenos y se vende, Porque son productos de primera necesidad que generan mayor de manda en el mercado</p> <p><b>Contadora Auxiliar:</b></p>  |

|    |   |   |
|----|---|---|
|    |   | <p>Si se revisa</p> <p><b>Bodeguero:</b></p> <p>Claro que sí, es necesario revisar con las contadoras cuánto hay de rentabilidad de la distribuidora para volver a tomar decisiones de compra de los productos de primera necesidad.</p>  |
| 8. | ¿Cómo se encuentran divididos los procesos de comercialización? | <p><b>Gerente:</b></p> <p>Los procesos de comercialización no se encuentran claramente divididos, pero cada trabajador sabe cómo llevar</p> <p><b>Contadora:</b></p> <p>Los procesos de comercialización se encuentran divididos de la siguiente manera: de compras y de ventas</p> <p><b>Contadora Auxiliar:</b></p> <p>En compras y ventas.</p> <p><b>Bodeguero:</b></p> <p>Compras y ventas.</p> |
| 9  | ¿Las transacciones que se realizan diariamente son registradas? | <p><b>Gerente:</b></p> <p>Si, a través de un Sistema Informático</p> <p><b>Contadora:</b></p> <p>Si, a través de un Sistema Informático</p> <p><b>Contadora Auxiliar:</b></p> <p>A través del conteo físico se lo hace manualmente para luego ingresar en el</p>  |

|    |   |   |
|----|---|---|
|    |   | <p>sistema de información</p> <p><b>Bodeguero:</b></p> <p>Si, a través de un Sistema Informático</p>  |
| 10 | <p>¿Por qué es necesario ejecutar una auditoría de gestión en las empresas que llevan procesos de comercialización?</p> | <p><b>Gerente:</b></p> <p>Para conocer de nuestros productos y comercializar, es Uno de los motivos principales por el cual mi empresa pueda decidir emprender una auditoría de gestión, que es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma</p> <p><b>Contadora:</b></p> <p>Nos permite obtener una disponibilidad inmediata de la información de bodega y gestión de ventas.</p> <p><b>Contadora Auxiliar:</b></p> <p>Se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía</p> <p><b>Bodeguero:</b></p> <p>Nos permite obtener una disponibilidad inmediata de la información de bodega en lo respecta a la gestión de comercialización</p> |

**Cuadro Nº.29.** Entrevista  
**Fuente:** "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** MARTÍNEZ, Diana (2013)

## INTERPRETACIÓN DE DATOS

Resumen final de resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes externos de la Distribuidora “MEJÍA”, de la ciudad de Ambato

| #   | PREGUNTAS  | Resultado              |
|-----|--|------------------------|
| 1.  | ¿Existen establecidos objetivos a c/l plazo?   | A largo plazo<br>39,0% |
| 2.  | ¿Existe limitación de funciones a los empleados?   | A veces 47,8%          |
| 3.  | ¿Considera usted que la falta de comunicación puede generar baja rentabilidad en la empresa? | Siempre 60,4%          |
| 4.  | ¿Cuenta la empresa con indicadores del desempeño del personal?                               | NO 79,2%               |
| 5.  | ¿Los comprobantes de venta están siendo correctamente emitidos?                              | Nunca 45,3%            |
| 6.  | ¿Los productos ofertados cumplen los requerimientos de los clientes?                         | NO 40,9%               |
| 7.  | ¿La competencia también tiene nuestros productos?  | Siempre 48,4%          |
| 8.  | ¿Se realiza publicidad para dar a conocer sus productos y precios?                           | Nunca 49,1%            |
| 9.  | ¿Los procesos de venta son los más adecuados?  | NO 47,8%               |
| 10. | ¿Se da demasiada diferencia en la toma física de inventarios?                                | Parcialmente<br>43,4%  |
| 11. | ¿Las ventas realizadas son las esperadas por el gerente propietario?                         | NO 49,7%%              |

Cuadro Nº.30. Encuestas  
Fuente: “Comercial Mejía”  
Realizado por: MARTÍNEZ, Diana (2013)

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA “MEJÍA”

1. ¿Existen establecidos objetivos a c/l plazo?

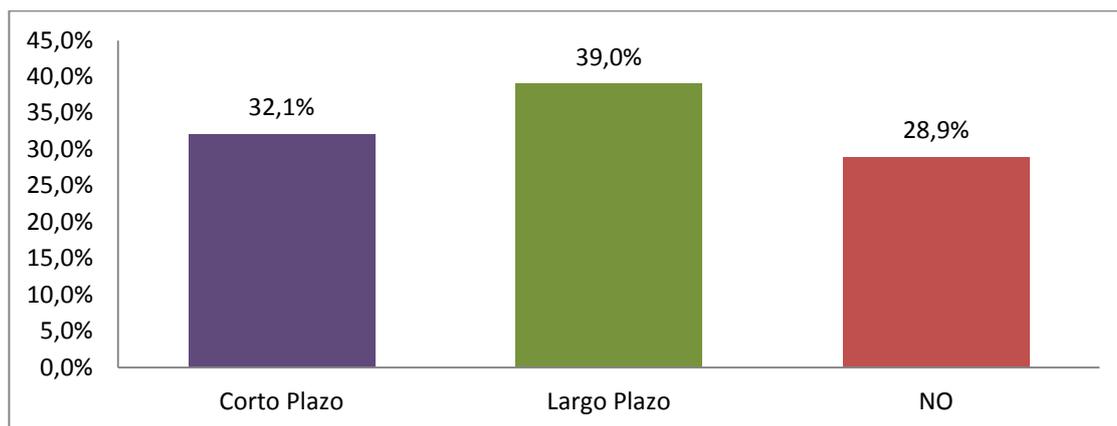
| CATEGORIA    | F          | Fr       | Fa  | Fra   | F           |
|--------------|------------|----------|-----|-------|-------------|
| Corto Plazo  | 51         | 0,321    | 51  | 0,321 | 32,1%       |
| Largo Plazo  | 62         | 0,390    | 113 | 0,711 | 39,0%       |
| NO           | 46         | 0,289    | 159 | 1,000 | 28,9%       |
| <b>Total</b> | <b>159</b> | <b>1</b> |     |       | <b>100%</b> |

**Cuadro N°.31.** Objetivo a largo Plazo

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Gráfico N° 2:** Pregunta N°1 Objetivos a largo Plazo



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

### **Análisis:**

De los encuestados el 39% consideran que existen establecidos objetivos a largo plazo, mientras que el 32,1% estiman que a corto plazo y el 28,9% consideran que no existen establecidos objetivos.

### **Interpretación:**

Existe establecidos objetivos a largo plazo en un 39%, por el desconocimiento que tiene alta gerencia, en una organización se necesita de objetivos a largo plazo a nivel de empresas, de divisiones y de funciones. Éstos son una medida importante para el desempeño gerencial y la rentabilidad de la empresa.

## 2. ¿Existe limitación de funciones a los empleados?

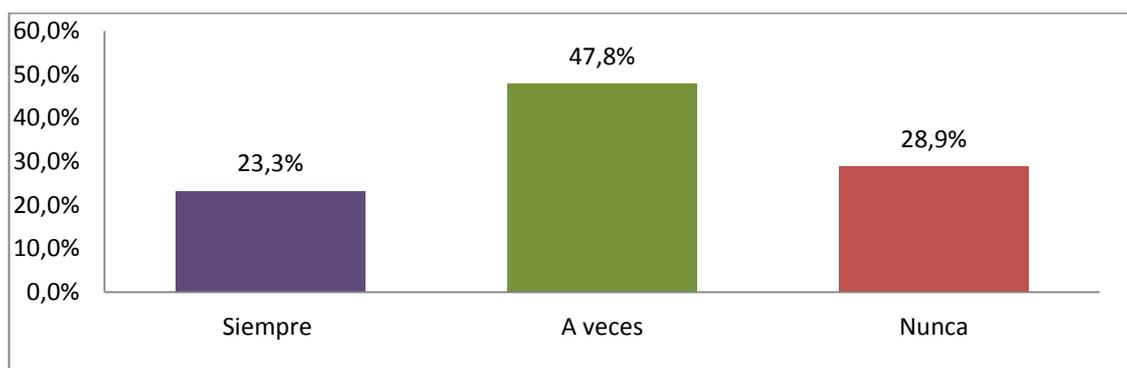
| CATEGORIA    | f          | fr       | fa  | fra   | f           |
|--------------|------------|----------|-----|-------|-------------|
| Siempre      | 37         | 0,233    | 37  | 0,233 | 23,3%       |
| A veces      | 76         | 0,478    | 113 | 0,711 | 47,8%       |
| Nunca        | 46         | 0,289    | 159 | 1,000 | 28,9%       |
| <b>Total</b> | <b>159</b> | <b>1</b> |     |       | <b>100%</b> |

**Cuadro N°.32.** Pregunta N°2 Limitación de Funciones a los Empleados

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora "Mejía"

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Gráfico N° 3:** Pregunta N°2 Limitación de Funciones a los Empleados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora "Mejía"

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

### Análisis:

El 47,8% de los encuestados consideran que a veces existen limitación de funciones a los empleados, mientras que el 28,9% consideran que nunca y en tanto que el 23,3% manifiestan que siempre.

### Interpretación:

En un 47,8%, existe limitación de funciones a los empleados, se debe por la interacción entre familia y empresa, esto ha causado una fuente de debilidades en la empresa familiar como: en la materia financiera y gestión, dificultades en la venta de participaciones propias, en la recompra de participaciones; las dificultades que tiene que abordar la empresa familiar en relación con estos factores, se convierten en críticas en el momento de la sucesión.

3. ¿Considera usted que la falta de comunicación puede generar baja rentabilidad en la empresa?

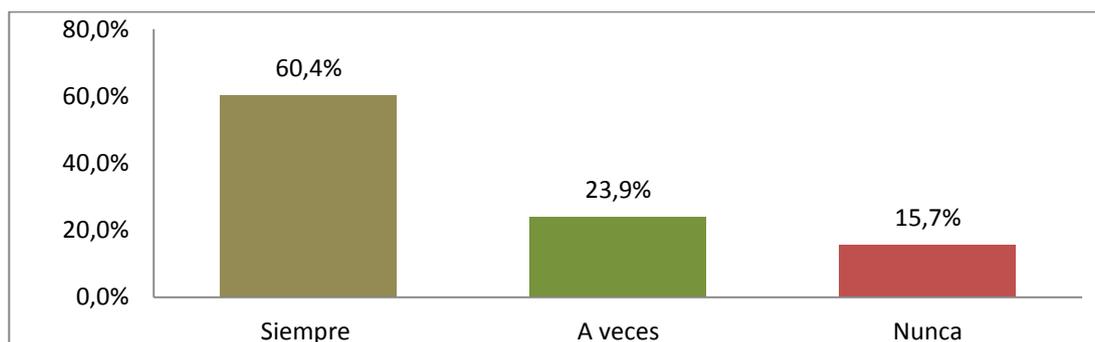
| CATEGORIA    | f          | fr       | fa  | fra  | f           |
|--------------|------------|----------|-----|------|-------------|
| Siempre      | 96         | 0,60     | 96  | 0,60 | 60,4%       |
| A veces      | 38         | 0,24     | 134 | 0,84 | 23,9%       |
| Nunca        | 25         | 0,16     | 159 | 1,00 | 15,7%       |
| <b>Total</b> | <b>159</b> | <b>1</b> |     |      | <b>100%</b> |

**Cuadro N°.33.** Pregunta N°3 Falta de Comunicación

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Gráfico N°4:** Pregunta N°3 Falta de Comunicación



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

### **Análisis:**

El 60,4% de los encuestados considera que la falta de comunicación siempre puede generar baja rentabilidad en la empresa, mientras que el 23,9% consideran que a veces y el 15,7% que nunca.

### **Interpretación:**

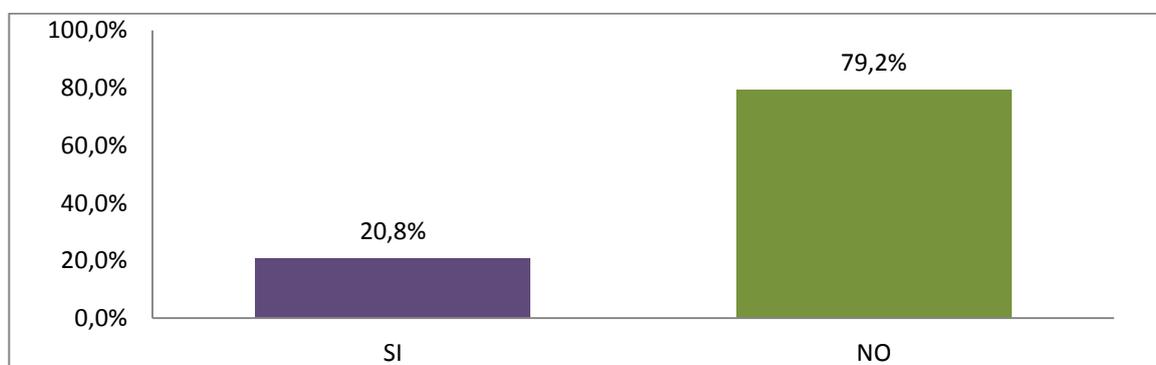
Siempre la falta de comunicación en un 60,4%, ha generado la baja rentabilidad en la empresa, porque no existe coordinación de trabajo, hay abandono de funciones en la distribuidora por los propietarios, no hay control peor una auditoría de gestión que se haya ejecutado en la empresa, esto ha causado grandes pérdidas económicas.

4. ¿Cuenta la empresa con indicadores del desempeño del personal?

| CATEGORIA    | f          | fr       | fa  | fra   | f           |
|--------------|------------|----------|-----|-------|-------------|
| SI           | 33         | 0,208    | 33  | 0,208 | 20,8%       |
| NO           | 126        | 0,792    | 159 | 1,000 | 79,2%       |
| <b>Total</b> | <b>159</b> | <b>1</b> |     |       | <b>100%</b> |

**Cuadro N°.34.** Pregunta N°4 Indicadores del Desempeño del Personal  
**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”  
**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Gráfico N°5:** Pregunta N°4 Indicadores del Desempeño del Personal



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”  
**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Análisis:**

El 79,2% de los encuestados expresan que no cuenta la empresa con indicadores del desempeño del personal, mientras que el 20,8% expresan que sí.

**Interpretación:**

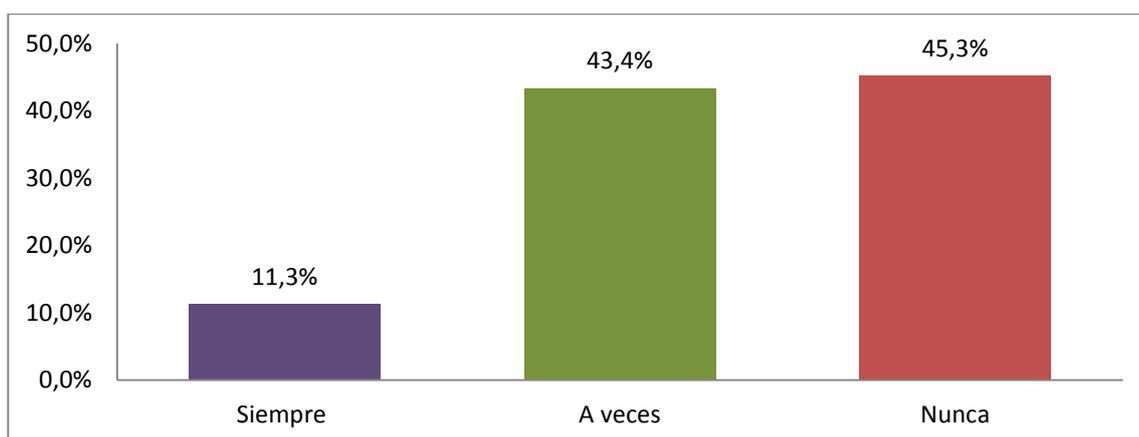
La empresa no cuenta con indicadores para controlar el desempeño del personal en un 79,2%, por desconocimiento de alta gerencia, y del personal administrativo y operativo, esto ha causado malestar en las diferentes áreas de distribución, y aún más con clientes, proveedores, hasta el momento no existe un clima organizacional empresariales, por lo que es necesario se ejecute también una auditoría de gestión de sus recursos humanos, para saber con certeza si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

5. ¿Los comprobantes de venta están siendo correctamente emitidos?

| CATEGORIA    | f          | fr       | fa  | fra   | f           |
|--------------|------------|----------|-----|-------|-------------|
| Siempre      | 18         | 0,113    | 18  | 0,113 | 11,3%       |
| A veces      | 69         | 0,434    | 87  | 0,547 | 43,4%       |
| Nunca        | 72         | 0,453    | 159 | 1,000 | 45,3%       |
| <b>Total</b> | <b>159</b> | <b>1</b> |     |       | <b>100%</b> |

**Cuadro N°.35.** Pregunta N°5 Comprobantes de Ventas Emitidos  
**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”  
**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Gráfico N°6:** Pregunta N°5 Comprobantes de Ventas Emitidos



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”  
**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Análisis:**

El 45,3% de los encuestados manifiestan que los comprobantes de venta nunca están siendo correctamente emitidos, mientras que el 43,4% expresan que a veces y el 11,3% que siempre.

**Interpretación:**

Los comprobantes de venta no están correctamente emitidos en un 45,3%, existe descoordinación, a su vez hay pagos de multas, por no haber emitido con anterioridad, es decir hay un desfase de problemas como resentimientos entre los propietarios, culpándose uno a otros, por no haber emitido correctamente los comprobantes.

6. ¿Los productos ofertados cumple los requerimientos de los clientes?

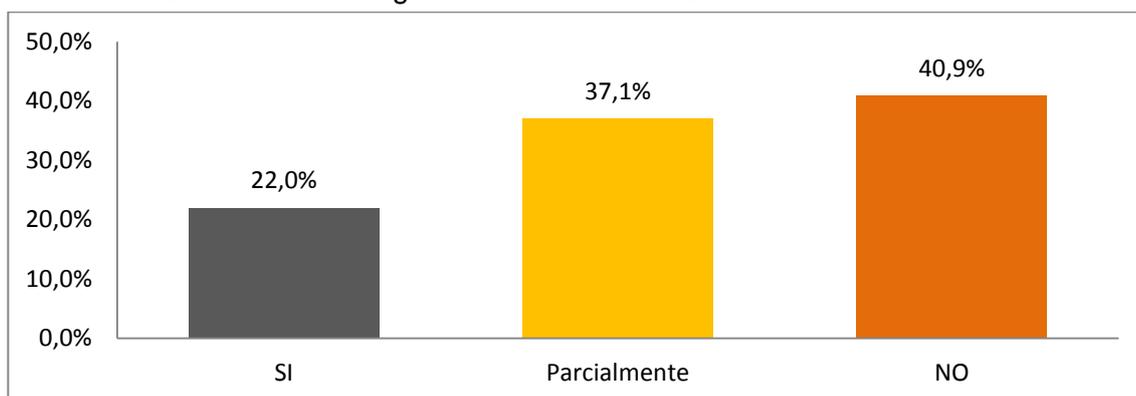
| CATEGORIA    | f          | fr       | fa  | fra   | f           |
|--------------|------------|----------|-----|-------|-------------|
| SI           | 35         | 0,220    | 35  | 0,220 | 22,0%       |
| Parcialmente | 59         | 0,371    | 94  | 0,591 | 37,1%       |
| NO           | 65         | 0,409    | 159 | 1,000 | 40,9%       |
| <b>Total</b> | <b>159</b> | <b>1</b> |     |       | <b>100%</b> |

Cuadro N°.36. Pregunta N °6 Productos Ofertados a Clientes

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora "Mejía"

Elaborado por: MARTINEZ, Diana (2013)

Gráfico N° 7: Pregunta N °6 Productos Ofertados a Clientes



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora "Mejía"

Elaborado por: MARTINEZ, Diana (2013)

**Análisis:**

De los encuestados el 40,9% expresan que los productos ofertados no cumple los requerimientos de los clientes, mientras que el 37,1% consideran que parcialmente y el 22% expresan que si cumplen.

**Interpretación:**

Los productos ofertados en un 40,9%, no cumplen en cuanto a la entrega inmediata, y a los requerimientos de los clientes, porque no hay un control interno, y no se ha ejecutado un inventario, y aun peor no se ha efectuado una auditoria de gestión en la comercialización con fecha establecida para la distribución.

7. ¿La competencia también tiene nuestros productos?

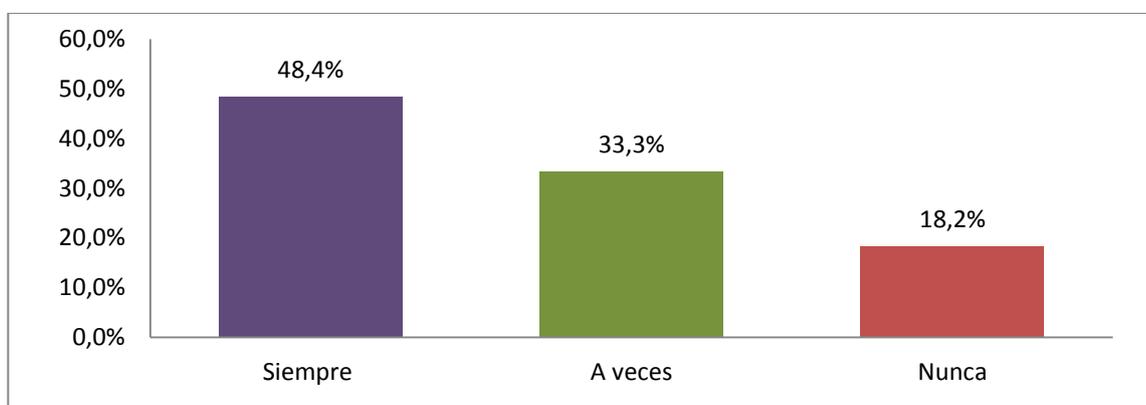
| CATEGORIA    | f          | fr       | fa  | fra   | f           |
|--------------|------------|----------|-----|-------|-------------|
| Siempre      | 77         | 0,484    | 77  | 0,484 | 48,4%       |
| A veces      | 53         | 0,333    | 130 | 0,818 | 33,3%       |
| Nunca        | 29         | 0,182    | 159 | 1,000 | 18,2%       |
| <b>Total</b> | <b>159</b> | <b>1</b> |     |       | <b>100%</b> |

**Cuadro N°.37.** Pregunta N °7 Competencia tiene nuestros Productos

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Gráfico N° 8:** Pregunta N °7 Competencia tiene nuestros Productos



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

### **Análisis:**

El 48,4% de los encuestados expresan la competencia siempre tiene nuestros productos, mientras que el 33,3% consideran que a veces y el 18,2% manifiestan que nunca.

### **Interpretación:**

La competencia siempre, tiene nuestros productos en un 48,4%, en comparación a nuestra empresa, hay más clientela y la organización es evidente por la existencia de un plan de gestión, en la distribuidora “MEJÍA” los procesos de distribución no son los adecuados por tal motivo no se adquiere realmente el inventario que se necesita, esto ocasiona a que exista un sobre stock de mercadería.

8. ¿Se realiza publicidad para dar a conocer sus productos y precios?

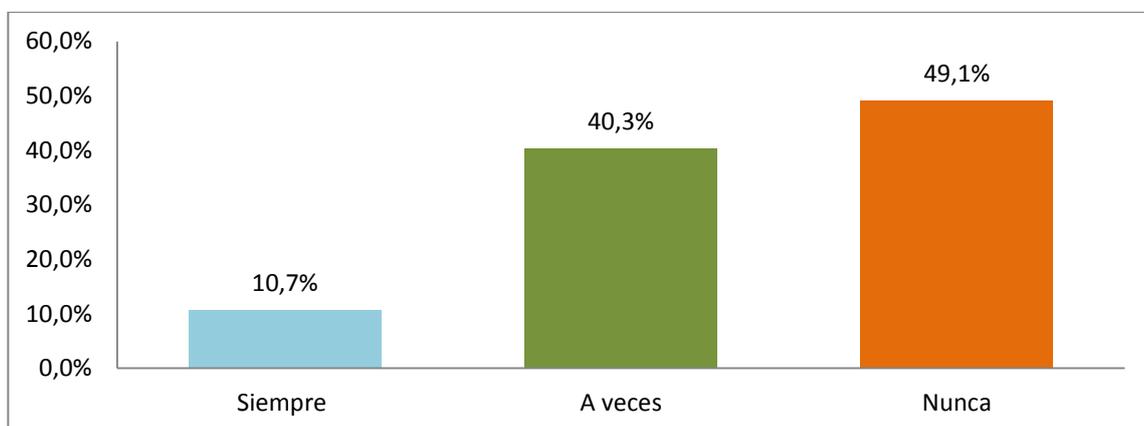
| CATEGORIA    | f          | fr       | fa  | fra   | f           |
|--------------|------------|----------|-----|-------|-------------|
| Siempre      | 17         | 0,107    | 17  | 0,107 | 10,7%       |
| A veces      | 64         | 0,403    | 81  | 0,509 | 40,3%       |
| Nunca        | 78         | 0,491    | 159 | 1,000 | 49,1%       |
| <b>Total</b> | <b>159</b> | <b>1</b> |     |       | <b>100%</b> |

**Cuadro N°.38.** Pregunta N°8 Productos y Precios

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013).

**Gráfico N° 9:** Pregunta N°8 Productos y Precios



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013).

**Análisis:**

El 49,1% de los encuestados consideran que nunca se realiza publicidad para dar a conocer sus productos y precios, mientras que el 40,3% expresan que a veces y el 10,7% consideran que siempre se realizan.

**Interpretación:**

Nunca hay publicidad planificada en un 49,1%, por desconocimiento de los productos que tienen en bodega, la razón es que no se ha ejecutado un inventario y aún más una auditoría de gestión, por lo que es necesario establecer los procesos para la entrada y salida de los inventarios, para así obtener los datos reales del stock de las mercaderías.

9. ¿Los procesos de venta son los más adecuados?

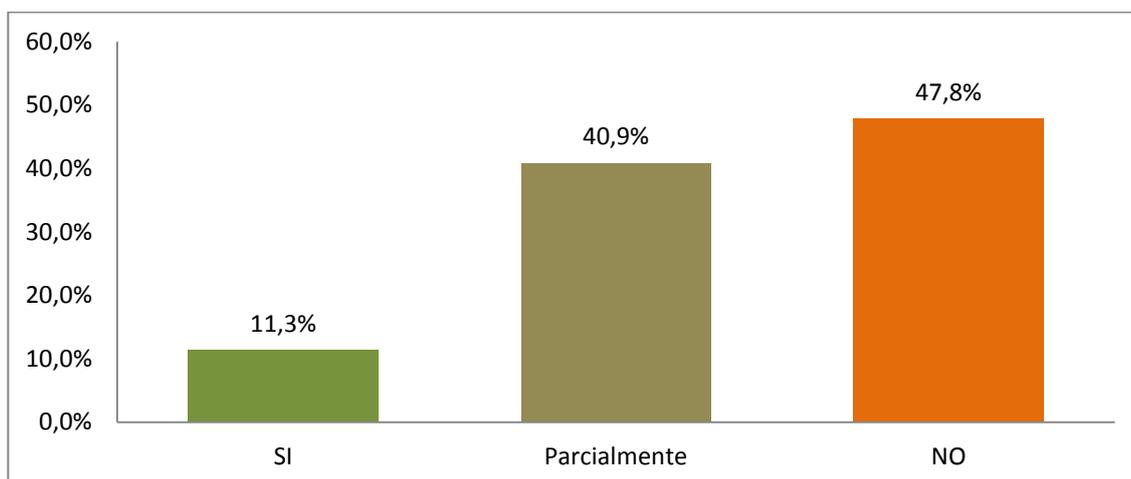
| CATEGORIA    | f          | fr       | fa  | fra   | f           |
|--------------|------------|----------|-----|-------|-------------|
| SI           | 18         | 0,113    | 18  | 0,113 | 11,3%       |
| Parcialmente | 65         | 0,409    | 83  | 0,522 | 40,9%       |
| NO           | 76         | 0,478    | 159 | 1,000 | 47,8%       |
| <b>Total</b> | <b>159</b> | <b>1</b> |     |       | <b>100%</b> |

**Cuadro N°.39.** Pregunta N°9 Procesos de Ventas más adecuados

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora "Mejía"

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Gráfico N° 10:** Pregunta N°9 Procesos de Ventas más adecuados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora "Mejía"

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Análisis:**

De los encuestados el 47,8% consideran que los procesos de venta no son los más adecuados, mientras que el 40,9% manifiestan que parcialmente y el 11,3% consideran que sí.

**Interpretación:**

Los procesos de venta no son adecuados en un 47,8%, por lo que es necesario definir claramente los procesos de comercialización orientados a cumplir con los objetivos de la gerencia en relación a incrementar las utilidades.

10. ¿Se da demasiada diferencia en la toma física de inventarios?

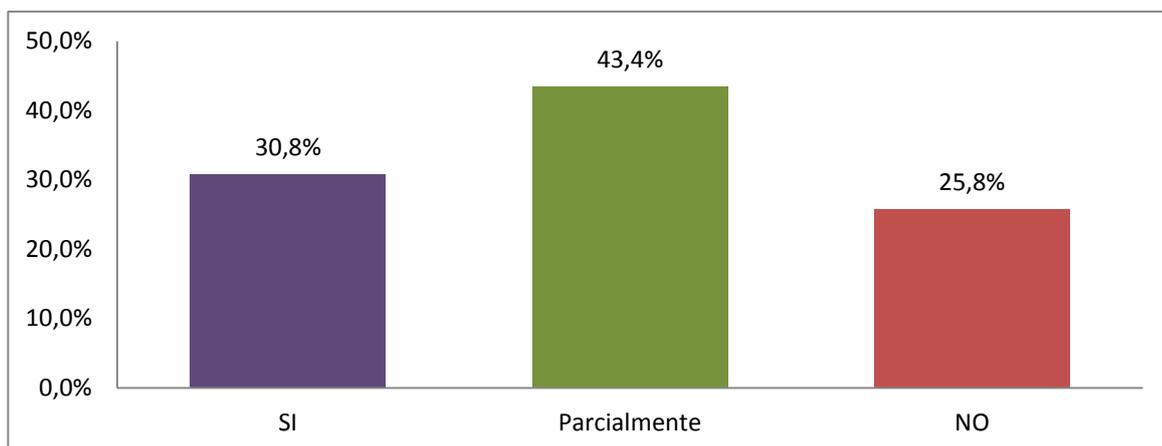
| CATEGORIA    | f          | fr       | fa  | fra   | f           |
|--------------|------------|----------|-----|-------|-------------|
| SI           | 49         | 0,308    | 49  | 0,308 | 30,8%       |
| Parcialmente | 69         | 0,434    | 118 | 0,742 | 43,4%       |
| NO           | 41         | 0,258    | 159 | 1,000 | 25,8%       |
| <b>Total</b> | <b>159</b> | <b>1</b> |     |       | <b>100%</b> |

**Cuadro N°.40.** Pregunta N°10 Toma Física de Inventarios

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Gráfico N° 11:** Pregunta N°10 Toma Física de Inventarios



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Análisis:**

El 43,4% de los encuestados consideran que parcialmente se da demasiada diferencia en la toma física de inventarios, mientras que el 30,8% consideran que sí y en tanto que el 25,8% expresan que no.

**Interpretación:**

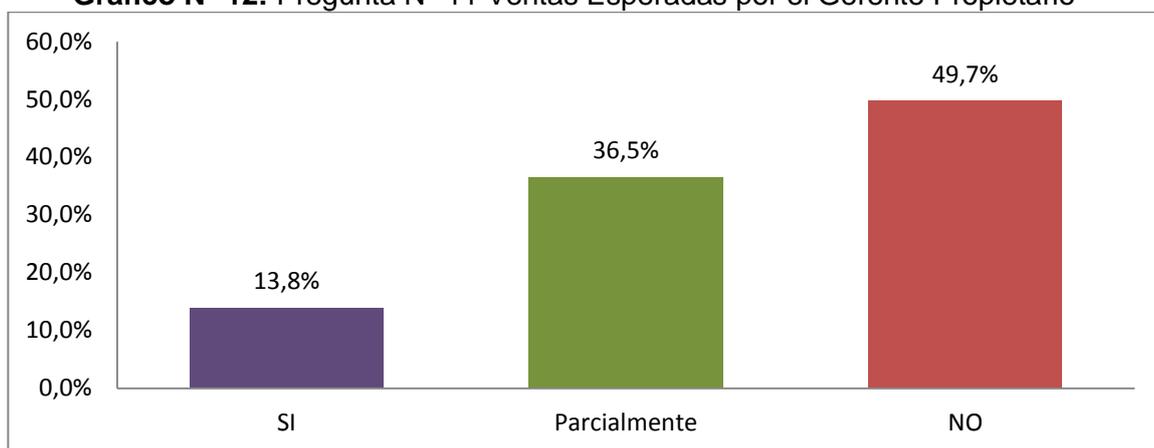
Se da demasiada diferencia en la toma física de inventarios en un 43,4% en la distribuidora, no hay asesoramiento que ayude a analizar, a diagnosticar y establecer recomendaciones en la empresa, con el fin de conseguir con éxito la comercialización y el aumento de ventas.

11. ¿Las ventas realizadas son las esperadas por el gerente propietario?

| CATEGORIA    | f          | fr       | fa  | fra   | f           |
|--------------|------------|----------|-----|-------|-------------|
| SI           | 22         | 0,138    | 22  | 0,138 | 13,8%       |
| Parcialmente | 58         | 0,365    | 80  | 0,503 | 36,5%       |
| NO           | 79         | 0,497    | 159 | 1,000 | 49,7%       |
| <b>Total</b> | <b>159</b> | <b>1</b> |     |       | <b>100%</b> |

**Cuadro N°. 41.** Pregunta N° 11 Ventas Esperadas por el Gerente  
**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora "Mejía"  
**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Gráfico N° 12:** Pregunta N° 11 Ventas Esperadas por el Gerente Propietario



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora "Mejía"  
**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

**Análisis:**

De los encuestados el 49,7% consideran que las ventas realizadas no son las esperadas por el gerente propietario, mientras que el 36,5% expresan que parcialmente y el 13,8% consideran que sí.

**Interpretación:**

Las ventas realizadas en un 49,7%, no son las esperadas por el gerente propietario, la comercialización es baja, por eso es necesario una auditoria de gestión para detectar el problema y buscar estrategias adecuadas para llevar la comercialización en forma eficaz, efectiva y eficiente.

#### 4.2.2. Verificación de Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no perimétrico o de distribución libre que permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas que a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Utilizando la información obtenida en las encuestas y analizando detenidamente las siguientes preguntas:

|              | Pregunta 6 | Pregunta 9 | Pregunta 10 | Pregunta 11 |
|--------------|------------|------------|-------------|-------------|
| SI           | 35         | 18         | 49          | 22          |
| Parcialmente | 59         | 65         | 69          | 58          |
| NO           | 65         | 76         | 41          | 79          |
| Total        | 159        | 159        | 159         | 159         |

Cuadro N°.42. Verificación de Hipótesis

Fuente: Encuesta

Elaborado por: MARTINEZ, Diana (2013)

#### 4.2.3. Calculo de Chi Cuadrado

Para realizar el cálculo del Chi cuadrado se escogió 4 preguntas más significativas de las encuesta dirigida a los empleados de la distribuidora “Mejía”, lo que permitió efectuar el proceso de combinación.

### Frecuencias Observadas

|                    | SI         | Parcialmente | NO         | TOTAL      |
|--------------------|------------|--------------|------------|------------|
| <b>Pregunta 6</b>  | 35         | 59           | 65         | <b>159</b> |
| <b>Pregunta 9</b>  | 18         | 65           | 76         | <b>159</b> |
| <b>Pregunta 10</b> | 49         | 69           | 41         | <b>159</b> |
| <b>Pregunta 11</b> | 22         | 58           | 79         | <b>159</b> |
| <b>TOTAL</b>       | <b>124</b> | <b>251</b>   | <b>261</b> | <b>636</b> |

**Cuadro N°.43.** Calculo Chi- Cuadrado - Frecuencias Observadas

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

Para el cálculo de las frecuencias esperadas se utiliza la siguiente formula, utilizando los valores del cuadro de las frecuencias observadas:

$$fe = \frac{TotalColumna(Paradichacelda) * TotalFila (Paradichacelda)}{SumaTotal}$$

Ejemplos de cálculo:

- Para la pregunta 6, primera columna y alternativa "SI" la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{124 * 159}{636} = 31$$

- Para la pregunta 6, segunda columna y alternativa "Parcialmente" la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{251 * 159}{636} = 62,75$$

- Para la pregunta 6, tercera columna y alternativa "NO" la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{261 * 159}{636} = 65,25$$

### Frecuencias Esperadas

|              | SI         | Parcialmente | NO         | TOTAL      |
|--------------|------------|--------------|------------|------------|
| Pregunta 6   | 31         | 62,75        | 65,25      | 159        |
| Pregunta 9   | 31         | 62,75        | 65,25      | 159        |
| Pregunta 10  | 31         | 62,75        | 65,25      | 159        |
| Pregunta 11  | 31         | 62,75        | 65,25      | 159        |
| <b>TOTAL</b> | <b>124</b> | <b>251</b>   | <b>261</b> | <b>636</b> |

**Cuadro N°.44.** Frecuencias Esperadas

**Fuente:** Frecuencias Observadas

**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana, (2013)

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

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

En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado

$\Sigma$ = Sumatoria

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada o Teórica

Grado de significación  $\alpha = 0.05$

O-E= Frecuencia observada – frecuencias esperadas

$O-E^2$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

$O-E^2 / E$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

### De Contingencia (Calculo del Chi Cuadrado calculado $X^2_c$ )

| $X^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$ |              | O  | E     | O-E    | (O-E) <sup>2</sup>              | (O-E)/E |
|---|--------------|----|-------|--------|---------------------------------|---------|
| Pregunta 6                                    | SI           | 35 | 31    | 4      | 16,00                           | 0,52    |
|   | Parcialmente | 59 | 62,75 | -3,75  | 14,06                           | 0,22    |
|   | NO           | 65 | 65    | -0,25  | 0,06                            | 0,00    |
| Pregunta 9                                    | SI           | 18 | 31    | -13    | 169,00                          | 5,45    |
|   | Parcialmente | 65 | 62,75 | 2,25   | 5,06                            | 0,08    |
|   | NO           | 76 | 65,25 | 10,75  | 115,56                          | 1,77    |
| Pregunta 10                                   | SI           | 49 | 31    | 18     | 324,00                          | 10,45   |
|   | Parcialmente | 69 | 62,75 | 6,25   | 39,06                           | 0,62    |
|   | NO           | 41 | 65,25 | -24,25 | 588,06                          | 9,01    |
| Pregunta 11                                   | SI           | 22 | 31    | -9     | 81,00                           | 2,61    |
|   | Parcialmente | 58 | 62,75 | -4,75  | 22,56                           | 0,36    |
|   | NO           | 79 | 65,25 | 13,75  | 189,06                          | 2,90    |
|   |              |    |       |        | <b><math>X^2 = 34,00</math></b> |         |

**Cuadro N°.45.** De Contingencia (Calculo del Chi- Cuadrado – Calculado)  
**Elaborado por:** MARTINEZ, Diana (2013)

#### 4.2.4. Selección del Chi Cuadrado en Tablas

##### a. Selección de nivel de significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 0,05 (5%), que indica que hay una probabilidad del 0,95 de que la hipótesis nula sea verdadera.

##### b. Selección de los grados de libertad

Para calcular el grado de libertad se realiza la siguiente fórmula utilizando los datos del cuadro de las frecuencias:

$$GL = (\text{filas}-1) (\text{columnas}-1)$$

$$GL = (4-1) (3-1)$$

$$GL = 3 \cdot 2$$

$$GL = 6$$

### c. Selección del Chi Cuadrado en Tablas

#### Chi Cuadrado en Tablas

| Grados de libertad | Nivel de significación |       |       |       |       |
|--------------------|------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                    | 0,1                    | 0,05  | 0,025 | 0,01  | 0,005 |
| 1                  | 2,71                   | 3,84  | 5,02  | 6,63  | 7,88  |
| 2                  | 4,61                   | 5,99  | 7,38  | 9,21  | 10,6  |
| 3                  | 6,25                   | 7,81  | 9,35  | 11,34 | 12,84 |
| 4                  | 7,78                   | 9,49  | 11,14 | 13,28 | 14,86 |
| 5                  | 9,24                   | 11,07 | 12,83 | 15,09 | 16,75 |
| 6                  | 10,64                  | 12,59 | 14,45 | 16,81 | 18,55 |
| 7                  | 12,02                  | 14,07 | 16,01 | 18,48 | 20,28 |

Cuadro N°. 46. Selección del Chi Cuadrado en Tablas

Fuente: Frecuencias Observadas y Esperadas

Elaborado por: MARTINEZ, Diana, (2013)

Tomando en cuenta que los grados de libertad son 6 y el nivel de significación del 5% se escogió un  $X^2_t = 12,59$

#### 4.2.5. Análisis de Chi Cuadrado (Tablas)

Para la comprobación de la hipótesis se sigue los siguientes pasos:

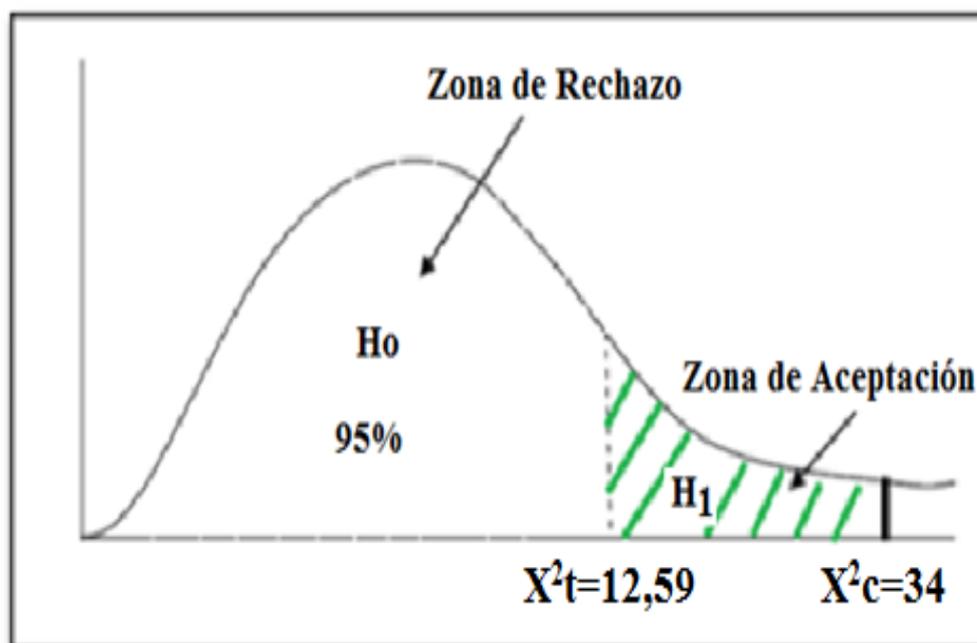
##### a. Modelo Lógico

Ho: "El control interno NO incide en los procesos de comercialización de la Distribuidora "MEJIA" en el segundo semestre del año 2012."

H1: "El control interno incide en los procesos de comercialización de la Distribuidora "MEJIA" en el segundo semestre del año 2012."

## b. Especificación de las Regiones de Aceptación y de Rechazos

Gráfico N° 13: Regiones de Aceptación y de Rechazo



Fuente: Frecuencias Observadas y Esperadas  
Elaborado por: MARTINEZ, Diana (2013)

## c. Regla de Decisión

Si  $X^2_c > X^2_t$  se acepta la hipótesis de investigación.

Como  $X^2_c = 34 > X^2_t = 12,59$  se rechaza la  $H_0$  y se acepta la hipótesis de investigación que dice "El control interno incide en los procesos de comercialización de la Distribuidora "MEJIA" en el segundo semestre del año 2012."

### **4.3. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **4.3.1. Conclusiones**

- La organización empresarial no es reconocida a nivel nacional en un 70%, con nuestros productos de excelente calidad y precios accesibles para la venta.
- Ineficaz servicio al cliente en un 45%.
- Las ventas mensuales no han aumentado en un 45%.
- No hay fidelización de clientes rentables por la competencia en un 40%
- La Distribuidora “MEJÍA”, no se considera líder por la competencia en un 55%
- No Hay cobertura en diferentes cantones y provincias en un 45%
- Los productos ofertados en un 40,9%, no cumplen en cuanto a la entrega inmediata, y a los requerimientos de los clientes, porque no hay un control interno, y no se ha ejecutado un inventario, y aun peor no se ha efectuado una auditoria de gestión en la comercialización con fecha establecida para la distribución
- Los procesos de venta no son adecuados en un 47,8%, por lo que es necesario definir claramente los procesos de comercialización orientados a cumplir con los objetivos de la gerencia en relación a incrementar las utilidades

- Se da demasiada diferencia en la toma física de inventarios en un 43,4% en la distribuidora, no hay asesoramiento que ayude a analizar, a diagnosticar y establecer recomendaciones en la empresa, con el fin de conseguir con éxito la comercialización y el aumento de ventas.
- Las ventas realizadas en un 49,7%, no son las esperadas por el gerente propietario, la comercialización es baja, por eso es necesario una auditoria de gestión a los procesos de comercialización en la Distribuidora “MEJÍA”, y detectar el problema buscando estrategias adecuadas en forma eficaz, efectiva y eficiente.

#### **4.3. 2. Recomendaciones**

- Ser una organización reconocida a nivel nacional por nuestros productos de excelente calidad y precios accesibles para la venta.
- Servir al cliente de forma muy eficaz, efectiva y eficiente
- Aumentar las ventas mensuales
- Fidelizar clientes rentables
- Ser considerado líder por los distribuidores
- Extender nuestro mercado en la ciudad de Ambato mediante la venta a cobertura en diferentes cantones y provincias
- En cuanto a la entrega inmediata, y a los requerimientos de los clientes, como primero se debe efectuar una auditoria de gestión para el control interno, con fecha establecida para la distribución

- Los procesos de comercialización deben ser definidos claramente y orientados a cumplir con los objetivos de la gerencia en relación a incrementar las utilidades
- Diferenciar la toma física de inventarios en la distribuidora, y asesorar al cliente interno a que ayude a analizar, a diagnosticar y establecer recomendaciones en la empresa, con el fin de conseguir con éxito la comercialización y el aumento de ventas.
- Realizar una auditoría de gestión a los procesos de comercialización en la Distribuidora “MEJÍA”, y detectar el problema buscando estrategias adecuadas en forma eficaz, efectiva y eficiente.

## CAPÍTULO V

### 5. Propuesta

#### 5.1. Datos informativos

**Título:** Auditoría de gestión a los procesos de comercialización en la Distribuidora “MEJÍA”.

**Empresa:** Distribuidora “MEJÍA”

**Beneficiario:** Gerente propietario

Contador

Clientes

**Ubicación:** Provincia Tungurahua, Cantón Ambato, sector del Mercado Mayorista

**Tiempo:**

**Fecha Inicial:** 1 de Enero 2013

**Fecha Final:** 31 Mayo 2013

## **5.2. Antecedentes de la Propuesta**

Desde hace varios años no se ha podido elaborar un Plan de Gestión, es que por medio de esta AUDITORIA DE GESTION, se va a tener una reestructuración total, lo cual representaría para la empresa una fortaleza con respecto a la competencia.

A través de esta Auditoría de Gestión se va hacer posible que se cumplan con los objetivos que fueron trazados. Para ello, es indispensable que todos los procesos de esta auditoría sean seguros y que todos los departamentos colaboren y no constituyan la causa de una paralización u obstáculo en el desarrollo de los programas de trabajo.

Las actividades que se realizan en la empresa, no solamente afectan las funciones operativas sino además en forma directa, al área administrativa-financiera, ya que cuando adquieren productos, se invierten en recursos que se inmovilizan hasta el momento en que estos productos son comercializados.

La Auditoria de Gestión dentro de una empresa actúa como un mecanismo regulador, ya que una empresa perdería mucho si no se reestructura, por lo es no solo beneficiosa es necesaria.

Dicha Auditoria de Gestión se la realizara en base a un conjunto de técnicas que permitirán mantener un equilibrio de la economía con respecto a su inversión total.

Con esta Auditoría de Gestión se lograra hacer requerimientos ya que, cuenta con las cantidades y frecuencias con los que se va a realizar los mismos y de esta manera se obtendrá, los procesos de la cantidad almacenada correcta y así minimizar los costos.

Es por esto que se brinda una alternativa para la elaboración de los pedidos de mercadería.

### **5.3. Justificación**

La Auditoría de Gestión forma parte muy importante para todas las secciones.

Esta Auditoría de Gestión ha sido desarrollada con el objetivo de cumplir las normas de ejecución de trabajo que requiere que el auditor debe efectuar un estudio y evolución adecuada y que le sirva de base para determinar el grado de confianza, así mismo que le permitan determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va dar a los procedimientos de esta auditoría.

Los aspectos que tiene que cumplir son:

- Proteger los activos en contra del desperdicio, el fraude y el uso ineficiente.
- Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- Atentar y medir el cumplimiento de las políticas de la organización.
- Evaluar la eficiencia de las operaciones.

### **5.4. Objetivos**

Los objetivos de esta Auditoría de Gestión son:

- Incrementar la Rentabilidad
- Implantar un adecuado proceso de comercialización
- Aumentar el nivel de servicio al cliente.
- Vigilar y controlar la facturación y despacho.
- Proporcionar un adecuado control Interno en los procesos de comercialización.

Lo importante dentro de la empresa es el grado de cumplimiento de las expectativas que posee el cliente, es decir si se llenó todas las necesidades que

tenía el cliente ya que el cliente constituye el último eslabón en la cadena de comercialización.

Una correcta aplicación con respecto al incremento del servicio brindado provocaría un aumento en el número de clientes lo cual se convertiría en una fortaleza en comparación a la competencia.

El control adecuado permitirá:

- Un control de las existencias.
- Planificación de la logística en los pedidos.
- Aprovechar el espacio físico, organizando los productos por códigos, marcas, etc.
- Formar una protección frente a la incertidumbre de la demanda.

### **5.5. Análisis de Factibilidad**

La Auditoría de Gestión va más allá de las funciones de administración, contabilidad y financieras, su alcance es tan amplio como la propia empresa y toca todas las actividades de la organización, incluye métodos por medio de los cuales la alta administración delega autoridad y asigna responsabilidades.

Incluye también programas para preparar, verificar y distribuir a los diversos niveles de supervisión informes que faciliten a los ejecutivos la toma de decisiones acertadas.

Con esta Auditoría de Gestión se evitaría los fraudes del personal. En realidad tales medidas son más bien una pequeña parte del control interno y estas ayudarían a promover una operación eficiente en la organización, apoyando con un sistema de control que permita confiar en los conceptos, cifras, informes y Estados Financieros.

Este Control contempla el establecimiento de políticas y objetivos de seguridad y de desarrollo de herramientas de gestión y coordinación de las medidas de seguridad necesarias.

## **5.6. Fundamentación**

Esta auditoría de Gestión tiene su fundamento en la desorganización administrativa y comercial es por ello que justifique este proyecto, mismo que deberá tener definida la función de Control asumida por personal de la propia empresa, con la responsabilidad de efectuar periódicamente revisiones con el objetivo de comprobar el cumplimiento de la normativa interna, especialmente en materia de seguridad y de participar en la definición de los nuevos sistemas de información que se desarrollen e implementen.

Si el gestor de las políticas y procedimientos cuenta con la información en tiempo real y también fiable de los movimientos de las mercancías es relativamente sencillo.

Esta Auditoria permitirá obtener una correcta aplicación del control a continuación vamos a mencionar las siguientes:

- Eliminar pérdidas ocasionadas por descuido o falta de honradez.
- Detectar posibles fraudes ocasionados a la empresa
- Determinar los productos que están en mal estado y proceder de acuerdo a normas internas.
- Brindar una información confiable.
- Mejorar el espacio físico para el almacenamiento.
- Facilitar la información y el control.
- Motivación comercial a los clientes.

## **5.7. Metodología**

Es importante la realización de inspecciones periódicas que comprueben que los procedimientos de seguridad, confidencialidad e integridad de los datos funcionan correctamente, para ellos existen diversos métodos y utilidades.

Se va evaluar los procedimientos de comercialización mediante indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión requieren de un análisis profundo para detectar todos aquellos procesos de comercialización en los cuales hay algo que no marcha bien y por consiguiente, tomar las decisiones apropiadas para cambiar dichos procesos.

# AUDITORIA DE GESTION

## GUIA DESCRIPTIVA

### Información:

**Cliente:** Distribuidora Comercial “Mejía”

**Dirección:** Cantón Ambato, sector del Mercado Mayorista

**Naturaleza de la Auditoria:** Auditoria de Gestión

**Periodo:** 1 de enero a 31 de mayo 2013

**Cuadro Nº.47.** Guía Descriptiva

**Fuente:** Auditoria de Gestión “Comercial Mejía”

**Realizado por:** Diana Martínez

**Fecha:** 01/05/2013

### Marcas:

❖ DLMM

❖ Diana Leonor Martínez Martínez

**Cuadro Nº.48.** Guía Descriptiva

**Fuente:** Auditoria de Gestión “Comercial Mejía”

**Realizado por:** Diana Martínez

**Fecha:** 01/05/2013

# **FASE I**

## **5.7.1.1. PLANIFICACION PRELIMINAR**

## Motivo

Esta empresa decidió realizar una Auditoría de Gestión, ya que es indispensable para reajustar la gestión a la organización, evaluando los procesos de comercialización de compras y ventas, debido a que existen inapropiados métodos de pedidos y despachos, teniendo un nivel bajo de control interno.

## Alcance

Se va obtener después de realizar los siguientes procesos:

- Hacer una comercialización eficiente.
- Mejorar la logística de pedidos y despachos.
- Emitir conclusiones y recomendaciones.

## Recursos

### Recursos Físicos

- Equipos de Oficina
- Vehículos

### Recursos Humanos

El personal debe cumplir con la actividades a ellos designadas y para ello debe ser ágil y capacitado.

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 1/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 2/6/2013 |

|                        |   |
|------------------------|---|
| Gerente                | 1 |
| Contador               | 1 |
| Auxiliare- Facturadora | 1 |
| Vendedores             | 3 |
| Bodeguero              | 1 |
| Chofer                 | 2 |

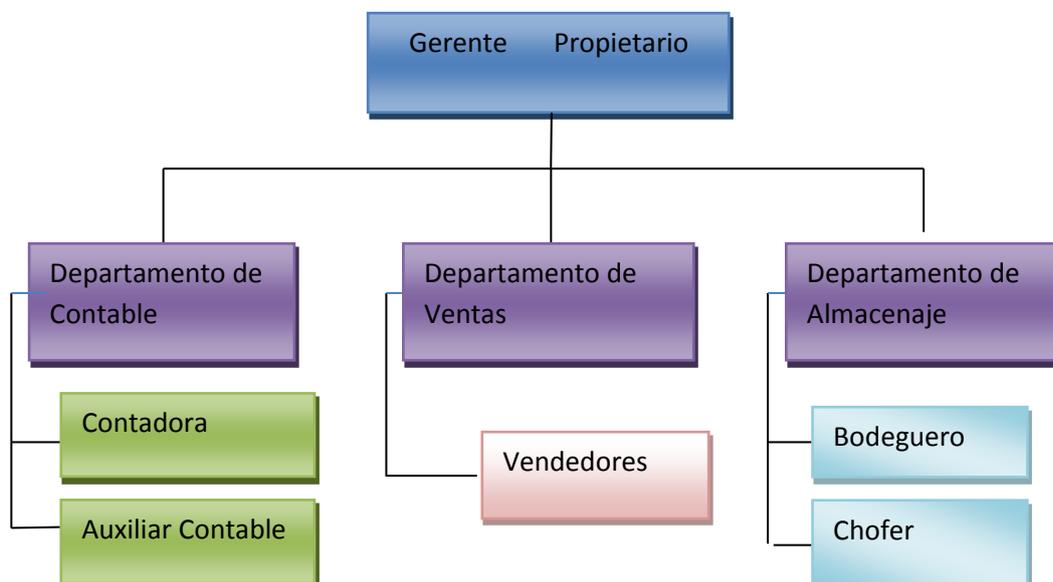
**Cuadro N°.49.** Recursos

**Fuente:** Auditoria de Gestión "Comercial Mejía"

**Realizado por:** Diana Martínez

**Fecha:** 01/05/2013

### Gráfico N° 14: Organigrama Estructural



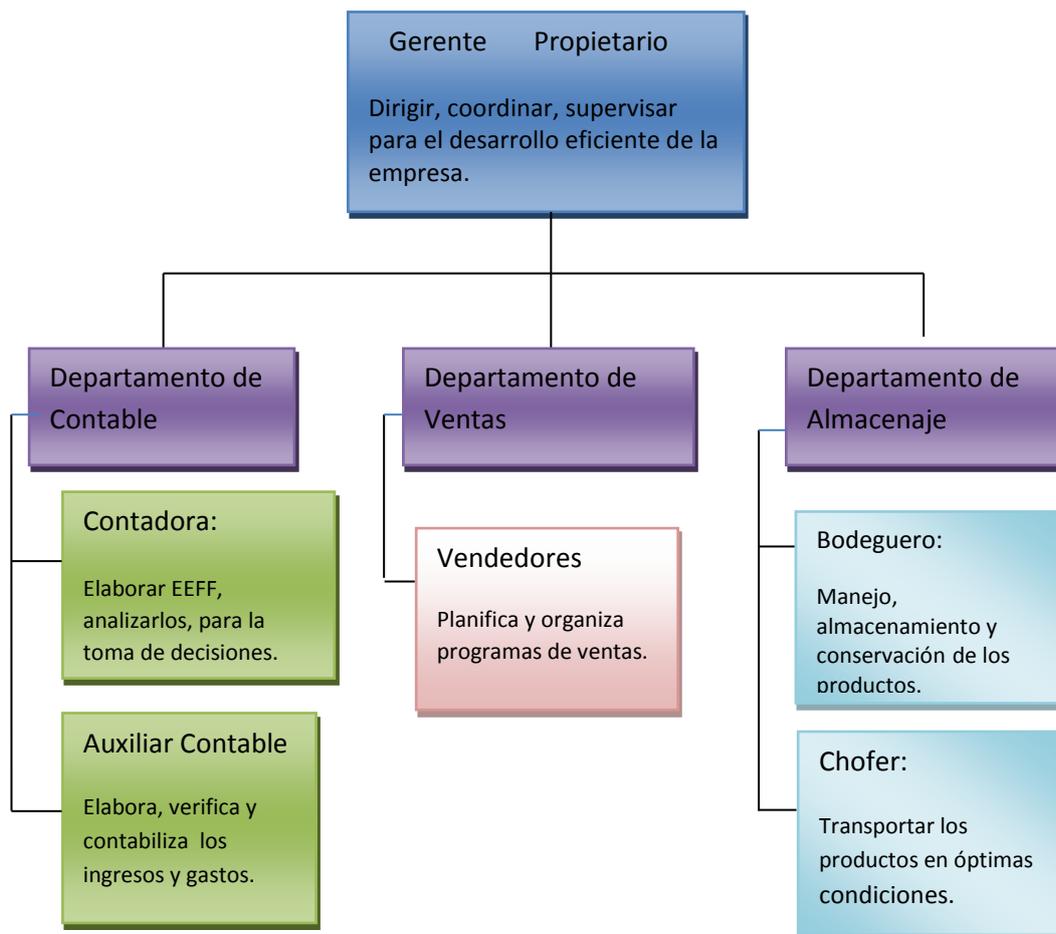
**Fuente:** Auditoria de Gestión "Comercial Mejía"

**Realizado por:** Diana Martínez

**Fecha:** 01/05/2013

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 1/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 2/6/2013 |

**Gráfico N° 15: Organigrama Funcional**



**Fuente:** Auditoria de Gestión "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** Diana Martínez  
**Fecha:** 01/05/2013

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 1/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 2/6/2013 |

## DISTRIBUIDORA COMERCIAL MEJIA

### Objetivo

Obtener un diagnóstico integral de todas las áreas que compone.

Procedimientos para la planificación.

| # | PROCEDIMIENTOS                                 | REF. | ELABORADO | FECHA     |
|---|--|------|-----------|-----------|
|   | Realizar una visita previa a la entidad.       |      | DLMM      | 4/6/2013  |
|   | Hacer una entrevista al contador.              |      | DLMM      | 5/6/2013  |
|   | Evaluar las estructuras del Control Interno.   |      | DLMM      | 6/6/2013  |
|   | Seleccionar las área que van a ser estudiados. |      | DLMN      | 14/6/2013 |
|   | Elaborar un informe preliminar.                |      | DLMN      | 18/6/2013 |
|   |  |      |           |           |

**Cuadro Nº.50.**Objetivos

**Fuente:** Auditoria de Cuadro Nº.50.Gestión "Comercial Mejía"

**Realizado por:** Diana Martínez

**Fecha:** 01/05/2013

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 2/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 3/6/2013 |

## DISTRIBUIDORA COMERCIAL MEJIA

### ENTREVISTA AL CONTADOR

FECHA: 3/6/2013

LUGAR: Distribuidora Comercial Mejía.

ENTREVISTADO: Ing. Mirian Gallegos

CARGO: Contadora

ENTREVISTADOR: Diana Martínez Martínez

1.- ¿Los deberes del contador están separados de las personas encargadas del manejo en los fondos?

La cajera facturadora está en el almacén, en el sector de acceso a los clientes y la contadora está en el mismo piso pero en una oficina fue del área de los clientes.

2.- ¿Tiene la empresa un manual de procesos contables?

Si lo posee, pero no se lo ha actualizado de acuerdo a las necesidades contables – administrativas.

3.- ¿Están bajo la vigilancia y supervisión del contador, los empleados que están involucrados con esta área?

Están supervisadas en el área donde se maneja el dinero, pero en el área de inventario existen faltantes.

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 3/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 4/6/2013 |

4.- ¿Cómo se encuentra el inventario de la Distribuidora Comercial “Mejía”?

El inventario se lo realiza periódicamente, pero siempre se detectan faltantes.

5.- ¿Existen políticas para realizar los pedidos a los proveedores?

No existen políticas se las hace de acuerdo a las necesidades de cada sección.

6.- ¿Se encuentra bien definido las funciones de cada trabajador?

Si hay un manual de funciones, pero los trabajadores no cumplen.

7.- ¿Existe informes de los despachadores?

Si hay pero lo realizan mensualmente.

8.- ¿Se revisa periódicamente los Estados Financieros y las decisiones que se toma es en base a ellos?

Se le entrega al gerente los Estados mensualmente, para la toma de decisiones.

9.- ¿La distribuidora cuenta con un Control Interno?

Si contamos con un sistema de control Interno, pero reiteradas ocasiones no se lo cumple, en algunas áreas de la Distribuidora.

|                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM | Fecha: 5/6/2013 |
| Revisado por:       | Fecha: 6/6/2013 |

**DISTRIBUIDORA COMERCIAL MEJIA**  
**EVALUCION DEL CONTROL INTERNO**  
**PROBLEMAS DETECTADOS**

Los resultados obtenidos de la Evolución de Control Interno, se obtuvieron mediante cuestionarios de Control Interno y se determinado las siguientes observaciones:

- No se actualizado el Manual de procesos contables de acuerdo a las necesidades actuales que determine la empresa.
- No existe una supervisión y vigilancia en el área de inventarios.
- No existe un seguimiento periódicos en los inventarios.
- No trabajadores no cumplen con el Manual de Funciones.
- Esto no permite se establezca un control diario y semanal necesario, para su buen desempeño.
- No se cumplen con el Control Interno en determinadas áreas.

|                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM | Fecha: 6/6/2013 |
| Revisado por:       | Fecha: 7/6/2013 |

**DISTRIBUIDORA COMERCIAL MEJIA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COMPRAS**

**FECHA DE EVALUACIÓN: 6 de junio del 2013**

**EVALUADOS: Gerente(1), Contadora(1), Empleados(7)**

|   | CRITERIOS DE EVALUACIÓN  | SI | NO | PT        | CT<br>S   | CTN      |
|---|--|----|----|-----------|-----------|----------|
| <b>1</b>                                | <b>COMPRAS</b>   |    |    |           |           |          |
| 1.1                                     | Existe funciones y procedimientos definidos?   | X  |    | 5         | 2         |          |
| 1.2                                     | El personal involucrado en las compras se encuentra capacitado?  | X  |    | 5         | 3         |          |
| 1.3                                     | Existe un flujograma que guíe los procedimientos?  |    | X  | 5         |           | 0        |
| 1.4                                     | Existe catalogo de proveedores en la empresa?  |    | X  | 5         |           | 0        |
| <b>2</b>                                | <b>DILIGENCIAMIENTO DE LA COMPRAS</b>  |    |    |           |           |          |
| 2.1                                     | Existen formatos adecuados y específicos para los procedimientos de compras?   | X  |    | 5         | 2         |          |
| 2.2                                     | Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo?  | X  |    | 5         | 3         |          |
| 2.3                                     | Existes tiempos en la entrega del pedido de compras que se debe cumplir?   |    | X  | 5         |           | 0        |
| <b>3</b>                                | <b>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LAS COMPRAS</b>   |    |    |           |           |          |
| 3.2                                     | Se cercioran que en las compras los proveedores seleccionados son los mejores y adecuados en la calidad, precios y fechas de entrega |    | X  | 5         |           | 0        |
| <b>4</b>                                | <b>CONTROL Y VERIFICACIÓN DE LA PRODUCCION</b>   |    |    |           |           |          |
| 4.1                                     | Existen controles adecuados para salvaguardar que se hagan compras excesivas?  | X  |    | 5         | 2         |          |
| 4.2                                     | Se informa prontamente la persona encargada si hay faltante o con defectos los productos y materiales recibidos.                     | X  |    | 5         | 1         | 0        |
|   | <b>TOTALES</b>   |    |    | <b>50</b> | <b>13</b> | <b>0</b> |
| Elaborado por : Diana Martínez Martínez |  |    |    |           |           |          |
| Fecha:3/06/2013                         |  |    |    |           |           |          |

**Cuadro N°.51.**Cuestionario de Control Interno de Compras  
**Fuente:** Auditoria de Gestión "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** Diana Martínez  
**Fecha:** 01/05/2013

|                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM | Fecha: 6/6/2013 |
| Revisado por:       | Fecha: 7/6/2013 |

**NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
COMPRAS**

**FECHA DE EVALUACION:**

**PT= PONDERACION TOTAL**  
**CT= CALIFICACION TOTAL**  
**CP= CALIFICACION PORCENTUAL**

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{13 \times 100}{50}$$

$$CP = 26.00\%$$

**NIVEL DE RIESGO DE CONTROL**

|        |          |         |
|--------|----------|---------|
| ALTO   | MODERADO | BAJO    |
| 26.00% |          |         |
| 15-50% | 51-75%   | 71-100% |
| BAJO   | MODERADO | ALTO    |

**Cuadro Nº.52.** Nivel Riesgo Control  
**Fuente:** Auditoria de Gestión "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** Diana Martínez  
**Fecha:** 01/07/2013

**NIVEL DE CONFIANZA**

Nivel de riesgo es del 74 % Nivel de confianza es del 26%

La empresa tiene un riesgo alto en el área de ventas los procedimientos no se están llevando a cabalidad.

|                       |                 |
|-----------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM   | Fecha: 6/6/2013 |
| Revisado por: Ing. EP | Fecha: 7/6/2013 |

**DISTRIBUIDORA COMERCIAL MEJIA  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
VENTAS**

**FECHA DE EVALUACIÓN:** 6 de junio del 2013

**EVALUADOS:** Gerente(1), Contadora(1), Jefe de Calidad (1) y Empleados (7)

|   | CRITERIOS DE EVALUACIÓN  | SI | NO | PT        | CTS       | CTN      |
|---|--|----|----|-----------|-----------|----------|
| <b>1</b>                                | <b>VENTAS</b>  |    |    |           |           |          |
| 1.1                                     | Existe funciones procedimientos definidos?   | X  |    | 5         | 3         |          |
| 1.2                                     | El personal involucrado en las ventas se encuentra capacitado?                             | X  |    | 5         | 4         |          |
| 1.3                                     | Existe un flujograma que guíe los procedimientos?  |    | X  | 5         |           | 0        |
| 1.4                                     | Existe un análisis e investigación de mercado?   |    | X  | 5         |           | 0        |
| <b>2</b>                                | <b>DILIGENCIAMIENTO DE VENTAS</b>  |    |    |           |           |          |
| 2.1                                     | Existen formatos adecuados y específicos para los procedimientos para realizar las ventas? | X  |    | 5         | 3         |          |
| 2.2                                     | Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo?                                | X  |    | 5         | 3         |          |
| 2.3                                     | Existes tiempos en la entrega del producto al cliente que se debe cumplir?                 |    | X  | 5         |           | 0        |
| <b>3</b>                                | <b>INFORMACIÓN PARA LAS VENTAS</b>   |    |    |           |           |          |
| 3.1                                     | Existen políticas y precios para las ventas?   | X  |    | 5         | 2         |          |
| 3.2                                     | Existen canales de distribución?   |    | X  | 5         |           | 0        |
| <b>4</b>                                | <b>CONTROL DE LA VENTA</b>   |    |    |           |           |          |
| 4.1                                     | Existen controles adecuados en los inventarios ?   | X  |    | 5         | 3         |          |
| 4.2                                     | Existen actividades promocionales y publicitarios?   | X  |    | 5         | 2         | 0        |
|   | <b>TOTALES</b>   |    |    | <b>55</b> | <b>20</b> | <b>0</b> |
| Elaborado por : Diana Martínez Martínez |  |    |    |           |           |          |
| Fecha: 4/06/2013                        |  |    |    |           |           |          |

**Cuadro Nº.53.** Cuestionario Control Interno Ventas

**Fuente:** Auditoria de Gestión "Comercial Mejía"

**Realizado por:** Diana Martínez

**Fecha:** 01/05/2013

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 6/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 7/6/2013 |

**NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
VENTAS**

**FECHA DE EVALUACION:**

**PT= PONDERACION TOTAL**  
**CT= CALIFICACION TOTAL**  
**CP= CALIFICACION PORCENTUAL**

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{20 \times 100}{55}$$

$$CP = 36.36\%$$

**NIVEL DE RIESGO DE CONTROL**

|        |          |         |
|--------|----------|---------|
| ALTO   | MODERADO | BAJO    |
| 36.36% |          |         |
| 15-50% | 51-75%   | 71-100% |
| BAJO   | MODERADO | ALTO    |

**Cuadro Nº.54.** Nivel Riesgo CI Ventas  
**Fuente:** Auditoria de Gestión "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** Diana Martínez  
**Fecha:** 01/05/2013

**NIVEL DE CONFIANZA**

Nivel de riesgo es del 63.64

Nivel de confianza es del 36.36%

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 6/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 7/6/2013 |

## DISTRIBUIDORA COMERCIAL MEJIA

### ANALISIS FODA

#### PROCESO DE COMPRAS:

| <b>FODA</b>                     |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>            | <b>AMENAZAS</b>                    |
| Productos de calidad            | No existen políticas de compras    |
| <b>FORTALEZAS</b>               | <b>DEBILIDADES</b>                 |
| Existe segregación de funciones | No existe capacitación al personal |

**Cuadro Nº.55.** Análisis FODA Proceso de Compra

**Fuente:** Auditoria de Gestión "Comercial Mejía"

**Realizado por:** Diana Martínez

**Fecha:** 01/07/2013

#### PROCESO DE VENTAS:

| <b>FODA</b>                    |   |
|--------------------------------|---|
| <b>OPORTUNIDADES</b>           | <b>AMENAZAS</b>                               |
| Excelentes precios             | No existe evolución de precios                |
| <b>FORTALEZAS</b>              | <b>DEBILIDADES</b>                            |
| Existe documentos de respaldos | No existe comunicación de nuevas promociones. |

**Cuadro Nº.56.** Análisis FODA Proceso de Ventas

**Fuente:** Auditoria de Gestión "Comercial Mejía"

**Realizado por:** Diana Martínez

**Fecha:** 01/05/2013

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 7/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 8/6/2013 |

# **FASE II**

## **5.7.1.2. PLANIFICACION ESPECÍFICA**

**DISTRIBUIDORA COMERCIAL “MEJIA”**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTION**

**AM 1/1**

**OBJETIVOS:**

Determinar los problemas y crear políticas de comercialización necesarias.

**Componente compras y ventas:**

| No- | PROCEDIMIENTOS   | REF | ELABORADO | FECHA     |
|-----|--|-----|-----------|-----------|
| 1   | Realizar la planificación de auditoria   | AG  | DLMM      | 8/06/2013 |
| 2   | Realizar los programas de auditoría:<br><ul style="list-style-type: none"><li>➤ Proceso de compras</li><li>➤ Proceso de ventas</li></ul> | AG  | DLMM      | 12/6/2013 |
| 3   | Determinar procedimientos que van a ser utilizados   | AG  | DLMM      | 16/6/2013 |

**Cuadro Nº.57.** Componentes de Compras y Ventas  
**Fuente:** Auditoria de Gestión “Comercial Mejía”  
**Realizado por:** Diana Martínez  
**Fecha:** 01/05/2013

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 8/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 9/6/2013 |

## DISTRIBUIDORA COMERCIAL MEJIA

### PLANIFICACION DE LA AUDITORIA DE GESTION

Realizar la auditoría de gestión de los siguientes procesos:

- Procesos de compras
- Procesos de ventas

Preparado por: Diana Martínez Martínez

Revisado por: Ing.

#### **Programa:**

- Orden de trabajo
- Iniciación de trabajo de campo
- Finalización de Trabajo de campo
- Borrador
- Presentación del Informe a la gerencia
- Emisión del informe de auditoria

#### **Equipo responsable:**

- Investigador
- Supervisor

#### **Datos presupuestarios:**

20 días distribuidos de la siguiente manera:

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 9/6/2013  |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 10/6/2013 |

- FASE I: Preliminar                    2 días
- FASE II: Planificación                2 días
- FASE III: Ejecución                   12 días
- FASE IV: Informe                      2 días
- FASE V: Seguimiento                2 días

**Recursos Financieros y Materiales:**

- Materiales                                \$150,00
- Viáticos                                    \$200,00

**Alcance:**

DISTRIBUIDORA COMERCIAL “MEJIA”

- Proceso de compras
- Proceso de ventas

**Indicadores de Gestión:**

- Indicadores de efectividad
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de economía

-----

**SUPERVISOR**

-----

**INVESTIGADOR**

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 7/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 7/6/2013 |

**DISTRIBUIDORA COMERCIAL “MEJIA”**

**PROGRAMAS DE AUDITORIA DE GESTION**

**PROCESO DE COMPRAS**

**Del 1 de enero al 31 de mayo 2013**

| No- | Procesos  | Ref. | Elaboración | Fecha      |
|-----|---|------|-------------|------------|
| 1   | Aplicación de los Indicadores de gestión.                       | IG   | DLMM        | 8/06/13    |
| 2   | Verificar si el proceso está cumpliendo con las metas deseadas. | MR   | DLMM        | 10/06/13   |
| 3   | Establecer si existen controles en el proceso.                  | MR   | DLMM        | 12/06/2013 |
| 4   | Evaluar si el personal cumple con las funciones                 | ID   | DLMM        | 14/06/2013 |
| 5   | Comprobar que tengan la adecuada documentación                  | ID   | DLMM        | 16/06/2013 |
| 6   | Elaborar los papeles de trabajo                                 | HA   | DLMM        | 17/06/2013 |
| 7   | Resultados  | GA   | DLMM        | 18/06/2013 |

**Cuadro Nº.58.**Proceso de Compras  
**Fuente:** Auditoria de Gestión “Comercial Mejía”  
**Realizado por:** Diana Martínez  
**Fecha:** 01/05/2013

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 8/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 9/6/2013 |

**DISTRIBUIDORA COMERCIAL “MEJIA”**

AV 2/2

**PROGRAMAS DE AUDITORIA DE GESTION**

**PROCESO DE VENTAS**

**Del 1 de enero al 31 de mayo 2013**

| <b>No-</b> | <b>Procesos</b>   | <b>Ref.</b> | <b>Elaboración</b> | <b>Fecha</b> |
|------------|---|-------------|--------------------|--------------|
| 1          | Aplicación de los Indicadores de gestión.                       | IG          | DLMM               | 8/06/13      |
| 2          | Verificar si el proceso está cumpliendo con las metas deseadas. | MR          | DLMM               | 10/06/13     |
| 3          | Establecer si existen controles en el proceso.                  | MR          | DLMM               | 12/06/2013   |
| 4          | Evaluar si el personal cumple con las funciones                 | ID          | DLMM               | 14/06/2013   |
| 5          | Comprobar que tengan la adecuada documentación                  | ID          | DLMM               | 16/06/2013   |
| 6          | Elaborar los papeles de trabajo                                 | HA          | DLMM               | 17/06/2013   |
| 7          | Resultados  | GA          | DLMM               | 18/06/2013   |

**Cuadro Nº.59.** Proceso de Ventas  
**Fuente:** Auditoria de Gestión “Comercial Mejía”  
**Realizado por:** Diana Martínez  
**Fecha:** 01/05/2013

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 8/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 8/6/2013 |

# **FASE III**

## **5.7.1.3. PLANIFICACION ESTRATEGICA**

## DISTRIBUIDORA COMERCIAL “MEJIA”

### INDICADORES DE GESTION

| PROCESO        | INDICADOR                 | FORMULA   | UND.MED. |
|----------------|---------------------------|---|----------|
| <b>COMPRAS</b> | Determinar los pedidos    | $\frac{\text{Pedidos realizados}}{\text{Total pedidos}} \times 100$                 | %        |
|                | Proveedores               | $\frac{\text{N° de proveedores nuevos}}{\text{Total proveedores}} \times 100$       | %        |
|                | Procedimientos de Control | $\frac{\text{N° de activid.ejecutadas}}{\text{N° de activid.delegadas}} \times 100$ | %        |
|                | Documentos de respaldo    | $\frac{\text{N° de facturas recibidas}}{\text{Total facturas}} \times 100$          | %        |
|                | Resultados                | $\frac{\text{N° de inform.aprovados}}{\text{Total Informes}} \times 100$            | %        |

**Cuadro Nº.60.** Indicadores de Gestión de Compras

**Fuente:** Auditoria de Gestión “Comercial Mejía”

**Realizado por:** Diana Martínez

**Fecha:** 01/05/2013

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 9/6/2013  |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 10/6/2013 |

## DISTRIBUIDORA COMERCIAL “MEJIA”

### INDICADORES DE GESTION

| PROCESO       | INDICADOR                             | FORMULA   | UND.MED. |
|---------------|---------------------------------------|---|----------|
| <b>VENTAS</b> | Determinar los pedidos                | $\frac{\text{Pedidos realizados}}{\text{Total pedidos}} \times 100$                   | %        |
|               | Determinación de Clientes Satisfechos | $\frac{\text{N° de client. insatisfechos}}{\text{Total clientes}} \times 100$         | %        |
|               | Determinar los Clientes               | $\frac{\text{N° de clientes nuevos}}{\text{Total clientes}} \times 100$               | %        |
|               | Delegación de Responsabilidades       | $\frac{\text{N° de respons. delegadas}}{\text{Total responsabilidades}} \times 100$   | %        |
|               | Visita a Clientes                     | $\frac{\text{N° de visitas realizadas}}{\text{Total visitas del periodo}} \times 100$ | %        |

**Cuadro Nº.61.** Indicadores de Gestión de Ventas

**Fuente:** Auditoria de Gestión “Comercial Mejía”

**Realizado por:** Diana Martínez

**Fecha:** 01/05/2013

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 8/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 9/6/2013 |

# **FASE IV**

## **5.7.1.4. EJECUCION**

## MANUAL DE REFERENCIA

| N° | OBJETIVO   | CLASE        | RIESGO  | ACTIVIDADES  |
|----|--|--------------|---|--|
| 1  | Determinar el número de pedidos                              | Operativo    | *Carencia o sobre stock de mercadería.            | *Determinar los pedidos de acuerdo a la necesidad requerida. |
| 2  | Buscar proveedores nuevos                                    | Operativo    | *No contar con crédito con los proveedores nuevos | *Obtener productos de mejor calidad e innovadores            |
| 3  | Ejecutar procedimientos de control en el proceso de compras. | Cumplimiento | *Pérdida o destrucción de mercadería.             | *Implementar procedimientos de control.                      |
| 4  | Contar con la necesaria documentación de respaldo.           | Operativo    | *Faltante de mercadería.                          | *Solicitar la debida documentación para el respaldo.         |
| 5  | Comunicar los resultados.                                    | Operativo    | *Que la información obtenida no sea la real       | *Emitir los informes de resultados.                          |
| 6  | Determinar los pedidos recibidos, en el proceso de ventas    | Operativo    | *Pérdida de clientes.                             | *Implementar políticas para recibir los pedidos.             |
| 7  | Determinar las facturas emitidas                             | Operativo    | *Pérdidas de las facturas.                        | *Determinar las facturas emitas en cada período.             |
| 8  | Delegar de responsabilidades.                                | Cumplimiento | *Incumplimiento de funciones.                     | * Segregación de funciones.                                  |
| 9  | Determinar los clientes                                      | Operativo    | *Oportunidad de nuevos ingresos                   | *Posicionamiento de mercado                                  |
| 10 | Realizar visitas continuas a los clientes.                   | Operativo    | *No saber las necesidades de los clientes         | *Evaluar las necesidades de los clientes.                    |

**Cuadro N°.62.**Manual de Referencias  
**Fuente:** Auditoria de Gestión "Comercial Mejía"  
**Realizado por:** Diana Martínez  
**Fecha:** 01/05/2013

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 10/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 11/6/2013 |

## APLICACIÓN DE INDICADORES

Para la aplicación de los indicadores de gestión a los procesos de comercialización tales son: los de compra y venta, lo realizaremos para poder determinar en cuál de estos procesos existen inconvenientes y hay que darle solución inmediata para que esta manera ya no exista faltantes físicos en inventarios, y poder establecer políticas para cada proceso.

### Determinar los Pedidos Realizados:

$$\frac{\text{N° de Pedidos realizados De acuerdo a lo necesita}}{\text{Total de Pedidos}} \times 100 = \frac{107}{198} = 54$$

$$\text{N° de Pedidos realizados} = 198$$

Del 100% de pedidos que se realiza, sólo el 54% de pedidos se pide realmente lo que se necesita.

### Conclusión:

Los pedidos no se realizan de forma adecuada ya que los pedidos lo realizan de acuerdo a lo que se requiere para la distribuidora.

### Proveedores:

$$\frac{\text{N° de Proveedores Nuevos}}{\text{Total de Proveedores}} \times 100 = \frac{7}{28} = 25\%$$

$$\text{Total de Proveedores} = 28$$

Del total de proveedores que son 28 que equivale al 100%, existe un incremento del 25 % que es de un proveedor.

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 12/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 13/6/2013 |

**Conclusión:**

La distribuidora no busca nuevos proveedores, esto le ocasiona a que sus productos no sean variados.

**Procedimientos de Control:**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Actividades Ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Actividades Delegadas}} \times 100 = \frac{104}{228} = 45.61\%$$

Nº de Actividades Delegadas 228

Del total de las actividades que se delegan solo el 45.61% son ejecutadas por lo tanto no existe un control adecuado.

**Conclusión:**

Porque no existe una buena comunicación entre jefes y subordinados no se cumplen con las actividades que deben realizar.

**Documentos de Respaldo:**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Facturas Archivadas}}{\text{Total de Facturas}} \times 100 = \frac{204}{275} = 74.18\%$$

Total de Facturas 275

Del 100% de facturas que se reciben, sólo el 74,18% son archivadas.

**Conclusión:**

Se debería archivar todo documento que se relacione con las compras para que así pueda tener todos los respaldos.

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 13/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 14/6/2013 |

**Comunicación de Resultados:**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Informes Reportados}}{\text{Total de Informes}} \times 100 = \frac{105}{265} = 39.62\%$$

Total de Informes 265

Del 100% de informes que se debe emitir, solo el 39,62% cumplen, por lo que se debería fijar políticas.

**Conclusión:**

Se debería emitir un informe por cada entrada de las mercaderías, para de esta manera saber cuánta mercadería misma existe en la distribuidora.

**Determinar los Pedidos:**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Pedidos Recibidos}}{\text{Total de Pedidos}} \times 100 = \frac{2750}{2965} = 92.75\%$$

Total de Pedidos 2965

De los 2965 pedidos que se receptaron en el segundo semestre del 2012, sólo 2750 pedidos fueron despachados que equivale al 92,75%.

**Conclusión:**

Por no hacer los pedidos de acuerdo a lo que se necesita, no existe la mercadería para despachar todos los pedidos.

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 13/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 14/6/2013 |

**Determinar Clientes Insatisfechos:**

|        |
|--------|
| AI 4/5 |
|--------|

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes Insatisfechos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100 = \frac{87}{467} = 18.62\%$$

Del 100% de los clientes, el 18,62% de los mismos están insatisfechos.

**Conclusión:**

La distribuidora tiene un porcentaje que hay que darse cuenta que si no se tiene clientes satisfechos se los puede perder.

**Determinar los Clientes:**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes Nuevos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100 = \frac{34}{467} = 7.28\%$$

Del total de clientes que son 467 que equivale al 100%, existen 34 clientes que se incrementaron que equivale al 7,28%.

**Conclusión:**

Existe un incremento mínimo de clientes, lo que significa que no se están dando a conocer.

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 14/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 15/6/2013 |

### Delegación de Responsabilidades:

AI 5/5

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Responsabilidad Delegadas}}{\text{Total de Responsabilidades}} \times 100 = \frac{2454}{3300} = 74.36\%$$

Del total de responsabilidades que se delegan, solo el 74,36% se cumplen.

### Conclusión:

Es un porcentaje menor de que no se cumplen las responsabilidades, pero no es un porcentaje muy satisfactorio.

### Visitas a los Clientes:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Visitas Realizadas}}{\text{Total de Visitas del Periodo}} \times 100 = \frac{956}{1033} = 92.54\%$$

Del total de las visitas que se debería realizar a los clientes en el período, solo el 92.54% se realiza.

### Conclusión:

Es bueno el porcentaje de visitas que se realiza a los clientes, pero se debería tener contento a los mismos para de esta manera poder incrementar las ventas.

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| Elaborado por : DLMM   | Fecha: 14/6/2013 |
| Revisado por : Ing. EP | Fecha: 15/6/2013 |

## HOJA DE HALLAZGOS

| N° | CONDICIÓN  | CRITERIO   | CAUSA   | EFECTO   | RECOMENDACION   |
|----|--|--|---|--|---|
| 1  | No aplican de manera adecuada para emitir los pedidos  | Todas las políticas deben ser ejecutadas de acuerdo al reglamento de la empresa.               | Las compras no son realmente las que se requieren.                            | Existe un sobre stock de mercadería.                   | Realizar una planificación mensual de las compras.                                  |
| 2  | No buscan proveedores nuevos                           | De acuerdo con lo predeterminado para la realización de compras se hará mediante cotizaciones. | La distribuidora posee una variedad de productos, pero debería ser mas amplia | Los productos de mejor calidad y no sean competitivos. | Buscar nuevos proveedores que tengan otro tipo de productos y estos sea de calidad. |
| 3  | Incumplimiento de actividades                          | Todo empleado que no cumpla con sus actividades será sancionado.                               | Falta de comunicación entre jefe y subordinados                               | Pedidos no recibidos a tiempo.                         | Realizar un seguimiento a cada actividad.   |
| 4  | No existe la debida documentación de respaldo          | Cada actividad debe tener su documento de respaldo   | Da lugar a que los productos se extravíen.                                    | Pérdida para la distribuidora                          | Archivar todos los documentos que respaldan las compras                             |
| 5  | No se emiten los informes necesarios de las compras.   | Una política de la empresa es por cada compra ingresada emitir su informe.                     | Desconocimiento de la cantidad y estado de la mercadería.                     | Existencia irreales de la mercadería                   | Nombrar un responsable para la emisión de informes de las compras.                  |
| 6  | No se despacha en orden los pedidos                    | Una de las políticas es despachar de acuerdo al número de pedido.                              | Inconformidad de los clientes   | Pérdida de clientes.                                   | Atender de forma inmediata los pedidos de los clientes.                             |
| 7  | Cientes insatisfechos                                  | Analizar las necesidades de los clientes   | Pérdidas de clientes  | Disminución de las ventas                              | Dar un seguimiento a las necesidades de los clientes.                               |
| 8  | No existen estrategias para incrementar clientes.      | Los vendedores ganan una comisión por cada cliente nuevo                                       | Falta de capacitación a los empleados   | Pérdida de mercado                                     | Capacitar a los vendedores  |
| 9  | No se cumplen con las responsabilidades delegadas.     | Los empleados que no cumplan con sus responsabilidades delegadas serán sancionados             | No existe segregación de funciones  | Incumplimiento con sus respectivas responsabilidades   | Cumplir con el manual de funciones.   |
| 10 | No se realizan las visitas pertinentes a los clientes. | Realizar visitas periódicas de los clientes  | La competencia abarcaría su mercado   | Pierda a sus clientes                                  | Implementar un calendario para las visitas a todos sus clientes                     |

**Cuadro N°.63. Hoja de Hallazgos**

Fuente: Auditoria de Gestión "Comercial Mejía"

Realizado por: Diana Martínez

Fecha: 01/05/2013

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM    | Fecha: 14/6/2013 |
| Revisado por : Ing. EP | Fecha: 15/6/2013 |

# **FASE V**

## **5.7.1.5. RESULTADOS**

## 5.8. Carta a Gerencia

Ambato, 30 de junio del 2013

Señor:

Luis Mejía Guerrón

GERENTE

DISTRIBUIDORA COMERCIAL MEJIA

De mis consideraciones:

Hemos realizado una Auditoria de Gestión a las áreas de:

- Proceso de compra
- Proceso de venta

El examen se realizó de acuerdo con las NAGA, en consecuencia se incluye los procedimientos y pruebas que se consideran necesarios de acuerdo a las circunstancias.

El objetivo de la auditoria fue establecer el cual la falta física de inventarios mediante estos procesos.

Al no haber examinado los estados financieros no emitimos ninguna opinión de los mismos.

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 17/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 18/6/2013 |

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, las mismas que han sido discutidas y aceptadas por los principales funcionarios de cada proceso.

Se deja constancia del agradecimiento por la colaboración recibida del personal administrativo y su predisposición para mejorar la gestión, lo que con promete la accesoria futura.

Atentamente;

Diana Martínez Martínez  
**Auditor Externo**

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 18/6/2013 |
| Revisado por: : lng. EP | Fecha: 19/6/2013 |

### 5.9. Informe de Auditoría de Gestión

#### INTRODUCCIÓN

##### a. Antecedentes:

En el proceso de planificación y ejecución de la Auditoría de Gestión, en la Distribuidora Comercial “MEJIA”, por el período de Enero a Mayo del año 2013, se ha examinado la estructura del control interno, con el propósito de fijar el alcance de los procedimientos de auditoría para expresar una opinión sobre los procesos de comercialización y el desempeño por parte de sus colaboradores.

##### b. Objetivos:

- Ofrecer servicios de Auditoría Externa financiera y de gestión.
- Brindar asesoramientos en los campos contable tributario, financiero.
- Implementación y diseño de sistemas contables e información gerencial.

##### c. Metodología:

La auditoría se llevó a cabo mediante la evaluación al control interno, un análisis FODA para determinar la realidad de la empresa Comercial “Mejía” con el objetivo de determinar las deficiencias del control de compras y ventas.

Luego de este proceso a base de evidencia, se establecieron los siguientes resultados.

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 18/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 19/6/2013 |

## CAPÍTULO II

### 5.10. Enfoque de la Auditoría

La auditoría de Gestión a la empresa Distribuidora Comercial “Mejía”, se realizó fundamentado en la aplicación de las Normas NAGA, las técnicas de auditoría y de los procedimientos alternos que se creyeron necesarios en las situaciones conforme con los resultados de la evaluación del control interno, se considera como procesos críticos a los siguientes:

#### 1. Proceso de compra:

- Determinar los pedidos.
- Determinar los proveedores.
- Procedimientos de control.
- Documentos de respaldo
- Determinación de comunicación de resultados.

#### 2. Proceso de venta

- Determinar los pedidos.
- Determinar clientes satisfechos.
- Determinación de los clientes.
- Delegar las responsabilidades.
- Visitas a los clientes.

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 19/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 20/6/2013 |

### CAPÍTULO III

#### 5.11. Análisis de Procesos Críticos

##### 1) Proceso de compra:

➤ **Determinar los pedidos.**

Los pedidos se los realiza sin pedir lo que realmente se necesita y no existe un control por parte del encargado recibir los productos no se los revisa.

$$\frac{\text{Nº de Pedidos realizados De acuerdo a lo necesita}}{\text{Nº de Pedidos realizados}} \times 100 = \frac{107}{198} = 54$$

Nº de Pedidos realizados 198

##### **Recomendación:**

Se debe realizar un presupuesto mensual de las compras, para de esta manera tener la mercadería que se necesita y así no tener un sobre stock de mercadería.

➤ **Determinar los proveedores**

Al momento que la distribuidora no busca nuevos proveedores, le ocasiona un inconveniente que no va a tener una variedad de productos y hasta de mejor calidad.

$$\frac{\text{Nº de Proveedores Nuevos}}{\text{Total de Proveedores}} \times 100 = \frac{7}{28} = 25\%$$

Total de Proveedores 28

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 20/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 21/6/2013 |



**Recomendación:**

Todos los documentos deben estar bien archivados.

➤ **Determinación de Resultados**

Se desconoce qué cantidad y en qué estado se encuentran las mercaderías.

$$\frac{\text{Nº de Informes Reportados}}{\text{Total de Informes}} \times 100 = \frac{105}{265} = 39.62\%$$

Total de Informes 265

**Recomendaciones:**

La persona que recibe la mercadería con la factura de compra, va ser el encargado de emitir el informe de compras mensuales.

**2) Proceso de Venta:**

➤ **Determinar los pedidos**

No existe un orden al despachar los pedidos.

$$\frac{\text{Nº Pedidos Recibidos}}{\text{Total de Pedidos}} \times 100 = \frac{2750}{2965} = 92.75\%$$

Total de Pedidos 2965

**Recomendación:**

Inmediatamente se debe despachar los pedidos, tomando en cuenta lo que no se pudo despachar por no estar stock y se debería hacer un pedido emergente

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 20/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 21/6/2013 |

➤ **Determinar Clientes Satisfechos.**

La necesidades de los clientes siempre deben atenderse y satisfacerse.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes Insatisfechos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100 = \frac{87}{467} = 18.62\%$$

**Recomendación:**

Se debería dar la responsabilidad a alguien del personal de hacerle una llamada telefónica después de cada venta “Call Center” y en caso de detectar un cliente insatisfecho hacerle un seguimiento.

➤ **Determinación de los clientes.**

Incrementar los clientes debe ser la visión, ya sin ellos no hay empresa.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes Nuevos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100 = \frac{34}{467} = 7.28\%$$

**Recomendación:**

Los vendedores deben tener el objetivo de incrementar la cartera de clientes, esto daría lugar a un incremento de utilidades.

➤ **Delegar las responsabilidades.**

Las responsabilidades que se delegan deben ser cumplidas a cabalidad.

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 20/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 21/6/2013 |

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Responsabilidad Delegadas}}{74.36\%} \times 100 = \frac{2454}{3300} =$$

Total de Responsabilidades 3300

**Recomendación:**

El Manual de Funciones debe cumplirse y no darse se establecería hacer llamados de atención a los empleados que incumplan.

➤ **Visitas a los clientes.**

A los clientes no se hace un seguimiento de visitas.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Visitas Realizadas}}{\text{Total de Visitas del Periodo}} \times 100 = \frac{956}{1033} = 92.54\%$$

Total de Visitas del Periodo 1033

**Recomendación:**

Implementar un cronograma de visitas a todos los clientes, incluyendo a los que dejaron de serlo.

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Elaborado por :DLMM     | Fecha: 20/6/2013 |
| Revisado por: : Ing. EP | Fecha: 21/6/2013 |

## **CAPITULO VI**

### **6. Conclusiones Y Recomendaciones**

#### **6.1. Conclusiones**

- Los pedidos no se realizan de forma adecuada ya que los pedidos lo realizan de acuerdo a lo que se requiere para la distribuidora.
- La distribuidora no busca nuevos proveedores, esto le ocasiona a que sus productos no sean variados.
- Porque no existe una buena comunicación entre jefes y subordinados no se cumplen con las actividades que deben realizar.
- La distribuidora no busca nuevos proveedores, esto le ocasiona a que sus productos no sean variados.
- Porque no existe una buena comunicación entre jefes y subordinados no se cumplen con las actividades que deben realizar.
- Por no hacer los pedidos de acuerdo a lo que se necesita, no existe la mercadería para despachar todos los pedidos.
- Se debería emitir un informe por cada entrada de las mercaderías, para de esta manera saber cuánta mercadería misma existe en la distribuidora.
- Por no hacer los pedidos de acuerdo a lo que se necesita, no existe la mercadería para despachar todos los pedidos.

- La distribuidora tiene un porcentaje que hay que darse cuenta que si no se tiene clientes satisfechos se los puede perder.
- Existe un incremento mínimo de clientes, lo que significa que no se están dando a conocer.
- Es un porcentaje menor de que no se cumplen las responsabilidades, pero no es un porcentaje muy satisfactorio.
- Es bueno el porcentaje de visitas que se realiza a los clientes, pero se debería tener contento a los mismos para de esta manera poder incrementar las ventas.

## 6.2. Recomendaciones

- Se debe realizar un presupuesto mensual de las compras, para de esta manera tener la mercadería que se necesita y así no tener un sobre stock de mercadería
- Buscar nuevos proveedores que tengan productos de calidad y variedad.
- Debe implantar talleres para que todo el personal se una y trabajen todos colectivamente y cada actividad se le debe hacer un seguimiento.
- Todos los documentos deben estar bien archivados.
- La persona que recibe la mercadería con la factura de compra, va ser el encargado de emitir el informe de compras mensuales.
- Inmediatamente se debe despachar los pedidos, tomando en cuenta lo que no se pudo despachar por no estar stock y se debería hacer un pedido emergente.
- Se debería dar la responsabilidad a alguien del personal de hacerle una llamada telefónica después de cada venta "Call Center" y en caso de detectar un cliente insatisfecho hacerle un seguimiento.
- Los vendedores deben tener el objetivo de incrementar la cartera de clientes, esto daría lugar a un incremento de utilidades.
- El Manual de Funciones debe cumplirse y no darse se establecería hacer llamados de atención a los empleados que incumplan.
- Implementar un cronograma de visitas a todos los clientes, incluyendo a los que dejaron de serlo.

## RESUMEN

En el Ecuador las distribuidoras de productos de primera necesidad deben efectuar auditorías de gestión, a las operaciones de comercialización para que no exista pérdida económica en la programación de compras y ventas, los directivos deben contratar a un auditor como apoyo al crecimiento de la organización para que determine las falencias y emita un informe profesional para el mejoramiento de la Distribuidora Comercial “MEJÍA”, en el control: interno, procesos, auditoría, compras, inventarios, comercialización, rentabilidad, políticas, información financiera.

La auditoría de gestión se realizó en la Distribuidora “MEJÍA”, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados obtenidos, así como, la eficacia de la gestión en compras y ventas, en relación a los objetivos y metas. Esta tesis determinará el grado de economía en compras y ventas, efectividad y eficiencia comercial, estableciendo de esta manera los valores éticos de la organización, como también la calidad de los bienes ofrecidos, y, el impacto socio económico derivado de sus actividades.

El resultado de los procedimientos fue la elaboración del informe de auditoría con conclusiones, recomendaciones y seguimiento.

El Informe de auditoría permitió dar a conocer al directivo la situación real de la organización, permitiendo así la oportuna toma de decisiones ya que los hallazgos de auditoría descritos en el informe constituyen debilidades administrativas. Los procesos de comercialización son una secuencia de actividades con el fin de obtener las ventas esperadas, lograr que tenga rentabilidad y poder realizar seguimientos a la distribuidora “MEJÍA”

**DESCRIPTORES:** auditoría, gestión, eficacia, informe, hallazgos y procedimientos

## SUMMARY

In Ecuador the distributors of essential goods must trust management auditing on trading operations to avoid economic loss referring to sales and purchases, the Managerial must hire an auditor who is support to the growth of the company. The auditor will determine the failings and will issue a professional report, to improve different areas at Comercial Distributor "MEJIA", Like internal control, processes, auditory, purchases, inventories commercialization, profitability, policies, financial, information.

The management auditing was carried out at Distributor "MEJIA", to evaluate the operational management and the results achieved, as well as, managerial efficiency of sales and purchases according to the objectives and targets. This research will determine the degree of economy of sales and purchases, commercial effectiveness and efficiency, thus establishing the etic values of the company, as well the quality of products offered, and, the socio-economic impact coming from this activity.

The result of the processes was the final audit report, conclusions, recommendations and monitoring.

The audit Report allowed to the managerial to know the company is real situation permitting and opportune decision making based on previous research and results from auditing report that shows uncovering administrative weaknesses. The processes of commercialization are a sequence of activities in order to obtain the expected sales, achieve profitability and monitoring the activities of the MEJIA Distributor.

**Descriptors:** auditory, management, effectiveness, report, findings and procedures

## BIBLIOGRAFÍA

- Peña, Jesús. (2007), "Control, auditoría 3a Ed , Ediciones ECOE, (P.78)
- Aguirre, Juan. (2005) Auditoría y Control Interno Madrid Editorial Cultural S.A.
- Maldonado, Milton. (2001), "Auditoría de Gestión", 2 a Ed Editora Luz de América,. (P.178)
- Mantilla, Samuel. (2005), "Control Interno Informe COSO", Ca Ed pres Ltda. (P.89)
- Manual De Auditoría De Gestión; Contraloría General del Estado; Sa Ed; (P.16)
- Allan L. Reid "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones".
- Graig-Cooper, Michael.(1994) Auditoría de Gestión, Madrid Ed. (P.37)
- Terry, George R.(1953), "Principios de Administración", México Compañía Editorial Tegeo, Tomo IX, (P.145)
- Slosse-Gordics-Giordano (2010)" Auditoria: un nuevo enfoque empresarial". Edit. MACCI. (P.314)
- Mora, Eguídanos (2008) Araceli, Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión, Editorial Ecobook, Madrid 2008, Sección 5, Ed (P. 97)

## Virtual

- [www.google.com](http://www.google.com)
- <http://www.promonegocios.net>
- <http://www.dspace.espol.edu.ec>
- <http://www.auditoria.uady.mx/arts/>  
<http://giconsultoriaempresarial.blogdiario.com/>

## ANEXOS



### ANEXO Nº. 1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA “MEJÍA”

**OBJETIVO:** Realizar una auditoría de gestión a los procesos de comercialización en la distribuidora “MEJIA” en el segundo semestre del año 2012, para mejorar e implementar procedimientos de control interno que contribuyan a superar las irregularidades del área de ventas.

**Instructivo:** Conteste por favor con sinceridad, y ponga una X en la respuesta que crea conveniente:

#### Contenido:

2. ¿Existen establecidos objetivos a c/l plazo?

- b) CORTO PLAZO ( )
- c) LARGO PLAZO ( )
- d) NO ( )

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Existe limitación de funciones a los empleados?

- a) SIEMPRE ( )
- b) A VECES ( )
- c) NUNCA ( )

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que la falta de comunicación puede generar baja rentabilidad en la empresa?

- a) SIEMPRE ( )
- b) A VECES ( )
- c) NUNCA ( )

4. ¿Cuenta la empresa con indicadores del desempeño del personal?

- a) SÍ ( )
- b) NO ( )

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Los comprobantes de venta están siendo correctamente emitidos?

- a) SIEMPRE ( )
- b) A VECES ( )
- c) NUNCA ( )

12. ¿Los productos ofertados cumple los requerimientos de los clientes?

- a) SI ( )
- b) PARCIALMENTE ( )
- c) NO ( )

13. ¿La competencia también tiene nuestros productos?

- a) SIEMPRE ( )
- b) A VECES ( )
- c) NUNCA ( )

14. ¿Se realiza publicidad para dar a conocer sus productos y precios?

SIEMPRE

15. ¿Los procesos de venta son los más adecuados?

- a) SI ( )
- b) PARCIALMENTE ( )

c) NO ( )

16. ¿Se da demasiada diferencia en la toma física de inventarios?

a) SI ( )

b) PARCIALMENTE ( )

c) NO ( )

17. ¿Las ventas realizadas son las esperadas por el gerente propietario?

a) SI ( )

b) PARCIALMENTE ( )

c) NO ( )

**¡GRACIAS!**

**ANEXO Nº. 2**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO: GERENTE, CONTADORA, CONTADORA AUXILIAR, BODEGUERO DE LA DISTRIBUIDORA “MEJÍA”**

**OBJETIVO:** Realizar una auditoría de gestión a los procesos de comercialización en la distribuidora “MEJIA” en el segundo semestre del año 2012, para mejorar e implementar procedimientos de control interno que contribuyan a superar las irregularidades del área de ventas.

**Instructivo:** Gracias por responder con honestidad el siguiente cuestionario. Utilice frases cortas en las preguntas abiertas.

**Contenido:**

1.- ¿Considera usted que existe establecidos objetivos a c/l plazo en la empresa?

.....  
.....

2. ¿Cuál es la meta principal de la empresa?

.....  
.....

3.- ¿En el departamento de ventas cómo es la atención al cliente?

.....  
.....

4.- ¿Cada que tiempo los despachadores de la mercadería le presentan un informe?

.....  
.....

5.- ¿Cada que tiempo se realizan inventarios en la empresa?

.....  
.....

6.- ¿Conoce usted con exactitud la mercadería disponible?

.....  
.....

7.- ¿Se revisa permanentemente la rentabilidad de la distribuidora antes de tomar decisiones comerciales?

.....  
.....

8.- ¿Cómo se encuentran divididos los procesos de comercialización?.

.....  
.....

9.- ¿Las transacciones que se realizan diariamente son registradas? , ¿Por qué?

.....  
.....

10.- ¿Por qué es necesario ejecutar una auditoría de gestión en las empresas que llevan procesos de comercialización?

.....  
.....

**¿GRACIAS?**

**ANEXO Nº. 3**

**COPIA RUC DE LA DISTRIBUIDORA MEJÍA**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NUMERO RUC:** 0602542839001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** MEJIA GUERRON LUIS ANIBAL  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** NUMERO:

**FEC. NACIMIENTO:** 19/04/1971 **FEC. ACTUALIZACION:** 25/04/2011  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/02/2000 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**  
**FEC. INSCRIPCION:** 24/02/2000 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

TIENDA DE ABARROTOS

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: PISHILATA Calle: PUNIN Número: S/N Intersección: PRUDENCIO VASCONEZ Referencia: A DOS CUADRAS DEL MERCADO MAYORISTA, CASA DE DOS PISOS, COLOR VERDE  
Teléfono: 032850806

**DOMICILIO ESPECIAL:**

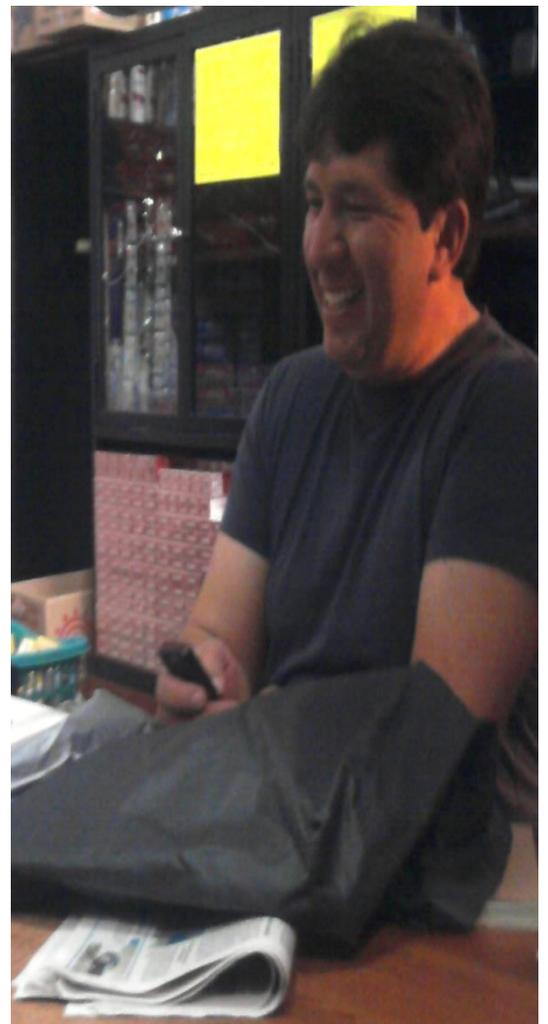
**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 004 **ABIERTOS:** 3  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA **CERRADOS:** 1

**ANEXO Nº.4**

**FOTOS DE LA DISTRIBUIDORA “MEJÍA”**



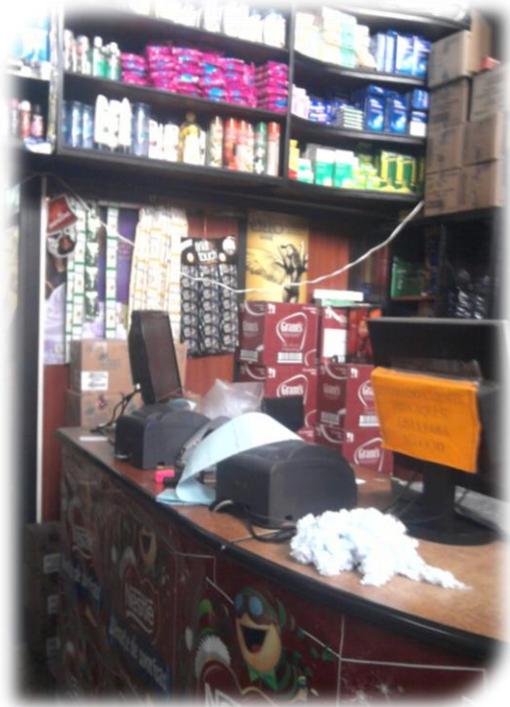
**GERENTES PROPIETARIOS: SRA.CECILIA HARO**

**SR.LUIS MEJIA**

# GRUPO DE TRABAJO



# II INSTALACIONES Y BODEGAS



BODEGA DE JABON Y DETERGENTES



BODEGA DE DESINFECTANTES



BODEGA DE ARROZ Y AZUCAR

**FUENTE PRINCIPAL: GERENTE: LUIS MEJIA**

**DESARROLLADO POR:**



## **ANEXO Nº.5**

### **ABREVIATURAS**

**C.D.** Carta al Director

**E.D.** Entrevista al Director

**V.P.** Visita Preliminar

**B.L.** Base Legal

**A.F.** Análisis FODA

**D.S.** Diagnóstico Situacional del FODA

**E.M.V.** Evaluación de la Misión y Visión

**A.E.O.** Análisis de la Estructura Organizacional

**C.CI.** Cuestionario de Control Interno

**I.D.G.** Informe del Diagnóstico

**A.E.P.** Análisis Estatuto y Procedimientos Internos

**C.R.A.** Componente a realizar en Auditoría

**C.E.C.** Cuestionario Entorno de Control

**C.E.R.** Cuestionario Evaluación de Riesgos

**C.A.C.** Cuestionario Actividades de Control

**C.I.C.** Cuestionario Información y Comunicación

**C.S.M.** Cuestionario Supervisión y Monitoreo

**E.C.CI.** Evaluación de los Componentes de Control Interno

**O.T.** Orden de Trabajo

**M.P.E.** Plan Específico

**E.P.** Encuesta al personal

**I.EC.** Indicadores de Economía

**I.EF.** Indicadores de Eficacia

**H.H.** Hoja de Hallazgos