



UNIVERSIDAD LAYCA ELOY ALFARO DE MANABI

**INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

Auditoria de gestión en procesos operativos de Darmacio Cía. Ltda. para mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente.

AUTORA: Kristhyn Maillyn Mena Alvia.

TUTOR: Ing. Denny Alexander Fortty Barberán, MAE.

Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoria

Manta- Manabí- Ecuador

2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Mena Alvia Kristhyn Maillyn, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, periodo académico 2025 (2), cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es "AUDITORIA DE GESTION EN PROCESOS OPERATIVOS DE DARMACIO CIA LTDA. PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y SATISFACCION DEL CLIENTE".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 21 de enero de 2026.

Lo certifico,



Ing. Denny Fortty Barberán, Mg.
Docente Tutor(a)
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Krithyn Maillyn Mena Alvia, con cedula de Identidad No. 094246764-8, bajo criterio de responsabilidad indico que el trabajo de "AUDITORIA DE GESTIÓN EN PROCESOS OPERATIVOS DE DARMACIO CÍA. LTDA. PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE" es de mi autoría, por lo cual me responsabilizo de los criterios y opiniones que se encuentran en el mismo, como producto de investigación realizada.



Krithyn Maillyn Mena Alvia

C.I. 094246764-8

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal examinador aprueban el proyecto de investigación, donde el tema propuesto es: Auditoria de gestión en procesos operativos de Darmacio Cía. Ltda. para mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente.

Presentado por la Srta. Mena Alvia Krithyn Mayllin de acuerdo con los lineamientos reglamentarios emitidos por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí", dan certeza que el proyecto de investigación se encuentra aprobado.

Para constancia firman:



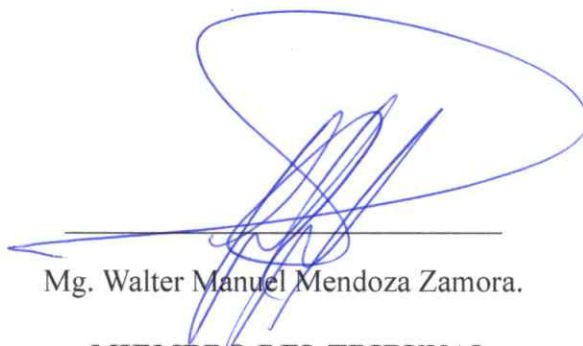
Eco. María Lorena Molina Cevallos.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Mgs. Shirley Elizabeth Vinueza Tello.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Mg. Walter Manuel Mendoza Zamora.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico el siguiente trabajo quien ha estado atrás de todas las cosas, sin él no sería posible ver realizado este sueño, sin la fortaleza que me daba todos los días. Sin él siendo el pastor para guiarme y sobre todo sostenerme para cumplir el propósito que él ha puesto en mi camino, DIOS todo te lo debo a ti.

Mis padres, unas personas increíbles que me han formado de una manera extraordinaria, siendo un apoyo constante y los pilares fundamentales de mi vida. Sus brazos siempre estuvieron para darme un abrazo cuando más lo necesitaba, aun cuando quería rendirme siempre han sido mi refugio y mi calma para poder seguir adelante. Las palabras quedan cortas para expresar la gratitud, el orgullo que siento de ser su hija y ustedes mis padres.

Gracias por enseñarme que no todo en esta vida es fácil que todo cuesta pero que siempre se tiene una recompensa. Gracias por ayudarme a salir adelante, por ser unos padres ejemplares este trabajo y este logro también es de ustedes. Nunca lo hubiera logrado si no fuera por su amor, sabiduría y perseverancia que han sido los valores que me han enseñado.

Mi hermana, mi confidente y mi alma gemela, tu consejo y tu ejemplo han sido mi mayor inspiración para llegar hasta donde estoy, orgullosa siempre de ti, este logro también es tuyo. En todo momento me has recordado que yo puedo con esto y muchas cosas más, eres la huella en mi corazón de bondad, dedicación y valentía.

A mi novio por estar conmigo siempre en mis días buenos, pero sobre todo en los malos. Nunca me has dejado caer y me has recordado que rendirme no es una opción. Gracias por escuchar mis llantos y por agarrarme de la mano todos estos años y no dejarme caer.

Kristhyn Maillyn Mena Alvia.

RECONOCIMIENTO

Agradezco a Dios, por aliviar mi corazón y mi mente en momentos de angustia, estrés y desesperación, por permitirme llegar hasta donde estoy ahora, sin ti no soy nada y a ti te lo debo todo.

Lo máspreciado de mi vida, mis padres, por creer en mí, cuando muchas veces yo misma dudaba. Por todo su sacrificio, su apoyo y su entrega día a día para darnos siempre lo mejor a sus hijas, gracias por formar a estas mujeres con su mano firme, pero sobre todo con su corazón noble y bondadoso.

A mi hermana, por ser incondicional en mis días más grises, porque a pesar de tener los tuyos, nunca me dejaste caer y siempre has estado con una palabra de aliento y siendo mi ejemplo para seguir. Te admiro por lo valiente que eres, pero sobre todo por lo perseverante que puedes llegar a ser.

Mi novio por no dejarme caer, por impulsarme día a día a no rendirme, a alcanzar mis sueños, pero siempre a estar conmigo cuando más lo necesitaba. Gracias por todo lo que has hecho por mí y ser esa paz en mi corazón que muchas veces no encontraba.

Agradezco a mi tutor de tesis, por la orientación brindada en todo este proceso, su paciencia y la calidad de persona, hicieron posible cada etapa de este trabajo.

Finalmente, a la universidad por abrir sus puertas a una joven con una maleta llena de sueños, a los docentes por compartir sus conocimientos y formar profesionales de éxito, a mis compañeros quienes siempre estuvieron ahí brindando una mano amiga y sacando sonrisas aún en nuestros momentos más difíciles.

Kristhyn Maillyn Mena Alvia.

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL ..	III
DEDICATORIA	V
RECONOCIMIENTO	VI
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I	16
1 MARCO TEÓRICO	16
1.1 Fundamentación Teórica	16
1.1.1 Variable Independiente	16
1.1.2 Variable Dependiente	22
1.1.2.1 Concepto de eficiencia y satisfacción del cliente	22
1.1.2.2. Fundamentos de la eficiencia en el servicio	23
1.1.2.3. Fundamentos de la satisfacción del cliente.....	23
1.1.3 Componentes de Evaluación	23
1.1.3.1 Tiempo de respuesta	23
1.1.3.2 Cumplimiento de funciones.....	24
1.1.3.3 Trato al cliente	24
1.1.3.4 Resolución de reclamos.....	24
1.1.3.5 Percepción del cliente.....	24
1.1.3.6 Importancia en Empresas del Sector Comercial	25
1.1.4 Indicadores de eficiencia y satisfacción del cliente	25

1.1.5 Fundamentación legal	28
1.2 Antecedentes Investigativos	31
CAPITULO II	36
2.DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....	36
2.1 Metodología.....	36
2.1.1 Modalidad de la investigación	36
2.1.1.1 Método deductivo	36
2.1.1.2 Método descriptivo.....	36
2.1.2 Tipo de investigación	36
2.1.2.1 Investigación mixta	36
2.1.2.2 Investigación de campo	37
2.1.3.1. Población	37
2.1.3.1. Muestra	38
2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
2.2.1 Entrevista.....	40
2.2.2 Encuesta.....	40
2.2.3 Observación	40
2.2.4 Validación de Expertos.....	41
2.3 Análisis e interpretación de resultados.....	43
2.3.1 Observación	43
2.3.2 Entrevista.....	45
2.3.3 Validación de expertos	49
2.3.4 Encuesta.....	52
2.3.5 Triangulación de información.....	64

2.3.6 Técnica de auditoría	66
2.4 Informe de auditoría.....	67
2.4.1 Propósito de la Auditoría	67
2.4.2 Conclusiones Principales	67
2.4.3 Introducción.....	67
2.4.3.1 Antecedentes	67
2.4.3.2 Objetivos de la Auditoría.....	68
2.4.3.3 Criterios de Auditoría	68
2.4.4 Metodología.....	68
2.4.4.1 Descripción del Proceso de Auditoría	68
2.4.4.2 Equipo de Auditoría	69
2.4.5 Resultados de la Auditoría.....	69
2.4.5.1 Fortalezas.....	69
2.4.5.2 No conformidades	69
2.4.5.3 Oportunidades de Mejora.....	70
2.4.6 Conclusiones y Recomendaciones	70
Matriz de Riesgos	73
2.4.7 Evaluación de probabilidad e impacto	74
2.4.7.1 Priorización de riesgos	74
2.4.7.2 Plan de mitigación.....	74
2.4.7.3 Conclusión	75
2.4.7.4 Construcción de indicadores de gestión	75
2.4.7.5 Cronograma	79
CAPÍTULO III.....	80
3.PROPUESTA	80

3.1 Título.....	80
3.2 Justificación.....	80
3.3 Objetivo general	81
3.3.1 Objetivos específicos	81
3.4 Beneficiarios	81
3.5 Factibilidad.....	81
3.5.1 Factibilidad financiera.....	81
3.5.2 Factibilidad legal.....	82
3.5.3 Factibilidad técnica.	82
3.6 Descripción de la propuesta	82
3.7 Desarrollo de la propuesta.....	82
CAPITULO IV.....	100
4.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
4.1 Conclusiones	100
4.2 Recomendaciones	101
5.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	102
ANEXOS	107

TABLA DE ILUSTRACIONES

Tabla 1: Criterios de Validación de Expertos.....	41
Tabla 2: Criterios de Evaluación de Expertos.....	42
Tabla 3: Criterios evaluados por expertos	42
Tabla 4: Ficha de observación	43
Tabla 5: Ficha de entrevista	45
Tabla 6: Recuento de sucursal y departamento.....	49
Tabla 7: Frecuencias Sucursales.....	49
Tabla 8: Fiabilidad Unidimensional (Alfa de Cronbach)	50
Tabla 9: Estadísticas de confiabilidad de ítems individuales frecuentes	51
Nota. Elaboración propia.....	51
Tabla 10: Aplicación de normas para control de procesos	52
Tabla 11: Conocimiento de principios básicos del personal	54
Tabla 12: Capacitación del personal.....	55
Tabla 13: Funciones asignadas a trabajadores	56
Tabla 14: Existencia de supervisión continua.....	57
Tabla 15: Evaluaciones periódicas de la empresa	58
Tabla 16: Errores en atención al cliente.....	60
Tabla 17: Reclamos de clientes	61
Tabla 18: Existencia de procedimientos escritos	62
Tabla 19: Percepción de la guía de procedimientos	63
Tabla 20: Matriz de riesgo	73
Tabla 21: Indicadores de Gestión.....	77
Tabla 22: Cronograma de Auditoría	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Satisfacción del cliente	25
Figura 2: Errores operativos de ejecución	26
Figura 3: Mejora continua de trabajo	26
Figura 4: Tiempo de ejecución.....	27
Figura 5: Cumplimiento de tareas	27
Figura 6: Calidad de servicio	28
Figura 7: Definición de los elementos del cálculo muestral.....	38
Figura 8: Cálculo de Muestra.....	39
Figura 9: Percepción del control interno	53
Figura 10: Percepción del personal en principios básicos	54
Figura 11: Acciones de capacitación del personal	55
Figura 12: Asignación de responsabilidades.....	56
Figura 13: Garantía de supervisión constante.....	57
Figura 14: Evaluaciones continuas de la empresa.....	59
Figura 15: Fallas en el trato al cliente	60
Figura 16: Quejas de los consumidores.....	61
Figura 17: Procedimientos claros debidamente orientados	62
Figura 18: Perspectiva de la guía de procedimientos	64
Figura 19: Diagrama de Ishikawa	66

RESUMEN

La problemática principal de la presente investigación estuvo relacionada con deficiencias en la asignación de funciones y situaciones que generaban variabilidad de la calidad del servicio. Por este motivo, se propuso como objetivo principal evaluar los procesos operativos de atención y servicio al cliente en Darmacio Cía. Ltda. Por otro lado, los objetivos específicos se orientaron a analizar los fundamentos teóricos de la auditoría de gestión, evaluar el cumplimiento de la calidad del servicio, identificar fallencias operativas y proponer una guía de procedimientos como herramienta de control. De este modo, la metodología aplicada se concentró en un enfoque mixto apoyada de métodos tanto deductivos como descriptivos, utilizando entrevistas, observación no participante, encuestas y juicio de expertos. Así, la muestra se conformó de 25 colaboradores de las áreas de ventas, bodega y administración. Entre los hallazgos más importantes se evidenció que un alto porcentaje del equipo de trabajo no percibía lineamientos claros de control donde el 84% consideró necesaria la implementación de la guía. En respuesta a ello, se diseñó una guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente, la cual se alineó con las normas ISO 9001 y al modelo COSO ERM. Por ello, se concluye que su aplicación tiene el potencial de contribuir a la estandarización adecuada de procesos y mejor continua de la experiencia del consumidor.

Palabras claves: Procesos; auditoría; satisfacción; clientes.

INTRODUCCIÓN

Auditoría de gestión en procesos operativos es un campo ampliamente estudiado, en el cual autores como Vivar y Torres (2024) proponen que esta incide directamente en el uso racional de los recursos organizacionales. Los autores determinaron que las empresas que implementan auditorías periódicas mejoran su capacidad para detectar duplicidad de tareas, ineficiencias operativas y malas prácticas administrativas, logrando con ello un mejor desempeño global. En su conclusión, subrayaron que la auditoría de gestión no debe concebirse únicamente como un mecanismo de evaluación, sino como una herramienta estratégica para la toma de decisiones.

Adicionalmente Hernández (2024) evidenció que existe una clara correspondencia entre los procesos operativos eficientes y los niveles de satisfacción del cliente. La autora expone que muchas empresas no cuentan con controles adecuados en sus procesos diarios, lo que genera deficiencias que terminan afectando directamente la calidad de la atención que reciben los usuarios. Entre los principales descubrimientos se ve destacado que dicha aplicación de auditorías internas facilitó la temprana detección de procedimientos que habían quedado obsoletos en el tiempo, así como deficiencias en el tiempo de respuesta, los cuales son elementos esenciales que al proceder a la corrección respectiva derivaron en un aumento sustancial de la percepción positiva de los usuarios.

Por otro lado, el marco teórico de este estudio comprende conceptos que se vinculan a la auditoría de gestión con procesos operativos y la satisfacción del consumidor, donde se sustenta a nivel teórico el análisis de Darmacio Cía. Ltda. En primer lugar, se hace un estudio de este tipo de auditoría como un proceso que se caracteriza por ser técnico y objetivo donde se examina el desempeño de las actividades de la empresa en cuestión. De la misma forma, se toman en cuenta fundamentos de eficiencia en la cual se entiende el uso racional y óptimo de los recursos humanos y materiales con la finalidad de alcanzar los resultados esperados con la menor cantidad de esfuerzo posible. Así, se incluye la correcta planificación con reducción de tiempos improductivos donde se considera la eliminación de duplicidades actuales.

Su pertinencia responde a la necesidad de implementar mecanismos de control organizacional que no se limitan a lo financiero, pero que son determinantes para alcanzar

los objetivos institucionales y elevar la calidad del servicio. En este contexto, el estudio adquiere relevancia al proponer un enfoque sistemático que integra análisis funcional, criterios de desempeño y orientación a la mejora continua. Todo ello teniendo por objeto de estudio la gestión operativa en los procesos de atención y servicio al usuario.

Por tal razón, como objetivo principal se plantea evaluar los procesos operativos de atención y servicio al cliente en Darmacio Cía. Ltda., mediante la auditoría de gestión orientada a la eficiencia y satisfacción del cliente. Por otro lado, los objetivos específicos planteados se conforman: en primer lugar, analizar los fundamentos teóricos, técnicos y normativos que sustentan la auditoría de gestión aplicada a los procesos operativos de Darmacio Cía. Ltda; en segundo lugar, evaluar el cumplimiento de funciones y la calidad del servicio mediante técnicas de auditoría de gestión; en tercer lugar, detectar las falencias que generan ineficiencia e insatisfacción en los clientes. En cuarto lugar, implementar una guía de procedimientos que sirva como herramienta de control y mejora continua en los procesos operativos de Darmacio Cía. Ltda.

El estudio se enmarca dentro de una metodología mixta y de razonamiento deductivo, sustentada en la investigación de campo como eje central para la recolección de datos. Por esta causa, la población que se considera objeto de estudio se conforma por 42 trabajadores que pertenecen a las áreas de administración, bodega y ventas, los cuales representan el grupo que tiene mayor contacto con actividades a nivel operativos los cuales inciden de manera directa en la satisfacción del usuario.

En contraste, por las limitaciones de disponibilidad del personal, así como de limitaciones logística, se determinó una muestra representativa donde comprenden 25 colaboradores seleccionados gracias a su contacto con los usuarios tomando en cuenta sus conocimientos en procesos internos. Dicha aproximación permitirá analizar los factores que afectan el desempeño y debilidades en la gestión para proponer estrategias de mejora basadas en evidencia empírica.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentación Teórica

1.1.1 Variable Independiente

Auditoría de Gestión

1.1.1.1 Concepto de Auditoría de Gestión

Según Rodríguez et al. (2021) la auditoría de gestión se define como un proceso técnico, sistemático y objetivo mediante el cual se analiza el desempeño de los procesos internos de una empresa. De esta manera, se centra en los aspectos operativos, administrativos y estratégicos que principalmente inciden en el cumplimiento de los objetivos planteados a nivel institucional. (p.8)

A diferencia de otro tipo de auditorías cuyo énfasis se encuentra bien en los registros contables o resultados económicos, la presente evalúa la manera en la que se desarrollan las actividades dentro de cada unidad funcional. Según Riasco (2021) de este modo es posible la toma de decisiones orientadas a detectar ineficiencias e incluso oportunidades de optimización. Dicho esto, es acertado afirmar que es una herramienta de control que fortalece la transparencia, así como el rendimiento de los empleados. (p.12)

Becerra y Orellana (2020) en cambio opinan que la auditoría de gestión constituye un proceso de revisión integral que examina de manera detallada el funcionamiento general de una entidad. A través de este análisis exhaustivo, se busca detectar todo aquello que esté obstaculizando el cumplimiento de los objetivos planteados. Sin embargo, su importancia radica en brindarle a la entidad la oportunidad de reflexionar sobre sus procedimientos. (p.26)

Es pertinente destacar que, según Panchi (2021) la auditoría se enmarca dentro del propósito esencial de la auditoría interna, compartiendo con ella una estrecha relación funcional y metodológica. Su papel si bien cumple con una simple verificación de procesos, también forma parte de la misión institucional de garantizar la correcta ejecución de las actividades empresariales. Así, se busca proporcionar una seguridad razonable,

especialmente en lo relacionado con la confiabilidad de la información financiera y la observancia de las leyes y normativas vigentes. De esta manera, se convierte en un componente estratégico para la rendición de cuentas dentro de la empresa. (p.334)

1.1.1.2 Características de la auditoría en gestión

Este tipo de auditorías goza de distintas facultades, entre ellas, la multidimensionalidad, esto le facilita abordar la totalidad de los procesos internos, integrando aspectos administrativos, operativos, financieros y estratégicos. Así, se logra una visión global de la empresa en cuestión, considerando la forma en la que interactúan las diferentes áreas para alcanzar metas propuestas. Por tal razón, al evaluar múltiples componentes, se consigue identificar tanto fortalezas como debilidades anteriormente imperceptibles.

Por un lado, según Paredes (2019) se encuentra la integralidad, la cual es una de sus cualidades más destacadas gracias a que no se limita a una sola área funcional (p.5). De hecho, abarca todas las unidades de trabajo, departamentos y niveles jerárquicos, desde la alta dirección hasta el personal operativo, así garantizando una evaluación completa del sistema empresarial, facilitando el entendimiento de la relación entre los diferentes niveles.

Por otro, Zambrano y Armada (2020) explican que en la evaluación de desempeño se siguen utilizando indicadores de eficiencia y eficacia, sustentados en evidencias documentadas que, a su vez, sean verificables (p.51). Cabe recalcar que, este enfoque permite determinar si los recursos están siendo utilizados adecuadamente y si los resultados obtenidos se alinean con los planes establecidos en un inicio.

De este modo, se caracteriza por ser continuo, es decir, este no se realiza de forma esporádica o periódica, porque se concibe como un proceso constante. Así, es posible monitorear en tiempo real el desarrollo de los procesos, detectar desviaciones de manera oportuna y plantear correctivos que prevengan mayores impactos negativos. Por tal motivo, se lo concibe un mecanismo dinámico de mejora continua.

Asimismo, su enfoque correctivo y propositivo, más allá de identificar errores o deficiencias, se caracteriza por ser constructivo. Por ello, sus hallazgos derivan en recomendaciones prácticas orientadas a la optimización del uso de los recursos y el fortalecimiento de la productividad. Así, convirtiéndolo en una herramienta clave para el

rediseño empresarial, necesario para avanzar al siguiente nivel donde se contribuya significativamente a la transformación hacia modelos más modernos y centrados en la satisfacción clientes.

A su vez, Pizarro y Montero (2024) afirman que esta se distingue por su adaptabilidad y flexibilidad que facilitan realizar ajustes en cuanto a cambios internos y externos que enfrenta una empresa promedio. Es decir, en un entorno dinámico, los procesos operativos evolucionan constantemente a razón de que las exigencias del consumidor son cada vez mayores (p.521). Por ello, es necesaria dicha capacidad de ajustar su enfoque y procedimientos vigentes.

Así, en plena era de la modernidad se requieren sistemas de control que se adapten a la naturaleza cambiante del entorno. Por esta situación, no puede ser un proceso rígido porque requiere asumir plena adaptabilidad manifestada en la capacidad para modificar los programas de trabajo, los métodos de evaluación y los criterios de análisis. Todo ello tomando en cuenta el tipo de actividad auditada, el tamaño de la empresa o el grado de complejidad de sus operaciones.

Según Robayo y Sares (2024) afirman que dicha flexibilidad precisa que los auditores tengan la facultad de ajustar los procedimientos sin alterar los principios de objetividad, independencia y veracidad, asegurando que siga siendo un proceso técnico y confiable (p.4). Dicha característica es necesaria para mantener la vigencia en diferentes escenarios empresariales, tanto públicos como privados y en distintos sectores económicos, es decir, sin diferencias.

De este modo, es totalmente capaz de responder de manera oportuna a los imprevistos sin comprometer la calidad de los resultados. Gracias a que esta versatilidad se expresa en la capacidad para integrar nuevas metodologías también es posible hacer uso de otro tipo de auditorías como aquella basada en riesgos, indicadores de desempeño o herramientas tecnológicas de seguimiento continuo. Así, según Rodríguez et al. (2021) los sistemas de información contable y los programas de análisis de datos faciliten el proceso de auditorías más precisas, rápidas que a su vez estén debidamente actualizadas asegurando que la información recopilada sea pertinente, confiable, pero sobre todo útil para la toma de decisiones gerenciales. (p.152)

Esta característica también contribuye a la interacción interdisciplinaria donde se exige el trabajo conjunto entre profesionales de diferentes áreas incluyendo contabilidad, administración, finanzas, recursos humanos e incluso quienes forman parte de sistemas. Esto requiere que el auditor posea una mentalidad abierta para comprender y adaptar sus procedimientos a cada campo que se precise.

Por otro lado, la independencia profesional que caracteriza esta disciplina constituye una de las bases éticas y técnicas más importantes en este ámbito. Su cumplimiento asegura que el auditor actúe con objetividad, imparcialidad y criterio profesional, sin verse influenciado por intereses personales, jerárquicos o económicos. Esta característica garantiza la credibilidad y la transparencia del proceso, permitiendo que los resultados de la auditoría sean aceptados con confianza por los distintos niveles de la organización.

De acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (2020) la independencia demanda que el auditor debe mantener una actitud mental libre de sesgos durante todo el proceso. No se trata únicamente de no tener vínculos directos con la entidad auditada debido a que interviene el ejercicio de un juicio profesional autónomo, sustentado en evidencias comprobables en el tiempo. (p.2)

Cabe recalcar que se presenta bajo dos dimensiones: independencia de hecho y de apariencia. La primera se refiere a la capacidad real del profesional para mantener su objetividad en el ejercicio de sus funciones; la segunda, a la percepción que los demás tienen de su imparcialidad. Ambas son imprescindibles para que el proceso sea creíble, a razón de que, incluso la sospecha de falta de independencia llega a restar valor a los resultados obtenidos. Por ello, objetivo no es solo evaluar cifras porque intervienen activamente análisis de procesos, decisiones y comportamientos humanos dentro de la empresa. Esto requiere que el auditor actúe sin presiones jerárquicas, sin temor a afectar relaciones laborales y con total libertad para formular observaciones o recomendaciones que considere pertinentes.

En el contexto de Darmacio Cía. Ltda., la independencia del auditor es crucial para garantizar que las observaciones sobre la atención al cliente, los procesos de bodega o las funciones administrativas se emitan con criterio evitando los favoritismos. Así, se asegura que los resultados reflejen la realidad de los procesos, contribuyendo a la transparencia del trabajo realizado. En algunas ocasiones por motivo de presiones institucionales, en

conveniente mantener una conducta ética frente a posibles conflictos de interés. Por este motivo, el auditor no puede aceptar restricciones que limiten el alcance de su trabajo ni alterar sus conclusiones para satisfacer intereses particulares.

Asimismo, se lo considera una garantía de confianza institucional debido a que cuando una empresa cuenta con auditorías realizadas de esta manera, los resultados son una correcta planificación de estrategias acompañado de mejoras en la gestión vigente. En este sentido, fortalece la credibilidad de sus empleados ante los clientes y socios comerciales involucrados en el proceso. Esta característica también se relaciona con el cumplimiento del código de ética profesional, que exige honestidad, diligencia y respeto por los principios de competencia. El auditor tiene la obligación de guiarse por estos valores.

1.1.1.3 Procesos operativos

Los procesos operativos representan la estructura que sostiene el funcionamiento de toda empresa debido a que comprenden el conjunto de actividades coordinadas y ejecutadas para transformar los recursos en bienes o servicios que generen valor para el cliente. Por este motivo, constituyen la base de las labores diarias de la institución y por tanto, son determinantes en el logro de los objetivos estratégicos y en la satisfacción de los usuarios. Por un lado, cada uno está conformado por una secuencia lógica de tareas conectadas, que facilitan el cumplimiento de las funciones propias del negocio de manera eficaz. Por otro, a nivel administrativo, se configuran como la columna vertebral del sistema productivo que garantizan la continuidad de las actividades.

Estas son todas aquellas actividades que transforman recursos en resultados tangibles que agregan valor a la empresa conectando directamente la estrategia con la ejecución. Por este motivo, su diseño y control depende la estabilidad y el crecimiento sostenido. Así, cuando un proceso de este tipo está correctamente estructurado, cada acción tiene una finalidad específica que contribuye al cumplimiento de los objetivos generales, evitando retrasos o desperdicios. Por el contrario, los procesos desorganizados, ineficientes o poco controlados conducen a pérdidas de tiempo, recursos y calidad.

Por ejemplo, en Darmacio Cía. Ltda., donde se dedican a actividades comerciales, este tipo de procesos aseguran que los productos se encuentren disponibles, que las

transacciones se registren correctamente, las entregas se realicen a tiempo y los clientes reciban una atención oportuna. Por ello, una gestión adecuada es un factor determinante para alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente. Si alguno de estos procesos falla o se ejecuta de manera deficiente, la empresa entera se ve afectada, tanto en su rentabilidad como en su imagen ante los consumidores.

Por ello, todo proceso operativo se compone de elementos básicos que deben funcionar de forma coordinada como las entradas, conformadas por los recursos materiales, humanos o informativos necesarios para iniciar el proceso; los procedimientos, los cuales representan la secuencia de acciones que transforman los insumos; las salidas, las cuales son los productos o servicios generados; los controles, quienes garantizan que las actividades se cumplan con los estándares establecidos y la retroalimentación.

La eficiencia de este tipo de procesos depende de su diseño y de su capacidad para generar valor sin desperdiciar recursos gestionándose bajo el principio de hacer, verificar y actuar de manera cíclica, garantizando una revisión constante de las actividades para perfeccionarlas. De este modo, el control interno juega un papel determinante asegurando que las actividades se desarrollen en conformidad con las normas y políticas institucionales. En la presente empresa, el control interno se ve reflejado en la supervisión que se realiza al inventario, así como la revisión de la documentación despacho e incluso el seguimiento de los reclamos en la actualidad. En consecuencia, se detectan irregularidades que garantizan la transparencia de las operaciones, así reduciendo los riesgos que se asocian al incumplimiento o pérdida de recursos.

Si se llega a identificar desviaciones o debilidades, quien audita podrá formular acciones que se consideren necesarias para corregir en función de los puntos críticos. De esta forma, también cumple una función orientadora y preventiva, ayudando a la empresa a mejorar sus resultados antes de que los errores se conviertan en problemas mayores. El impacto en la satisfacción del cliente es innegable porque la experiencia del usuario se construye a partir de la calidad del servicio recibido, lo cual depende de la percepción que tiene sobre el cumplimiento de sus expectativas durante todo el proceso de interacción.

De esta manera, la fase operativa se considera un momento esencial para la experiencia, que se inicia desde la primera atención hasta llegar a la fluidez en la que se

realiza la entrega. Si bien estos procesos son ágiles manteniendo la coherencia necesaria, el cliente logra percibir el compromiso y la calidad de este, lo cual contribuye a la fidelización de la persona hacia la marca. Aquí se conforma la importancia de este tipo de auditoría donde se identifican las causas que están desencadenando deficiencias, a su vez, es posible proponer acciones específicas para recuperar la confianza perdida del usuario. Por ello, la medición del desempeño de los procesos operativos es una tarea imprescindible donde se utilizan indicadores que cuantifican el grado de cumplimiento esperado. Entre los más importantes se encuentran el tiempo de respuesta, el nivel de cumplimiento de funciones y la tasa de errores proporcionando información verificable.

Todo ello repercute en el nivel de competitividad de una empresa que logra mantener procesos ágiles y controlados, la cual posteriormente podrá obtener una ventaja estratégica frente a sus competidores. Junto a la innovación y la capacidad de adaptación se convierten en cualidades que la sostienen con el pasar del tiempo. En este sentido, se llega a evaluar el desempeño actual y futuro. Así, se fomenta una cultura de aprendizaje y participación, en la que cada colaborador se convierte en un agente activo de cambio.

Esto se ve evidenciado cuando el personal de distintas áreas colabora en la identificación de fallas, así como en la implementación de soluciones conjuntas con el fin de fortalecer el trabajo en equipo. Cada revisión de procesos constituye una oportunidad para detectar debilidades y convertirlas en fortalezas. De esta manera, la empresa optimiza sus recursos, incrementando su capacidad para responder eficazmente a las demandas de su público.

1.1.2 Variable Dependiente

Eficiencia y satisfacción del cliente

1.1.2.1 Concepto de eficiencia y satisfacción del cliente

Por un lado, la eficiencia hace referencia al uso adecuado de los recursos disponibles tiempo, personal, procedimientos para cumplir una tarea de forma óptima. La misma precisa lograr los resultados con el menor consumo de recursos que sea posible utilizar. Por otro, la satisfacción del usuario se refiere a la cantidad de conformidad que este obtenga frente al servicio brindado al considerar factores donde interviene la calidad de atención, la amabilidad

ofrecida y la resolución de sus necesidades prioritarias. Así, los dos están relacionados de manera estrecha al obtener un impacto directo en la persona que adquiere el producto o servicio. Si bien es posible ser eficiente sin generar satisfacción, se busca alcanzar un equilibrio.

1.1.2.2. Fundamentos de la eficiencia en el servicio

La eficiencia a nivel empresarial se basa en la correcta planificación, organización y ejecución de las actividades operativas. En el contexto del servicio al cliente, implica definir protocolos claros, evitar duplicidad de tareas, reducir tiempos de espera o maximizar el rendimiento del personal. En áreas de contacto directo con el usuario, la eficiencia si bien se mide en términos de productividad, también se considera el cumplimiento de estándares y la ausencia de errores.

1.1.2.3. Fundamentos de la satisfacción del cliente

De este modo, la satisfacción del cliente tiene un enfoque más subjetivo y perceptivo, pero no por ello menos importante. Así, se relaciona con la forma en que la persona evalúa su experiencia frente al servicio recibido incluyendo elementos como la cortesía y claridad en la comunicación, la disposición a resolver problemas o la calidez general del trato. Por esto, es acertado afirmar que un nivel alto de satisfacción genera lealtad, recomendaciones positivas y repetición de compra, que más tarde se convertirán en nuevas personas interesadas en dicho producto o servicio. Por el contrario, una insatisfactoria experiencia afecta gravemente la imagen de la empresa, incluso si los procesos internos han sido técnicamente eficientes.

1.1.3 Componentes de Evaluación

1.1.3.1 Tiempo de respuesta

Se refiere al lapso de tiempo en el que un cliente realiza una solicitud, reclamo o consulta y una solución efectiva del requerimiento por parte del personal encargado. Este es uno de los principales indicadores de eficiencia operativa donde se refleja la agilidad de los procesos internos y la capacidad para atender las necesidades urgentes con prontitud. Por tal razón, una buena organización, claridad en los procedimientos y disposición del personal desencadena en una mejora significativamente con respecto a la percepción del servicio.

recibido. Por el contrario, demoras prolongadas causan frustración, aumento en volumen de reclamos y repercusiones en la imagen de la empresa ante el usuario final.

1.1.3.2 Cumplimiento de funciones

Este componente es esencial para garantizar una atención uniforme, predecible y de calidad debido a que se concentra la ejecución de los procedimientos y la responsabilidad en el desarrollo de las actividades asignadas. Por ello, un alto nivel de cumplimiento fortalece la confianza en el servicio para quien lo recibe, así reduciendo la necesidad de supervisión constante que promueve un entorno laboral disciplinado orientado al logro. Por este motivo, se utiliza para medir el desempeño individual y grupal del equipo operativo.

1.1.3.3 Trato al cliente

En este punto se mide el grado de cortesía, respeto, empatía y profesionalismo con que el personal se dirige a los usuarios durante la atención. Cabe recalcar que este factor tiene un alto impacto en la experiencia del servicio, debido a que incluso cuando existen errores operativos, un trato amable compensa la percepción general del establecimiento. Sin duda, está vinculado a la formación del personal, así como de la cultura organizacional que cada individuo tenga. No obstante, actitudes negativas, lenguaje inadecuado o indiferencia traen consecuencias graves a lo largo tiempo y su persistencia.

1.1.3.4 Resolución de reclamos

Este factor se refiere a la capacidad del equipo para gestionar adecuadamente situaciones conflictivas o reclamos donde se escucha activamente al cliente, se comprende el problema, se ofrecen nuevos acuerdos y cierra el proceso con el seguimiento adecuado. En otras palabras, cuando las inconformidades son atendidas con agilidad, empatía y profesionalismo, el juicio de la persona mejora, incluso si existió una falla inicial. Dicha resolución es, además, una fuente de retroalimentación valiosa para identificar fallas que a su vez previene recurrencias.

1.1.3.5 Percepción del cliente

Esta percepción se construye a partir del trato recibido, el tiempo de atención, la resolución de problemas, la claridad en la información, y la sensación general de confianza o desconfianza hacia la empresa. Se obtiene a través de encuestas, entrevistas, buzones de

sugerencias o plataformas digitales, y su análisis permite a la organización ajustar sus estrategias para alinearse con las expectativas del cliente. Una percepción positiva fortalece la fidelización y la reputación institucional, mientras que una percepción negativa puede tener efectos perjudiciales a largo plazo.

1.1.3.6 Importancia en Empresas del Sector Comercial

La eficiencia permite optimizar recursos, reducir costos y aumentar la capacidad operativa. La satisfacción, por su parte, fortalece la relación con el cliente, mejora la reputación institucional y garantiza la permanencia en el mercado. Ambas variables, medidas correctamente, se convierten en indicadores clave para la auditoría de gestión, ya que permiten determinar si el servicio que se ofrece no solo cumple con estándares internos, sino también con las expectativas del público al que se dirige.

1.1.4 Indicadores de eficiencia y satisfacción del cliente

1.1.4.1 De satisfacción

Según Vázquez y Flores (2025) este indicador facilita conocer el nivel de conformidad de los usuarios con los servicios ofrecidos con un análisis que se enfoca en factores como la atención recibida, la amabilidad del personal, la rapidez en la respuesta y la capacidad de resolver los requerimientos (p.166). De esta manera, se refleja directamente la percepción del cliente, que es clave para evaluar la calidad del servicio. Cabe recalcar que un nivel alto de aceptación del servicio indica una gestión eficiente con una buena coordinación interna, mientras que un nivel bajo señala áreas que requieren ajustes o mayor capacitación del personal.

Figura 1: Satisfacción del cliente

$$\text{Satisfacción del Cliente} = \frac{(\text{Clientes satisfechos})}{(\text{Total encuestados})} * 100$$

Nota. Elaboración propia.

1.1.4.2 De errores operativos

Santiesteban et al. (2020) expresa que en esta área se mide la cantidad de fallas, devoluciones o reclamos generados durante la ejecución de los procesos (p.22). Por ello, su propósito se basa en identificar aquellas debilidades en la cadena operativa para lograr reconocer oportunidades de mejora en la planificación y control de tareas diarias. En consecuencia, si se detecta un número elevado de errores, se verá evidenciado aquellas deficiencias en el seguimiento o la comunicación entre áreas. Solo así es posible reducir pérdidas económicas y de reputación.

Figura 2: Errores operativos de ejecución

$$\text{Errores Operativos} = \frac{(\text{N}^\circ \text{ Productos Devueltos})}{(\text{Total de Ventas})} * 100$$

Nota. Elaboración propia.

1.1.4.3 De mejora continua

Vázquez y Flores (2025) argumentan que en este indicador se mide el grado en que la empresa implementa acciones correctivas o en su defecto preventivas derivadas de auditorías o revisiones internas que se hayan realizado (p.166). Este indicador muestra la disposición al cambio donde se aprende de sus errores y evoluciona sin mirar atrás. Al analizarlo, se determina si las estrategias actuales son sostenibles, si las acciones se ejecutan según lo planificado verificando que realmente estén contribuyendo a la eficiencia en conjunto. Por tal razón, en este espacio es donde se refuerza la idea de una gestión orientada al progreso constante, es aquella que se dirige hacia la innovación en el mercado.

Figura 3: Mejora continua de trabajo

$$\text{Mejora Continua} = \frac{(\text{Acciones implementadas})}{(\text{Acciones recomendadas})} * 100$$

Nota. Elaboración propia.

1.1.4.4 De tiempo

González y Garza (2015) afirma que este indicador tiene significancia en cuanto a la rapidez y agilidad con que se atienden los requerimientos del cliente para determinar si los procesos están correctamente estructurados donde es posible observar si el personal cuenta con los recursos necesarios para cumplir sus tareas sin demoras (p.24). Por consiguiente, un tiempo de atención reducido que no afecta la calidad del servicio, revela coordinación y dominio de las funciones. Por el contrario, tiempos prolongados son un síntoma de sobrecarga de trabajo o procesos erróneamente definidos.

Figura 4: Tiempo de ejecución

$$\text{Tiempo} = \frac{(\text{Suma de minutos de atencion total})}{(\text{Numero de clientes atendidos})}$$

Nota. Elaboración propia.

1.1.4.5 De cumplimiento

González (2020) analiza el nivel de ejecución de las tareas asignadas dentro del periodo establecido donde también se mide la disciplina laboral, la responsabilidad y la capacidad del personal para cumplir con los objetivos diarios o semanales dependiendo de la empresa (p.189). Por ello, cuando dichos resultados muestran un alto nivel de cumplimiento, deja en evidencia un equipo comprometido con la productividad. Sin embargo, un bajo cumplimiento indica falta de seguimiento por parte de la supervisión perjudicando así el rendimiento operativo, alejándose de una cultura de responsabilidad compartida.

Figura 5: Cumplimiento de tareas

$$\text{Cumplimiento} = \frac{(\text{N}^\circ \text{Tareas Cumplidas})}{(\text{Tareas Programadas})} * 100$$

Nota. Elaboración propia.

1.1.4.6 De calidad

González (2020) expresa que en este indicador se expone la capacidad de la empresa para ofrecer un servicio confiable, libre de errores y con respuestas efectivas ante reclamos o inconformidades (p.186). De esta forma, se aclara la proporción de casos solucionados satisfactoriamente respecto al total de quejas recibidas al mostrar empatía del personal, así como cumplimiento de los estándares establecidos. En añadidura, contribuye al fortalecimiento de la imagen institucional junto a la fidelización de los clientes al garantizar que se cumple con lo prometido, por lo que se genera confianza genuina.

Figura 6: *Calidad de servicio*

$$\text{Calidad} = \frac{(\text{Reclamos Suelto s})}{(\text{Reclamos Recibidos})} * 100$$

Nota. Elaboración propia.

1.1.5 Fundamentación legal

1.1.5.1 COSO ERM

Según Sánchez (2023) es un modelo reconocido a nivel internacional que orienta a las empresas en la gestión de riesgos (p.4). Por ello, fue desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission con el propósito de proporcionar una estructura que facilite identificar, administrar y monitorear los riesgos que puedan llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos planteados. Dicho modelo se basó en la premisa de que el riesgo es parte inherente de toda actividad institucional. Así que, en lugar de evitarlo, los superiores tienen la responsabilidad de aprender a gestionarlo para protegerse mientras generan valor.

Este tiene la particularidad de proporcionar una visión estratégica del riesgo, vinculando su gestión con la toma de decisiones. A diferencia de enfoques tradicionales centrados solo en el control interno, este es gestionado de manera coordinada en todas las áreas de una empresa. Por tal razón, su aplicación busca que anticipen los posibles eventos que puedan afectar su desempeño, manteniendo un equilibrio de la oportunidad constante con la precaución inminente.

De esta forma, según Rodríguez y Guzmán (2025) el modelo se estructura en cinco componentes que se interrelacionan entre sí (p.11) . De hecho, el primero de ellos es el gobierno y cultura, que establece la base para la gestión del riesgo al definir el tono ético, los valores, así como el compromiso de los líderes. Por su lado, el segundo es la estrategia y establecimiento de objetivos, donde el riesgo se considera parte esencial de la planificación empresarial, asegurando que las metas trazadas sean coherentes con el nivel del mismo que está dispuesta a asumir. Por otra parte, el tercero corresponde a la identificación y evaluación de riesgos, que implica reconocer los eventos internos o externos que pueden afectar la consecución de los objetivos para analizarlos en función de su probabilidad e impacto.

Asimismo, el cuarto componente está relacionado con la respuesta y desempeño, el cual orienta la toma de decisiones constante, todo ello con la finalidad de reducir, transferir, aceptar o evitar los riesgos identificados, tomando en cuenta la naturaleza de cada uno. Este proceso busca garantizar que las medidas adoptadas sean proporcionales, contribuyendo así a mantener la estabilidad de la empresa. Por último, el quinto se centra en la información, comunicación y monitoreo, asegurando que los datos relevantes fluyan adecuadamente dentro de la institución con la finalidad de que exista un seguimiento continuo para ajustar las estrategias cuando sea preciso realizarlo.

1.1.5.2 NORMA ISO 9001-2015

La presente se refiere a la norma internacional que establece los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) dentro de una empresa, la cual tiene el propósito de orientar y garantizar que tanto los productos como servicios entregados a los clientes cumplan con sus expectativas acompañado de todos aquellos requisitos regulatorios. Así, mejorando progresivamente la satisfacción del cliente mediante la implementación de procesos eficaces que aseguren la calidad constante.

Dicha versión 2015 exhibe cambios significativos respecto a sus versiones anteriores, donde se destaca la gestión de riesgos como un elemento central. Dicho esto, en lugar de simplemente centrarse en el control de la calidad, ahora también se requiere que las instituciones gestionen los riesgos que sean potencialmente peligrosos para el rendimiento del SGC. Dicho enfoque preventivo agiliza otorgando proactividad en la identificación de problemas potenciales, evitando que estos se materialicen o afecten el desempeño general

del equipo. De esta forma, la norma exige que las empresas comprendan las necesidades de sus consumidores asegurándose así, de que sean consistentes con esas demandas. Sin embargo, esto solo es posible mediante la evaluación de la retroalimentación de los clientes junto a la mejora continua de los procesos de producción o prestación de servicios.

Por tal motivo, la participación del personal es indispensable para el éxito del sistema, por lo que la directriz enfatiza que todo el equipo, desde la alta dirección hasta el personal de línea, debe estar comprometido con los mismos valores. Para lograrlo se requiere un enfoque de liderazgo activo, donde los directivos establezcan políticas donde se promueva una cultura que valore la mejora continua. Asimismo, se dio un cambio importante tomando relevancia de la gestión en cadena de suministro. Por consiguiente, se destaca el monitoreo del desempeño de los proveedores garantizando que todas las partes involucradas operen bajo los mismos estándares necesarios.

1.1.5.3 NORMA ISO 9001-2018

La versión 2018 se enfoca en mantener la estructura del SGC de la versión anterior, pero con ajustes que conllevan aclaraciones que faciliten una implementación aún más efectiva y flexible. Por ello, uno de los cambios de mayor importancia es la mejora en la alineación con otras normas internacionales. Esto facilita la integración del SGC con otros sistemas de gestión tomando en cuenta bien los de medio ambiente o seguridad laboral. Dicho enfoque basado en procesos sigue siendo la base de la norma, donde se requiere que las empresas gestionen sus procesos de forma efectiva, asegurando que todos los recursos y actividades estén orientados a cumplir con los objetivos planteados. Asimismo, sigue haciendo énfasis en la necesidad de identificar los riesgos asociados con los procesos, algo que sigue siendo un cambio clave respecto a versiones anteriores.

De esta manera, es posible mejorar el rendimiento de los proveedores al garantizar que la calidad del producto final no se vea comprometida en ningún punto de su ejecución o entrega. En términos de documentación, la ISO 9001:2018 ofrece una mayor flexibilidad en la gestión documental al tomar una visión más detallada de los resultados que en la cantidad de documentación que se llegue a presentar, permitiendo que se mantengan los archivos necesarios para el cumplimiento de los requisitos sin generar burocracia innecesaria.

1.2 *Antecedentes Investigativos*

En primer lugar, Llumiguano et al (2021) en su estudio, realizaron una investigación con énfasis en la aplicación de auditorías en áreas operativas clave. Por un lado, los resultados demostraron que el uso de auditoría de gestión permite identificar desviaciones en el cumplimiento de funciones, establecer planes de acción correctivos, y fomentar una cultura de mejora continua. Por otro, este trabajo evidenció que las empresas que aplicaron auditorías periódicas en sus procesos operativos lograron optimizar el uso de recursos, disminuir tiempos improductivos y fortalecer la estructura organizacional, obteniendo como consecuencia una mejora significativa en la percepción y satisfacción de los clientes.

Cordova y Rizzo (2025) en su estudio abordan que la relevancia de aplicar auditoría desde una perspectiva de control interno no es lo mismo que llevarlo a cabo desde una estrategia concreta que fortalezca a la institución. Los autores llegaron a la conclusión de que dichas empresas que lo implementaron efectivamente logran estandarizar sus procesos al mejorar la calidad del servicio para el cliente. Por lo que sus hallazgos concuerdan en la necesidad de realizar auditorías más allá de lo financiero para abordar los criterios que está aplicando su personal para el servicio diario.

Pilla (2022) en su estudio evidenció que la ausencia de controles adecuados en procesos operativos genera deficiencias que afectan directamente la satisfacción del cliente. Todo ello resalta que el uso de auditoría de gestión aplicada facilita la identificación de cuellos de botella, procesos redundantes y funciones mal ejecutadas, lo que posteriormente llevará a implementar acciones correctivas. Este análisis coincide con los objetivos planteados en la presente investigación, pues refuerza la idea de que los procesos operativos influyen directamente en la percepción de quienes lo reciben.

En Ecuador, Zambrano (2023) resalta que factores como el cumplimiento de funciones, el tiempo de respuesta ante requerimientos y la resolución adecuada de reclamos, representan elementos determinantes para construir una experiencia positiva en el consumidor. Por este motivo, señaló que las empresas que priorizan la auditoría obtienen ventajas competitivas, generando consumidores más fieles y una reputación favorable en el mercado.

Finalmente,(Lima Sánchez, 2024) demostró que el grado de satisfacción del cliente mejora proporcionalmente con la implementación de procesos de control y seguimiento a las actividades diarias del negocio. De este modo, concluye que una gestión implementada efectivamente logra disminuir errores recurrentes que más adelante provoquen daños de mayor gravedad para la institución.

La mejora continua en los procesos operativos debe concebirse como una estrategia integral orientada a optimizar la eficiencia interna y fortalecer la coordinación entre áreas. A partir de un respectivo diagnóstico obtenido mediante la auditoría de gestión, se procede a establecer mecanismos sostenibles para garantizar la calidad del servicio. Cabe recalcar que no deben considerarse como soluciones temporales, sino como un conjunto de prácticas permanentes que impulsen la empresa.

Entre las principales propuestas concebidas por (Soto Alferez & Quilla Yapu, 2025) consiste en rediseñar los flujos de trabajo internos para eliminar actividades redundantes y simplificar los procedimientos (p.24). En el caso del área administrativa, por ejemplo, se observa que la validación de documentos y aprobaciones sigue un proceso secuencial que ralentiza la atención de pedidos. Por lo que sería optimo implementar un esquema de validación paralela o automatizada, que permita a los responsables de cada área autorizar en línea las operaciones bajo parámetros preestablecidos. La auditoría de gestión desempeña aquí un papel clave, al documentar los procesos actuales, identificar los puntos críticos y proponer un modelo operativo mejorado.

Otra estrategia esencial según (Robayo Calderón & Sares Cuellar, 2024) es la implementación de manuales de procesos y procedimientos actualizados, que sirvan como guía formal para los empleados en todas las áreas de la empresa (p.1). La ausencia de documentación estandarizada genera variaciones en la forma de ejecutar las tareas, lo que ocasiona errores. Dichos manuales incluyen diagramas de flujo, responsables, y tiempos estimados. No obstante, deben revisarse de manera periódica para adaptarse a las nuevas exigencias globales o a los cambios internos.

Una tercera estrategia funcional consiste en establecer un sistema de indicadores de desempeño que midan la eficiencia de los procesos en tiempo real. Entre los indicadores más relevantes se pueden incluir el tiempo promedio de respuesta al cliente, la tasa de

cumplimiento de funciones, el porcentaje de pedidos entregados sin errores y el índice de satisfacción del cliente. Estos indicadores se tendrían que registrar mensualmente así, analizándose en reuniones operativas, donde se identifiquen las desviaciones que a su vez consideren correctivos inmediatos. De esta manera, es posible fomentar la responsabilidad individual, al permitir que cada colaborador conozca su contribución al logro de las metas conjuntas.

Una línea distinta de acción basada en la implementación de programas de capacitación donde el enfoque sea el desarrollo de nuevas competencias debido a que se llegan a desconocer las políticas de la empresa por lo que no son aplicadas debidamente para el protocolo de atención. En consecuencia, la formación refuerza la motivación y la comunicación en cuanto al sentido de pertenencia de cada colaborador, debido a que un trabajador correctamente capacitado podrá proceder con más seguridad en conflictos inesperados del día a día.

Asimismo, según (Mendez & Vargas Garnica, 2025) la integración tecnológica de los procesos, mediante la implementación de sistemas de gestión integrados tiene la capacidad de conectar áreas que trabajan en conjunto. En la actualidad, hay operaciones que se realizan de manera aislada, lo que ocasiona demoras en la actualización y falta de coherencia en los datos. Por este motivo, un sistema automatizado centraliza la información controlando el inventario en tiempo real al generar alertas ante posibles faltantes y registrar automáticamente las transacciones de venta. Esto tiene la capacidad de optimizar el uso de los recursos como un instrumento de validación de esta integración, asegurando que respondan verdaderamente a las necesidades recurrentes y no se conviertan en cargas innecesarias.

Del mismo modo, se plantea la creación de un comité interno de mejora continua, conformado por representantes de cada área de la organización, cuyo propósito sea analizar de manera periódica los resultados operativos, proponer ajustes y supervisar la aplicación de las recomendaciones de auditoría. Esta funciona como un espacio de comunicación horizontal que promueva la participación activa de los empleados en la gestión de los cambios. De esta manera, funcionando como instancia de seguimiento de las acciones

correctivas. Así, evitando que las recomendaciones queden únicamente en documentos sin ejecución al garantizar la sostenibilidad de las mejoras.

Por otro lado, (Vera, 2024) expresa que al establecer mecanismos de verificación cruzada entre áreas, controles automatizados y auditorías internas trimestrales para verificar el cumplimiento de políticas, son algunas de las acciones viables para mejorar los procesos (p.25). Todo ello de carácter punitivo y formativo contribuyendo así, directamente a la eficiencia. Así, la confianza del cliente incrementa al garantizar que cada transacción es revisada con rigor y transparencia.

Asimismo, un sistema de retroalimentación con los clientes es preciso para recoger información pertinente sobre su experiencia con los servicios y productos de la empresa. A través de encuestas de satisfacción, buzones digitales o incluso entrevistas breves, Darmacio Cía. Ltda. puede obtener datos sobre la percepción de su público. Dicha información se procesa para identificar tendencias que más tarde se vean representadas en el diseño de estrategias de fidelización. Al escucharlos activamente, posiciona a la entidad como cercana y comprometida con sus usuarios.

Una medida complementaria consiste en optimizar la comunicación interna entre los departamentos. Para corregir este problema, es necesario establecer canales formales como reuniones breves diarias, informes electrónicos y sistemas de mensajería corporativa. De esta forma se consigue mantener una alineación constante entre los equipos reduciendo los errores derivados de la falta de información. Así, se evitan interrupciones en los procesos al garantizar que las decisiones se tomen de manera informada y consensuada.

(Collay-Yanchaliquin et al., 2024) proponen la revisión de la estructura organizacional, con el objetivo de clarificar las responsabilidades, así como las funciones de cada cargo. En ocasiones, las superposiciones de funciones o la falta de claridad en los roles provocan conflictos. Por ello, una estructura organizacional correctamente definida facilita establecer niveles adecuados de supervisión al crear mecanismos de evaluación del desempeño más justos y objetivos. No obstante, es crucial realizarse bajo el principio de economía operativa, asegurando que los recursos humanos se utilicen de manera adecuada sin generar cargas innecesarias. (p.849)

Según (Yupanqui Guamán, 2024) es acertado afirmar que no basta con realizar una auditoría única o esporádica, debido a que se requiere establecer un sistema periódico que evalúe la efectividad de los cambios implementados. En estas auditorías se verifica si los indicadores muestran mejoras y si existen nuevas áreas de oportunidad. Dicho ciclo de revisión permanente asegura que la compañía mantenga un nivel de excelencia óptimo. (p.23)

Asimismo, el hecho de fomentar el reconocimiento del personal, vinculando los logros operativos con incentivos tangibles o simbólicos es otra táctica utilizada en el medio. Sin duda, la mejora continua requiere compromiso. Programas como “empleado del mes”, “equipo destacado” o premios por cumplimiento de metas impactan significativamente a mantener altos niveles de moral laboral. Un personal motivado actúa con mayor iniciativa, presta atención a los detalles, pero sobre todo se involucra más activamente en los procesos de la institución.

De este modo, Darmacio Cía. Ltda. puede alinearse con una visión estratégica de largo plazo, orientada a consolidar una cultura organizacional innovadora, adaptable y centrada en el cliente. Sin embargo, esto conlleva verificar con frecuencia la misión, visión y valores institucionales, asegurando que todos los esfuerzos operativos estén en coherencia con ellos. Por ello, la permanencia de los avances dependerá del compromiso de la alta dirección y de su capacidad para liderar con ejemplo, informar con transparencia las metas y generar espacios de involucramiento activo de todos los niveles.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1 Metodología

2.1.1 Modalidad de la investigación

2.1.1.1 Método deductivo

Según Espinoza (2023) el método deductivo parte de principios y teorías generales que tienen la finalidad de llegar a conclusiones particulares caracterizadas por ser específicas. Por tal razón, este se basa en la lógica racional al buscar comprobar cómo las normas o fundamentos teóricos se aplican en casos concretos (p.36). En la investigación, este método facilita analizar la realidad empresarial desde conceptos generales de auditoría de gestión hasta su práctica en Darmacio Cía. Ltda. De este modo, se asegura coherencia entre la teoría y los resultados obtenidos.

2.1.1.2 Método descriptivo

Según Vidal (2022) el método descriptivo se enfoca en detallar y caracterizar un fenómeno tal como ocurre en la realidad, sin intervenir ni modificar las condiciones en que se presenta en la realidad estudiada (p.19). Por tal motivo, su propósito principal en el presente estudio es observar, registrar y analizar los hechos para obtener una comprensión precisa de sus componentes, comportamientos o relaciones que se encuentren en el camino.

2.1.2 Tipo de investigación

2.1.2.1 Investigación mixta

Romero et al. (2023) afirma que este tipo de estudio tiene un enfoque metodológico que combina los métodos cualitativos y cuantitativos dentro de un mismo estudio con la finalidad de obtener una visión más completa del fenómeno analizado. Así, es posible integrar interpretativita junto a la precisión numérica dando como resultado la validación de hallazgos desde distintas perspectivas (p.8). De este modo, en la presente investigación se

aprovecharon las fortalezas de ambos métodos, logrando una comprensión más confiable del objeto analizado.

2.1.2.2 Investigación de campo

Según Arias y Covinos (2021) un tipo de estudio donde el investigador procede a recopilar datos particularmente del lugar o contexto donde ocurre el fenómeno que se está analizando. Por esta razón, se lleva a cabo en el entorno natural de la muestra, ya sea una comunidad, una empresa, una institución o cualquier otro escenario real donde se susciten los hechos (p.76). En el presente análisis, esta facilitó obtener información más directa de la empresa Darmacio otorgando así, mayor calidad de detalles sobre los comportamientos y problemas a estudiar.

2.1.2.3 Investigación Bibliográfica

De acuerdo con Carbajal (2020) este es un proceso de recopilación donde se analiza y se sintetiza la información proveniente de fuentes escritas en las que constan libros, artículos científicos, tesis, informes así como todas aquellas publicaciones académicas. En consecuencia, se revela el estado del conocimiento actual sobre un tema en concreto donde se procede a identificar teorías o antecedentes relevantes para establecer un marco teórico que respalde el estudio que se está llevando a cabo (p.7). Por ello, para la presente investigación fue posible situar el problema de investigación dentro de un contexto donde se generan nuevas preguntas para investigaciones futuras.

2.1.3 Población y muestra de la investigación

2.1.3.1. Población

Según Cerda (2023) la población en un estudio investigativo si bien es un conjunto de elementos, posee características en específico con sus propias estructuras (p.74). Cabe recalcar que estas no son superficiales, a razón de que deben ser identificadas con suficiente atención. De esta forma, señala que lejos de ser simplemente una colección numérica de sujetos, constituye una parte del análisis que merece ser estudiada a cabalidad, por este motivo, en el presente estudio se escogieron 40 colaboradores de la empresa Darmacio.

2.1.3.1. Muestra

Arias y Covinos (2021) expresan que la muestra se comprende como un subconjunto que cuenta con individuos y eventos extraídas a partir de una población en concreto o también de un universo con una amplitud mayor (p.114). Todo ello con el propósito de realizar un estudio donde se llegue a realizar inferencias que se puedan aplicar a toda la población. Mediante el uso de esta, se da la posibilidad de estudiar características particulares de un grupo representativo sin necesidad de hacer un análisis complejo a todos los miembros, lo cual normalmente sería inviable e incluso impráctico por las limitaciones de tiempo o recursos que se precisa.

Figura 7: Definición de los elementos del cálculo muestral

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Erro de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 – **p**) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Nivel de confianza	Z _{alfa}
99.7%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,645
80%	1,28
50%	0,674

Nota. Elaboración Propia.

La presente formula corresponde a la expresión utilizada para determinar el tamaño adecuado de una muestra dentro de una investigación estadística cuando se tiene conocimiento la población totalitaria De esta manera, su finalidad es definir cuántos individuos, elementos o casos de estudio deben incluirse para que los resultados obtenidos sean válidos, representativos y confiables.

Figura 8: Cálculo de Muestra

CALCULO TAMAÑO DE MUESTRA FINITA

Parametro	Insertar Valor
N	40
Z	1,645
P	50,00%
Q	50,00%
e	10,00%

Tamaño de muestra

"n" =

25,37

Nota. Elaboración Propia.

El presente cálculo concibe que se precisan de manera aproximada 25 personas como una muestra representativa basada en los 40 elementos que conforman la población en general. Dicho esto, tomando en cuenta las condiciones de error y confianza, es acertado utilizados para las encuestas donde no sea posible estudiarlos en totalidad.

2.1.4 Información de la empresa

Darmacio Cía. Ltda. es una empresa de origen ecuatoriano fundada el 23 de julio de 2009, con sede en la ciudad de Manta, provincia de Manabí. Su actividad principal se centra en la venta al por mayor de bienes duraderos, especialmente en artículos deportivos, bicicletas, calzado y accesorios. A lo largo de los años, se ha consolidado en el mercado local gracias a su compromiso con la calidad, la atención personalizada y la oferta de productos de reconocidas marcas mundialmente conocidas.

Cabe mencionar que, dentro de su estructura organizacional, cuenta con áreas operativas clave como administración, ventas y bodega, que trabajan de forma coordinada para garantizar una gestión eficiente. De este modo, su enfoque se ha orientado hacia la satisfacción del cliente teniendo como pilar esencial la mejora continua de los procesos internos, elementos que sustentan su permanencia y crecimiento en el sector comercial donde se encuentra.

Por ello, la empresa tiene como misión satisfacer aquellas necesidades, así como preferencias de sus clientes mediante la oferta de ropa, calzado y accesorios deportivos que se mantengan actualizados con las tendencias del mercado. Asimismo, su visión se orienta

en consolidarse como un referente en el sector de la moda deportiva, destacándose por su capacidad de adaptación, innovación constante tomando en cuenta la vanguardia del momento.

2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.2.1 Entrevista

Según Avila et al. (2020) la entrevista es un instrumento que facilita la puesta en práctica del método propuesto (p.75) . A pesar de que en determinadas circunstancias se tienden a asociar el método de manera directa con las acciones que intervienen en el proceso de investigación, es necesario aclarar que no en todo momento se aplica de la misma manera. Por tal razón, lo que realmente se lleva a la práctica, si bien es el método en su concepto teórico, también se utiliza la guía de entrevista que orienta dicha secuencia.

2.2.2 Encuesta

Según Candil (2015) la encuesta es una técnica de investigación ampliamente utilizada para recopilar información de un grupo determinado de personas sobre un tema específico a nivel estadístico. Por ello, consiste en la aplicación de un cuestionario estructurado, que puede contener preguntas cerradas, abiertas o mixtas dependiendo de lo que precise el estudio, siempre diseñadas para obtener datos cuantitativos y cualitativos (p.128). De este modo, se consigue conocer actitudes o comportamientos de los encuestados respecto a una realidad determinada.

2.2.3 Observación

Vega et al. (2021) afirman que esta es una técnica que, si bien es utilizada por los científicos, también es de uso cotidiano de los sujetos gracias a su flexibilidad que facilita tomar diversos matices conforme al fenómeno a estudiar y las personas involucradas en él. De esta forma, en el amplio mundo de la investigación, este es visto como un método para consignar información que estudia el mundo real con la finalidad de explicar hechos.

2.2.4 Validación de Expertos.

Con el firme propósito de garantizar la correcta validación de contenido en cuanto al instrumento de recolección de datos escogido, se llevó a cabo el procedimiento de validación por medio del juicio de expertos. Para ser específico, se tomó en cuanto a x docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro que contaran con vasta experiencia a nivel académico y contable quienes se encontraran en la capacidad y disposición de evaluar la guía de entrevista a aplicar en la empresa Darmacio Cía. Ltda.

Para la presente validación se hizo uso de cuatro criterios importantes en los que se conforma la claridad, relevancia, coherencia y por último, suficientes clasificados por medio de una escala de tipo ordinal de cuatro puntos:

Tabla 1: Criterios de Validación de Expertos

CALIFICACION
1 = No cumple
2 = Cumple parcialmente
3 = Cumple
4 = Cumple totalmente

Nota. Elaboración Propia.

Cabe destacar que cada uno de los expertos realizó una revisión del contenido y pertinencia de los ítems escogidos para el cuestionaron. De esta forma, mayoritariamente se observó una inclinación entre la calificación de 3 o “cumple” y 4 o “cumple totalmente lo cual demostró un nivel considerable de aprobación en cuanto a calidad en el instrumento diseñado

Tabla 2: Criterios de Evaluación de Expertos

CRITERIOS DE EVALUACION
Claridad
Relevancia
Coherencia
Suficiencia

Nota. Elaboración Propia.

Asimismo, al haber incorporado un apartado de observaciones, los expertos tuvieron la oportunidad de escribir los puntos de mejoras que se encontraban en el camino del análisis los cuales fueron acotados tomando en cuenta los ajustes de redacción para una mayor comprensión de la población escogida. De esta manera, dichas sugerencias fueron aplicadas a la hora de aplicar la versión final de la guía de entrevista.

Tabla 3: Criterios evaluados por expertos

Validación del Cuestionario de Encuesta a través del Criterio de Expertos en Promedio.					
Nº	Item /Pregunta	Claridad (1-4)	Relevancia (1-4)	Coherencia 1- 4)	Suficiencia (1-4)
1	La empresa aplica normas o lineamientos claros para controlar y evaluar sus procesos operativos.	2,8	3,2	3,2	3,4
2	El personal conoce los principios básicos de la auditoría de gestión y su importancia en la empresa.	3,6	3,8	4	3,6
3	La empresa promueve la capacitación del personal para mejorar la gestión y el desarrollo de sus actividades laborales.	3,6	4	3,8	3,8
4	Las funciones asignadas a cada trabajador están claramente definidas y se cumplen según lo establecido.	3,6	3,6	3,8	3,4
5	Existen una supervisión constante que garantiza la calidad y eficiencia del servicio al cliente.	3,6	3,8	4	3,2
6	La empresa realiza evaluaciones periódicas para medir el desempeño del personal.	3,8	3,6	3,8	3,6
7	Los reclamos o faltas en la atención al cliente se detectan y corrigen de manera oportuna.	3,8	3,2	3,8	4
8	Los reclamos o quejas de los clientes se atienden de forma adecuada y en el tiempo correcto.	3,2	3,4	3,4	3,6
9	La empresa cuenta con procedimientos escritos que orientan las tareas diarias del personal.	3,4	4	3,6	3,2
10	Una guía de procedimientos ayudaría a mejorar la organización, el control y la eficiencia en los procesos operativos.	3,4	3,8	3,4	4
Total		3,5	3,6	3,7	3,6

Nota. Elaboración propia.

La validación evidencia que el instrumento en cuestión posee un adecuado nivel de calidad metodológico. Al reflejar los valores promedio se confirma que los ítems son suficientemente claros, coherentes y guardan la pertinencia apta para las dimensiones del estudio. Asimismo, la suficiencia alcanzada indica que el cuestionario de preguntas tiene la capacidad de cubrir de manera completa los aspectos para llevar a cabo la evaluación de la

gestión operativa y satisfacción del cliente. En consecuencia, es apto para la recolección de datos a desarrollar, garantizando así la validez de la fiabilidad de los hallazgos de la investigación.

2.3 Análisis e interpretación de resultados

2.3.1 Observación

Tabla 4. Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Empresa observada: Darmacio Cía. Ltda			
Técnica observada: Observación directa			
Lugar de observación: Darmacio Cía. Ltda			
Fecha de observación: 24/11/2025			
Aspectos por observar	Si	No	Observación
El personal en cuestión cumple con aquellos procedimientos preestablecidos en cuanto a atención al cliente.	x		
Se utilizan mecanismo de control dentro de los procesos operativos como registros, formatos o reportes.	x		
El personal del establecimiento tiene conocimiento de las funciones que se le ha asignado y las lleva a cabo de manera correcta.	x		Sí tienen conocimiento, pero hace falta ser más específicos en cuanto a la explicación que se les da a los trabajadores.
Hay presencia de indicadores visibles de seguimiento y de control de desempeño		x	
Se alienta a la mejora continua por medio de retroalimentación o en su defecto, capacitación.		x	

Nota. Elaboración propia.

Análisis: La observación realizada en la empresa Darmacio muestra varios aspectos de importancia acerca del desempeño del personal. En primer lugar, se manifestó que el equipo de trabajo observado cumple con los procedimientos establecidos previamente en relación con la atención al cliente, lo cual señala que existe efectivamente una estructura formal que guía las interacciones con los usuarios a través de un servicio estandarizado que, a su vez, es eficiente. Dicho cumplimiento denota una implementación sustanciosa tanto de políticas como protocolos que la empresa ha diseñado a lo largo del tiempo.

En otro orden de ideas, en cuanto al control de los procesos operativos, se observó que la empresa utiliza mecanismos de control donde se incluyen formatos y reportes que facilitan el seguimiento adecuado de las actividades diarias. Dichos mecanismos aseguran que los procesos se lleven a cabo según lo establecido, asegurando una operación ordenada. De esta forma, es posible la detección de potenciales fallos en la ejecución de este.

De la misma forma, sobre el conocimiento del personal sobre las funciones asignadas, se constató que los empleados tienen comprensión de las responsabilidades que se les asignan. Sin embargo, se identificó una necesidad de mayor claridad en la explicación de estas funciones, debido a que existe una carencia de detalles sobre estas. Dicha falta de especificidad genera malentendidos que conllevan a errores en la ejecución, por lo tanto, es claro que la institución precisa mejorar la entrega de instrucciones claras a sus colaboradores.

Todavía cabe señalar que, en relación con el seguimiento del desempeño, se observó la presencia de indicadores visibles de control posibilitando así, una medición continua de la productividad, no obstante, aún presenta falencias. Por consiguiente, dicha actitud proactiva en la resolución de problemas está encaminando al equipo a un compromiso en conjunto donde la optimización constante sea una tarea más.

2.3.2 Entrevista

Tabla 5: Ficha de entrevista

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ ENTREVISTA FORMAL			
DATOS DEL ENTREVISTADO			
Nombres y apellidos:	Ricardo Márquez		
Cargo:	Administrador de Tienda		
Fecha de la entrevista:	19/11/2025		
Duración de la entrevista:	Hora de inicio:	14:00 hrs	Hora de fin: 14:30 hrs
Entrevistadora:	Kristhyn Maillyn Mena Alvia		
Tema:	Auditoria de gestión en procesos operativos de Darmacio Cía. Ltda. para mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente.		
PREGUNTAS			
¿Cómo describiría usted la manera en que se desarrollan actualmente los procesos de atención y venta en Darmacio Cía. Ltda., en relación con la rapidez, el orden y la coordinación entre las diferentes áreas?			
Yo creo que, bueno, Darmacio como empresa enfatiza mucho en el tema de la atención al cliente. Es un punto diferencial para nosotros.			
¿De qué manera considera que la empresa puede fortalecer su gestión interna mediante la aplicación adecuada de las normas y procedimientos técnicos de auditoría en los procesos operativos?			
Estamos trabajando en implementar procesos porque más allá de las auditorías de control que sí existen, los procesos nos permiten, vuelvo a repetir, ser más eficientes.			
¿Cree usted que las funciones asignadas a su cargo se cumplen conforme a los procedimientos establecidos por la empresa?			
Sí como mejora, pero sí se cumple, O sea, sí hay funciones realizadas que no están claramente descritas.			
¿Qué elementos considera más importantes para evaluar la calidad del servicio que ofrece la empresa a sus clientes?			
Bueno, nosotros tenemos dos formas de valorar la atención del cliente. Primero y más importante, las ventas. Cuando no existe una buena atención al cliente, siempre los números bajan en esas ventas.			
¿Con qué frecuencia se revisan o supervisan las tareas que realiza el personal para garantizar el cumplimiento de las funciones establecidas?			

Todos los días se revisa siempre. Cámaras, se revisa reportes, ellos pasan informe todos los días. Segundo, se hace un análisis de datos, semanales, quincenales, siempre se hacen los cortes para ver cómo estuvo la semana de ventas.
¿Cuáles son las principales dificultades o errores que afectan el desempeño eficiente de las actividades en su área de trabajo?
Bueno, ahorita estamos en una implementación tecnológica, yo hablaba de un PDA, que es una computadora portátil o móvil, para agilizar el tema de la facturación.
¿De qué manera considera usted que la comunicación y la coordinación entre las áreas de ventas, bodega y administración influyen en la calidad de la atención al cliente y en los resultados de la empresa?
Influyen al 100%, porque esto es una cadena. Para que el zapato esté puesto en la tienda o el zapato llegue a la mano del cliente, pasó por el área administrativa al momento de hacer la compra, al momento de ingresar, al momento de hacer los pagos.
¿Qué herramientas o mecanismos de control considera usted que la empresa debería implementar para asegurar un servicio más eficiente, rápido y uniforme al cliente?
Justo estamos implementando el tema tecnológico, ese análisis es lo que vamos a hacer hace unos meses atrás, y estamos justo en un proceso de tecnificación, que empezamos con las PDA, ahora queremos, más adelante, seguir tecnificando
¿Qué partes del trabajo diario cree usted que deberían tener pasos claros y definidos dentro de una guía para que el trabajo sea más ordenado y eficiente?
En este caso, más que todo sería en el área de ventas, porque ellos son los que tienen más relación con los clientes
¿Qué beneficios cree usted que aportaría la implementación de una guía de procedimientos en la motivación del personal, la productividad y la satisfacción del cliente?
Yo creo que una guía de procedimiento, más que ser eficiente, bueno, una guía de procedimiento es como hablar de un proceso, donde la guía nos garantiza que todo el mundo tenga pleno conocimiento de qué es lo que debe hacer.

Nota. Elaboración propia.

Análisis: Los distintos actores entrevistados dentro de la empresa fueron: el representante legal de bodegas deportivas, Kiri Bravo; el administrador de tienda, Ricardo Márquez; el ayudante de matriz, Dani Sarmiento; un colaborador del área operativa y un supervisor de bodega y logística. Es necesario recalcar que sus aportes facilitaron identificar cuatro grandes categorías directamente relacionadas para el entendimiento de los procesos internos.

La primera categoría corresponde al análisis de los procesos tanto de atención al cliente como de ventas. Según el representante legal, este componente constituye un sello distintivo de la institución, sustentado en una secuencia operativa que inicia con la organización del local, la exhibición del producto, la bienvenida al cliente hasta llegar a la ejecución de la compra. Dicha estructura se apoya en capacitaciones mensuales, así como de la implementación de herramientas tecnológicas como PDA y dispositivos móviles para agilizar la búsqueda de productos, lo cual agiliza la facturación. Por otro lado, desde la perspectiva del administrador de tienda, el proceso depende principalmente de ofrecer un servicio cordial que asegure que el cliente salga satisfecho.

Asimismo, el ayudante de matriz describe el flujo de ventas como un proceso sencillo gracias a la buena distribución y rapidez al entregar productos. El colaborador del área operativa por su parte resume su percepción señalando que el proceso le parece veloz. A estas visiones se suma la del supervisor de bodega, quien considera que el proceso está bien estructurado, aunque realizó una advertencia en cuanto a la rapidez, la cual se ve comprometida en horas pico, especialmente cuando la información no fluye oportunamente entre bodega y el área de ventas. De esta manera, se muestra que, aunque existe un proceso sólido, su eficiencia depende de la capacidad tecnológica instalada.

La segunda categoría se relaciona con la aplicación de normas y procedimientos de auditoría donde Kiri Bravo expone con claridad que la empresa cuenta con procesos formales en áreas administrativas que abarcan notas de pedido, recepción, control de calidad, devoluciones, etiquetado y despacho. Dichos procedimientos han sido indispensables para sostener el crecimiento de varias tiendas. No obstante, el supervisor de bodega menciona que han existido registros que no están unificados, lo que ha desencadenado diferencias entre locales al momento de documentar incidencias en el día a día o variaciones de inventario durante la jornada. Por ello, desde su visión operativa, considera necesario establecer plantillas y protocolos estandarizados para las auditorías internas.

Ricardo Márquez, por su parte como administrador, señala que la implementación adecuada de las normas facilita el mantenimiento actualizado de los sistemas al consolidar una mejora continua. De este modo, ayudante de matriz observa que procesos como confirmación de pedidos o transferencias requieren mayor agilidad por parte de áreas

administrativas como secretaría al concretar una venta. En otro orden de ideas, el colaborador operativo sugiere automatizar comprobaciones para reducir el margen de error. Por ello, se revela que, aunque existen bases normativas, es de suma importancia unificar reglas para garantizar eficiencia para el cliente y trazabilidad para el personal vigente.

La tercera categoría está relacionada con el cumplimiento de funciones donde se evidencian las dificultades operativas presentes en la empresa. Así, el representante legal afirma que todas las áreas cumplen sus funciones correctamente; sin embargo, los otros colaboradores aportan matices relevantes. El supervisor de bodega señala que ciertos procedimientos actualmente no responden al ritmo actual de trabajo por lo que requieren actualización, especialmente cuando se manejan grandes volúmenes de mercadería.

Por esta razón, entre las dificultades más frecuentes mencionadas por los entrevistados figuran la tendencia a saltarse procesos en el intento de trabajar con mayor rapidez, las distracciones, los errores cometidos por personal nuevo al ingresar códigos o precios, los retrasos en la confirmación de transferencias bancarias y las complicaciones cuando se solicita un producto a otra tienda, pero la respuesta llega tarde. A esto el administrador de tienda agrega que el buen desempeño del personal se evalúa también a través del logro de ventas, debido a que el vendedor debe mantener una actitud adecuada incluso ante situaciones personales adversas. De esta manera, se evidencia que el cumplimiento adecuado de funciones si bien depende del compromiso del personal, también precisa de las capacidades técnicas y humanas para responder de manera ágil a las demandas del mercado.

La cuarta categoría integra la influencia de la comunicación entre áreas, así como la necesidad de establecer una guía de procedimientos que mejore la productividad. Por ello, Kiri Bravo explica que todo el proceso comercial funciona como una cadena: la compra del producto, su ingreso, la revisión, el etiquetado, el despacho hacia las tiendas y la exhibición final en el punto de venta dependen del flujo correcto entre áreas. De esta manera, el administrador de tienda destaca que la coordinación entre locales es lo que permite la resolución de solicitudes cuando un producto no se encuentra disponible en una tienda en concreto, lo cual mantiene al usuario satisfecho en el tiempo de espera.

No obstante, el supervisor de bodega enfatiza que la comunicación fluida es lo que se necesita para disminuir los retrasos en autorizaciones. Cabe destacar que todos los entrevistados coinciden en que una guía de procedimientos escrita sería factible para estandarizar pasos, facilitar la capacitación de personal nuevo y conseguir finalmente agilizar la atención. Todo con la finalidad de obtener mayores ventas con un alto nivel de eficiencia. Las opiniones coinciden en que la estandarización fortalecería el desempeño al brindar una experiencia más uniforme al consumidor en cuestión.

2.3.3 Validación de expertos

Tabla 6: Recuento de sucursal y departamento

Estadísticos Descriptivos	
	Sucursal/ Departamento
Válido	25
Ausente	0

Nota. Elaboración propia.

Tabla 7: Frecuencias Sucursales

Frecuencias para Sucursal/ Departamento				
Sucursal/ Departamento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Tarqui / Administrativa	6	24.0	24.0	24.0
Tarqui / Bodega	5	20.0	20.0	44.0
Tarqui / Ventas	14	56.0	56.0	100.0
Ausente	0	0.0		
Total	25	100.0		

Nota. Elaboración propia.

Análisis: En primer lugar, los estadísticos descriptivos ponen en evidencia que se han registrado un total de 25 respuestas válidas, sin ningún dato ausente, lo cual asegura que la muestra está completa para el análisis posterior. De esta forma, en la tabla de frecuencias, se

observa cómo se distribuyen las respuestas entre las diferentes sucursales y departamentos. Es preciso aclarar que, el departamento de Tarqui / Ventas tiene la mayor representación, con 14 respuestas, lo que equivale a un 56.0% del total de las respuestas válidas. Por consiguiente, el departamento de Tarqui / Administrativa, con 6 respuestas, lo que corresponde al 24.0% del total. Por último, el departamento de Tarqui / Bodega tiene 5 respuestas, representando el 20.0% del total. Dichos porcentajes acumulados indican que, al sumar cada categoría, se llega al 100% demostrando así, que todas las respuestas están distribuidas de manera clara entre las áreas mencionadas.

Tabla 8: *Fiabilidad Unidimensional (Alfa de Cronbach)*

Estadísticas de confiabilidad de la escala frecuente				
			IC del 95%	
Coefficiente	Estimar	Error típico	Inferior	Superior
Coefficient α	0.946	0.020	0.908	0.984

Nota. Elaboración propia.

Análisis: En este caso, el coeficiente Alfa de Cronbach se calculó en 0.946, lo que reveló una óptima consistencia interna entre los ítems gracias a que se encuentran altamente correlacionados entre sí. De este modo, es posible proporcionar medidas seguras en cuanto a los constructos a evaluar. Cabe mencionar que dicho valor está considerablemente por encima del umbral mínimo aceptable de 0.70, lo cual confirma que los ítems son altamente confiables para medir el mismo constructo o dimensión. Asimismo, el error típico para esta medición es 0.020, significando que este es bajo por lo que la estimación del coeficiente alfa es precisa. Por otro lado, en cuanto a los intervalos de confianza o IC, se muestra un rango de 0.908 a 0.984 con un nivel de confianza del 95%. Esto denota que el verdadero valor del coeficiente de la población escogida efectivamente se encuentra dentro de este intervalo.

Tabla 9: Estadísticas de confiabilidad de ítems individuales frecuentes

Estadísticas de confiabilidad de ítems individuales frecuentes			
Ítem	Coefficient α (si ítem eliminado)		
	Estimar	IC inferior al 95%	IC superior 95%
1.La empresa aplica normas o lineamientos claros para controlar y evaluar sus procesos operativos.	0.942	0.903	0.981
2.El personal conoce los principios básicos de la auditoría de gestión y su importancia en la empresa.	0.942	0.903	0.981
3.La empresa promueve la capacitación del personal para mejorar la gestión y el desarrollo de sus actividades laborales.	0.936	0.891	0.982
4.Las funciones asignadas a cada trabajador están claramente definidas y se cumplen según lo establecido.	0.939	0.895	0.982
5.Existe una supervisión constante que garantiza la calidad y eficiencia del servicio al cliente.	0.939	0.896	0.982
6.La empresa realiza evaluaciones periódicas para medir el desempeño del personal.	0.935	0.888	0.981
7.Los errores o fallas en la atención al cliente se detectan y corrigen de manera oportuna.	0.942	0.900	0.983
8.Los reclamos o quejas de los clientes se atienden de forma adecuada y en el tiempo correcto.	0.940	0.898	0.982
9.La empresa cuenta con procedimientos escritos que orientan las tareas diarias del personal.	0.939	0.897	0.982
10.Una guía de procedimientos ayudaría a mejorar la organización, el control y la eficiencia en los procesos operativos.	0.947	0.905	0.989

Nota. Elaboración propia.

Análisis: El análisis de confiabilidad de los ítems individuales mediante el coeficiente α (si el ítem es eliminado) permitió examinar el aporte en concreto de cada una de las diez afirmaciones que conforman el instrumento. Dichos resultados denotan valores altamente consistentes, situados en un rango estrecho entre 0.935 y 0.947, lo cual pone en evidencia que todos los reactivos mantienen una homogeneidad interna sólida al relacionarse de manera coherente entre sí. Esta uniformidad indica que cada ítem contribuye adecuadamente a la medición del constructo evaluado donde no se generan distorsiones ni tampoco disminuye la estabilidad estadística del cuestionario en cuestión.

Los que presentan un coeficiente de 0.942 correspondientes a la aplicación de normas para el control operativo ubicado en el ítem 1, el conocimiento de principios de auditoría situado en el ítem 2 y la detección oportuna de errores en la atención al cliente que corresponde al ítem 7 reflejan que su retiro no supone un incremento significativo en la consistencia. Por el contrario, su permanencia es pertinente, gracias a que existe un aporte de contenido esencial sobre la gestión operativa y la calidad del servicio, dimensiones centrales dentro de la evaluación realizada.

Asimismo, otros ítems exponen valores entre 0.936 y 0.940, como en el caso de la capacitación del personal en el ítem 3, la gestión de reclamos en el ítem 8 y la existencia de procedimientos escritos en el ítem 9. Así, manteniendo en un patrón estadístico equilibrado, confirmando que dichos reactivos están debidamente integrados dentro de la estructura conceptual del instrumento. Por ello, se identifica que el valor más alto del conjunto corresponde al ítem 10, que aborda la utilidad de una guía de procedimientos para mejorar la empresa tomando en cuenta la eficiencia de los procesos, con un coeficiente α de 0.947.

Aunque este valor es el máximo observado, la diferencia con respecto al resto es mínima, por consiguiente, no representa una mejora sustancial en la consistencia del instrumento. De esta forma, los intervalos de confianza al 95% cuyos límites inferiores varían entre 0.888 y 0.905, confirman la estabilidad del análisis. Aún bajo condiciones muestrales distintas, los reactivos conservarían su coherencia interna, reforzando así la solidez del mismo.

2.3.4 Encuesta

Tabla 10: Aplicación de normas para control de procesos

Escala de las categorías de respuestas	Categoría de Respuesta	P1.La empresa aplica normas o lineamientos claros para controlar y evaluar sus procesos operativos.	
1	Totalmente en Desacuerdo	6	24,00%
2	En desacuerdo	8	32,00%
3	Ni deacuerdo ni en desacuerdo	5	20,00%
4	De Acuerdo	3	12,00%
5	Totalmente De Acuerdo	3	12,00%
TOTAL		25	100,00%
Media		2.560	
Mediana		2.000	
Moda		1.997	
Desviación estándar		1.325	

Nota. Elaboración propia.

Figura 9: *Percepción del control interno*



Nota. Elaboración propia.

Análisis: Los resultados de la primera pregunta evidencian que un gran porcentaje del personal no percibe que la empresa aplique normas o lineamientos claros para controlar o evaluar sus procesos operativos. Por ello el 56% se ubicó entre “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, mientras que solo un 24% manifestó estar de acuerdo. De esta manera, tanto la media como la mediana confirman esta tendencia hacia el desacuerdo, indicando que la valoración promedio se sitúa por debajo del punto neutro de la escala.

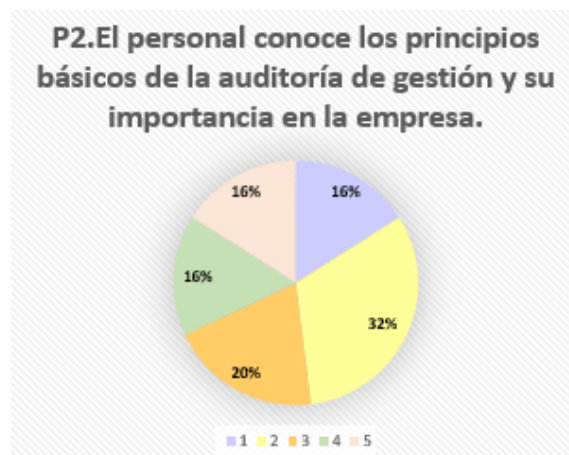
Asimismo, la moda cercana a 2 refleja que la opinión más frecuente entre los colaboradores es que estos lineamientos no están claramente establecidos o no se aplican de manera uniforme. Esto sugiere una notable dispersión en las percepciones, lo que se asocia a diferencias entre áreas, niveles de capacitación e incluso se incluyen prácticas heterogéneas dentro de la empresa en cuestión. Así, se ve reflejada una debilidad en la estandarización que repercute en la comunicación de los procesos internos, lo cual está afectando la eficiencia operativa junto a la coherencia en la ejecución de las actividades.

Tabla 11. Conocimiento de principios básicos del personal

Escala de las categorías de respuestas	Categoría de Respuesta	P2.El personal conoce los principios básicos de la auditoría de gestión y su importancia en la empresa.	
		F	%
1	Totalmente en Desacuerdo	4	16,00%
2	En desacuerdo	8	32,00%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	28,00%
4	De Acuerdo	3	12,00%
5	Totalmente De Acuerdo	3	12,00%
TOTAL		25	100,00 %
Media		2.560	
Mediana		2.000	
Moda		1.997	
Desviación estándar		1.325	

Nota. Elaboración propia.

Figura 10: Percepción del personal en principios básicos



Nota. Elaboración propia.

Análisis: Los resultados de la segunda pregunta muestran que el personal claramente no posee un conocimiento sólido sobre los principios básicos de la auditoría de gestión ni sobre su importancia dentro de la empresa. A razón de que el 48% de los encuestados manifestó estar entre “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, mientras que solo un 24% indicó estar de acuerdo.

Así, se destaca una tendencia hacia niveles bajos de conocimiento, ubicándose nuevamente por debajo del punto neutro. La moda, cercana también a 2, evidencia que la respuesta con mayor popularidad fue el desacuerdo respecto a poseer estos conocimientos. En añadidura, la desviación estándar muestra una dispersión significativa en las

percepciones, lo cual se debe a que existen colaboradores que han recibido capacitación, mientras que otros presentan vacíos importantes en este ámbito. Todo ello, limita la capacidad del personal para comprender, aplicar o valorar los controles internos la empresa precisa para optimizar su desempeño.

Tabla 12: Capacitación del personal

Escala de las categorías de respuestas	Categoría de Respuesta	P3.La empresa promueve la capacitación del personal para mejorar la gestión y el desarrollo de sus actividades laborales.	
1	Totalmente en Desacuerdo	4	16,00%
2	En desacuerdo	8	32,00%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	20,00%
4	De Acuerdo	4	16,00%
5	Totalmente De Acuerdo	4	16,00%
TOTAL		25	100,00 %
Media		2.840	
Mediana		3.000	
Moda		2.090	
Desviación estándar		1.344	

Nota. Elaboración propia.

Figura 11: Acciones de capacitación del personal



Nota. Elaboración propia.

Análisis: Los resultados de la tercera pregunta indican que la percepción sobre la promoción de la capacitación del personal por parte de la empresa es moderadamente positiva, aunque con una distribución de opiniones diversa. La media obtenida y la mediana se sitúan cerca del punto medio de la escala, lo que refleja una valoración intermedia, es decir, que la empresa si bien está realizando esfuerzos de capacitación constante, en realidad no están siendo percibidos como suficientes por todo el personal en conjunto. Por ello, la desviación estándar revela una dispersión moderada en las percepciones, lo que se atribuye

a diferencias en el acceso a oportunidades de formación e incluso a la frecuencia con que estas se ofrecen según el área de trabajo en el que se encuentre cada persona.

Tabla 13: Funciones asignadas a trabajadores

Escala de las categorías de respuestas	Categoría de Respuesta	P4.Las funciones asignadas a cada trabajador están claramente definidas y se cumplen según lo establecido.	
1	Totalmente en Desacuerdo	3	12,00%
2	En desacuerdo	6	24,00%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	24,00%
4	De Acuerdo	7	28,00%
5	Totalmente De Acuerdo	3	12,00%
TOTAL		25	100,00 %
Media		3.040	
Mediana		3.000	
Moda		3.676	
Desviación estándar		1.241	

Nota. Elaboración propia.

Figura 12: Asignación de responsabilidades



Nota. Elaboración propia.

Análisis: Los resultados de la cuarta pregunta revelan una tendencia más favorable en comparación con los ítems anteriores, debido a que una parte significativa del personal ha percibido que sus funciones están definidas con relativa claridad, por lo que existe el cumplimiento acorde a lo establecido. A pesar de que existen respuestas en desacuerdo, el porcentaje de colaboradores que manifestó su positividad en el tema, supera a quienes

expresaron inconformidad, lo cual infiere que la empresa ha logrado cierto nivel de estructuración en la asignación de roles.

Por su parte, la media ligeramente superior al punto medio y la mediana en el valor de acuerdo ponen en manifiesto una valoración global moderadamente aceptada. Sin embargo, la presencia de un grupo que se mantiene neutral y otro que expresa desacuerdo evidencia que la claridad de funciones no es homogénea en todas las áreas. Dicha variabilidad se debe a diferencias en la comunicación interna, a la actualización desigual o a su vez, la existencia de tareas implícitas que no siempre están formalizadas por escrito. Por ello, aún persisten inconsistencias que limitan la percepción de claridad total.

Tabla 14: Existencia de supervisión continua

Escala de las categorías de respuestas	Categoría de Respuesta	P5.Existe una supervisión constante que garantiza la calidad y eficiencia del servicio al cliente.	
1	Totalmente en Desacuerdo	3	12,00%
2	En desacuerdo	9	36,00%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	12,00%
4	De Acuerdo	7	28,00%
5	Totalmente De Acuerdo	3	12,00%
TOTAL		25	100,00 %
Media		2.920	
Mediana		3.000	
Moda		2.010	
Desviación estándar		1..288	

Nota. Elaboración propia.

Figura 13: Garantía de supervisión constante



Nota. Elaboración propia.

Análisis: Los resultados de la quinta pregunta permiten entrever que la percepción del personal sobre la supervisión constante es dividida, aunque con una ligera inclinación hacia valoraciones positivas. El 40% de los trabajadores manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que existe un control permanente que garantiza la calidad del servicio, lo que indica que una parte importante reconoce la presencia de supervisión durante la jornada laboral.

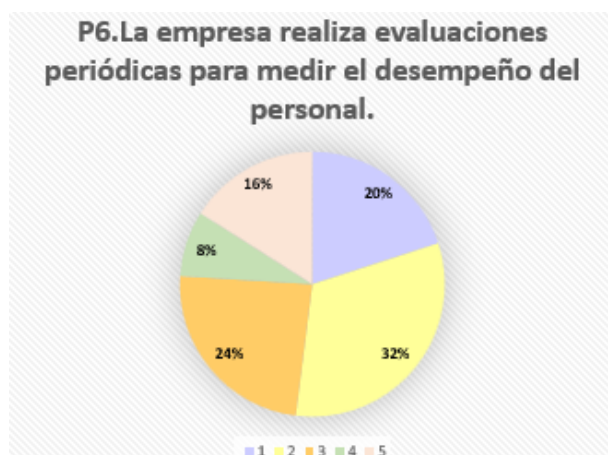
No obstante, un 48% expresó desacuerdo en distintos niveles, lo que demuestra que para casi la mitad del personal la supervisión no es percibida como suficiente, continua o efectiva. En añadidura, un 12% se ubicó en una posición neutral, lo que claramente proviene de experiencias mixtas dependiendo del tipo de actividades desempeñadas. Por su parte, la media y la mediana, ubicadas alrededor del valor 3, reflejan una percepción global intermedia, mientras que la dispersión moderada concuerda en que la supervisión se lleva a cabo de formas desiguales. Por esta razón, su aplicación no es uniforme, afectando así percepción de constancia y calidad en el seguimiento del servicio al cliente.

Tabla 15: Evaluaciones periódicas de la empresa

Escala de las categorías de respuestas	Categoría de Respuesta	P6.La empresa realiza evaluaciones periódicas para medir el desempeño del personal.	
1	Totalmente en Desacuerdo	5	20,00%
2	En desacuerdo	8	32,00%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	24,00%
4	De Acuerdo	2	8,00%
5	Totalmente De Acuerdo	4	16,00%
TOTAL		25	100,00%
Media		2.680	
Mediana		2.000	
Moda		2.002	
Desviación estándar		1.345	

Nota. Elaboración propia.

Figura 14: Evaluaciones continuas de la empresa



Nota. Elaboración propia.

Análisis: Los resultados de la sexta pregunta evidencian que la mayoría del personal no ha percibido que la empresa realice evaluaciones periódicas para medir su desempeño, debido a que un 52% se ubicó entre “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, lo cual es un dato que indica una ausencia clara de procesos formales evaluación. En contraste, únicamente un 24% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, señalando que una minoría está consciente la existencia de estas evaluaciones. Por ello, un 24% adicional se mantuvo en una posición neutral demostrando desconocimiento sobre si estos procesos realmente se llevan a cabo. En otro orden de ideas, la media cercana al valor 2,6 confirma esta tendencia hacia la percepción negativa, mientras que la dispersión de las respuestas evidencia experiencias distintas entre sí. De esta manera, es notorio que la empresa carece de mecanismos visibles que sean consistentes en el tiempo, por lo que se está viendo limitada la retroalimentación al personal, lo cual desencadena un sabotaje continuo en el fortalecimiento de la gestión interna.

Tabla 16: Errores en atención al cliente

Escala de las categorías de respuestas	Categoría de Respuesta	P7.Los errores o fallas en la atención al cliente se detectan y corrigen de manera oportuna.	
1	Totalmente en Desacuerdo	3	12,00%
2	En desacuerdo	8	32,00%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	24,00%
4	De Acuerdo	4	16,00%
5	Totalmente De Acuerdo	4	16,00%
TOTAL		25	100,00%
Media		2.920	
Mediana		3.000	
Moda		2.226	
Desviación estándar		1.288	

Nota. Elaboración propia.

Figura 15: Fallas en el trato al cliente



Nota. Elaboración propia.

Análisis: Los resultados de la séptima pregunta muestran que una parte significativa del personal no percibe que los errores en la atención al cliente se detecten a tiempo, por lo que tampoco se corrigen oportunamente, debido a que el 44% de los encuestados se ubicó entre “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”. Dicha tendencia evidencia debilidades en los mecanismos internos de seguimiento de incidencias.

Por otro lado, un 32% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, por lo que existe un grupo minoritario que reconoce prácticas de corrección oportuna, aunque las

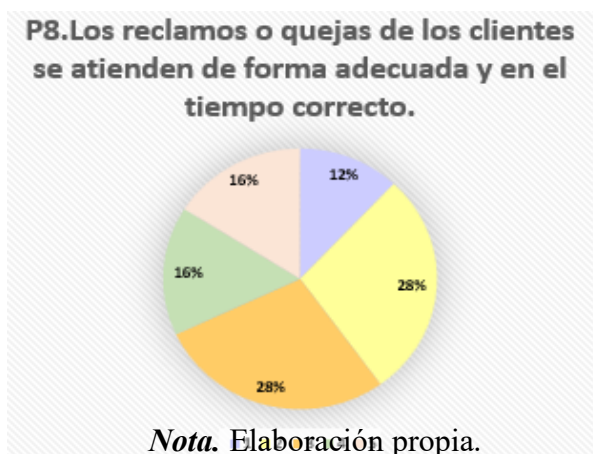
mismas no sean consistentes para todos. Por su parte, la media cercana a 2,9 respalda dicha percepción moderadamente negativa, mientras que la desviación estándar confirma las variaciones en la experiencia del personal. Es observable, que la institución en cuestión no cuenta con un sistema sólido de detección y corrección de fallas en la atención al cliente, lo cual está impactando de manera directa en la calidad del servicio.

Tabla 17: Reclamos de clientes

Escala de las categorías de respuestas	Categoría de Respuesta	P8.Los reclamos o quejas de los clientes se atienden de forma adecuada y en el tiempo correcto.	
1	Totalmente en Desacuerdo	3	12,00%
2	En desacuerdo	7	28,00%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	28,00%
4	De Acuerdo	4	16,00%
5	Totalmente De Acuerdo	4	16,00%
TOTAL		25	100,00%
Media		2.960	
Mediana		3.000	
Moda		2.548	
Desviación estándar		1.274	

Nota. Elaboración propia.

Figura 16: Quejas de los consumidores



Análisis: Los datos obtenidos con relación a la octava pregunta se constatan que el personal mantiene una percepción dividida respecto a la forma en que se gestionan los reclamos de los clientes. En primer lugar, un 40% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con respecto a la idoneidad y eficiencia en el que se resuelven estas quejas en

el tiempo correcto, lo que advierte una apreciación crítica sobre la rapidez del proceso de atención.

Por otro lado, un 32% indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, señalando que existe un grupo que sí reconoce prácticas positivas en la gestión de reclamos, aunque estas no parecen ser lo suficientemente consistentes como para generar una percepción generalizada. Sin embargo, un 28% de respuestas neutrales demuestra que una parte del equipo de trabajo no ha observado un manejo uniforme de estas situaciones. Por ello, la media cercana a 2,96 posiciona la tendencia general por debajo de la neutralidad, lo que representa una valoración moderadamente negativa, afectando así a la confianza y satisfacción del usuario final.

Tabla 18: Existencia de procedimientos escritos

Escala de las categorías de respuestas	Categoría de Respuesta	P9.La empresa cuenta con procedimientos escritos que orientan las tareas diarias del personal.	
1	Totalmente en Desacuerdo	4	16,00%
2	En desacuerdo	8	32,00%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	28,00%
4	De Acuerdo	1	4,00%
5	Totalmente De Acuerdo	5	20,00%
TOTAL		25	100,00 %
Media		2.800	
Mediana		3.000	
Moda		2.008	
Desviación estándar		1.354	

Nota. Elaboración propia.

Figura 17: Procedimientos claros debidamente orientados



Nota. Elaboración propia.

Análisis: En los resultados de la novena pregunta se aprecia que el personal no percibe con claridad la existencia de procedimientos escritos que orienten sus tareas diarias, a razón de que un 48% de los encuestados se ubicó entre “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, lo cual revela una ausencia o una débil socialización de dichos documentos. En consecuencia, tan solo un 24% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que una minoría reconoce la presencia de lineamientos formales, aunque no están difundidos de manera uniforme en toda la institución como se esperaría.

Por consiguiente, el 28% que seleccionó la opción neutral aún está en una etapa de incertidumbre, así interpretándose como falta de acceso a los procedimientos. Por ello, la media de 2,8 refleja una tendencia general hacia la percepción negativa, mientras que la dispersión de las respuestas destaca las trayectorias dispares entre sí. Es notorio que Darmacio no dispone de guías escritas clara o si bien existen, aún no han llegado a todos las manos necesarias para ser implantadas, por lo que la estandarización de procesos se ve entorpecida.

Tabla 19: Percepción de la guía de procedimientos

Escala de las categorías de respuestas	Categoría de Respuesta	P10.Una guía de procedimientos ayudaría a mejorar la organización, el control y la eficiencia en los procesos operativos.	
1	Totalmente en Desacuerdo	1	4,00%
2	En desacuerdo	1	4,00%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	8,00%
4	De Acuerdo	6	24,00%
5	Totalmente De Acuerdo	15	60,00%
TOTAL		25	100,00%
Media		2.800	
Mediana		5.000	
Moda		4.992	
Desviación estándar		1.069	

Nota. Elaboración propia.

Figura 18: *Perspectiva de la guía de procedimientos*



Nota. Elaboración propia.

Análisis: Los hallazgos de la décima pregunta indican un amplio consenso sobre la necesidad e importancia de contar con una guía de procedimientos para mejorar la eficiencia operativa. Esto se ve reflejado en que el 84% del personal que está “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con su implementación, así como los beneficios directos en el orden de las actividades diarias, lo que demuestra una alta predisposición hacia la regulación procedimental. Por ello, solo un 8% expresó desacuerdo, mientras que otro 8% se mantuvo neutral, porcentajes mínimos que no afectan la tendencia general en gran medida. Por un lado, la media de 2,8 parece baja pero la mediana de 5 confirma que la mayor parte de los individuos se ubicó en la valoración más alta de la escala. Así, se ve respaldada la pertinencia de su aceptación dentro de la empresa.

2.3.5 Triangulación de información.

La triangulación se empleó en el presente estudio como un proceso orientado a fortalecer la validez y confiabilidad de los resultados, mediante la integración de diversas fuentes, técnicas e instrumentos. Para ello, se aplicó una triangulación que facilitó contrastar la información procedente tanto del marco conceptual, las entrevistas semiestructuradas, las encuestas aplicadas al personal operativo como de la observación directa llevada a cabo en las instalaciones de Darmacio Cía. Ltda.

Para comenzar, se llevó a cabo una triangulación teórica, sustentada en los aportes de autores como Rodríguez et al. (2021), Paredes (2019), Zambrano y Armada (2020) y

González (2020) quienes asentaron las bases de lo que significa la auditoría de gestión. De esta manera, fue posible identificarla como una herramienta para evaluar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en este tipo de instituciones comerciales. Dicho marco teórico proporcionó los lineamientos conceptuales para estructurar las dimensiones del estudio: en primer lugar, tiempo de respuesta; en segundo, cumplimiento de funciones; en tercero, trato al cliente; en cuarto, resolución de reclamos y por último, eficiencia en procesos. Todo ello con el fin de orientar la formulación de los ítems del instrumento aplicadas al personal de la empresa.

Por otro lado, se realizó una triangulación metodológica, tomando un enfoque mixto al combinar técnicas cualitativas y cuantitativas. Desde el primero, se aplicaron entrevistas a cinco actores clave: el representante legal, el administrador de tienda, el supervisor de bodega, un colaborador del área operativa y un ayudante de matriz. Dichas voces facilitaron entender aquellas percepciones internas sobre la organización de los procesos y la aplicación de normas, así como las dificultades operativas del día a día de la institución. A ello se sumó un proceso de validación de expertos, en el cual los docentes evaluaron la guía de entrevista bajo los criterios de claridad, coherencia, relevancia y suficiencia calificando mayoritariamente con “cumple” y “cumple totalmente” así, asegurando la validez de este.

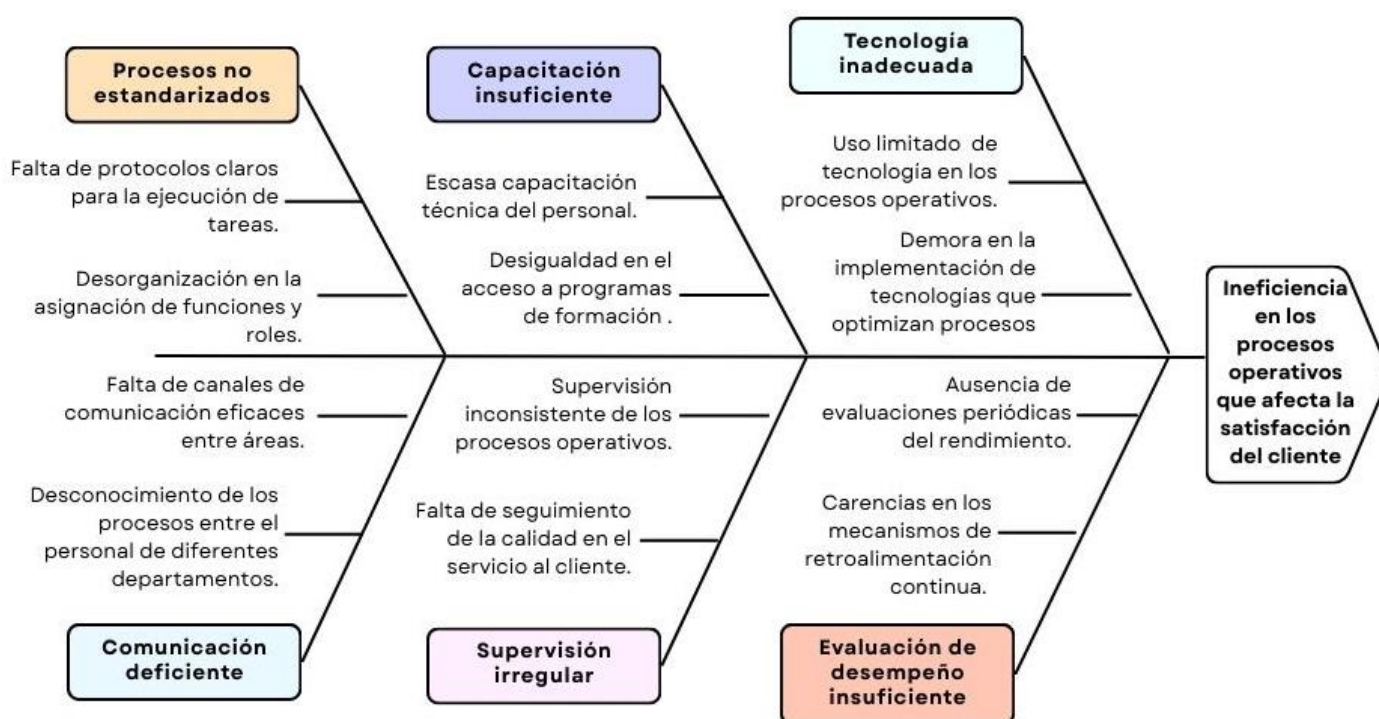
Desde el enfoque cuantitativo, se aplicó una encuesta a una muestra representativa de 25 colaboradores pertenecientes a ventas, administración y bodega. Dichas respuestas fueron procesadas mediante el software JASP, obteniéndose tanto análisis descriptivos como medidas de tendencia central. Asimismo, se efectuó un análisis de confiabilidad del instrumento en cuestión así, registrándose un Alfa de Cronbach de 0.946, el cual es un valor calificado como excelente. De esta forma, se confirmó una alta consistencia a nivel interno entre un ítem y otro, donde se evaluaban la eficiencia operativa junto a la calidad del servicio. Por otro lado, los valores del coeficiente α al eliminar cada ítem oscilaron entre 0.935 y 0.947, evidenciando homogeneidad entre los reactivos y la pertinencia de todos ellos dentro de la escala.

Finalmente, se incorporó una triangulación de datos, integrando la información procedente de las técnicas anteriormente mencionadas. De este modo, la observación posibilitó verificar comportamientos reales, resaltando elementos identificados en las otras

técnicas, como la existencia de demoras en la respuesta en horas pico, diferencias en la ejecución de procedimientos entre áreas, falta de estandarización documental o las carencias notables en cuanto a comunicación interdepartamental. Dicha coincidencia entre percepciones junto a los resultados estadísticos con la verificación observacional determina un diagnóstico con bases sólidos sobre todas aquellas causas que está generando insatisfacción a los consumidores.

2.3.6 Técnica de auditoría

Figura 19: Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración propia.

2.4 Informe de auditoría

2.4.1 Propósito de la Auditoría

La presente auditoría de gestión tiene como propósito evaluar los procesos operativos de Darmacio Cía. Ltda., a partir de las falencias identificadas en la asignación de roles, la falta de estandarización documental y las deficiencias en la comunicación interdepartamental. A través de este análisis, se prevé determinar la manera en la que estas condiciones inciden en el adecuado desarrollo de las actividades diarias. Asimismo, se pretende identificar oportunidades de mejora que faciliten fortalecer la optimización al acceso de procedimientos claros y uniformes. Todo ello con el fin de contribuir al incremento de la satisfacción del cliente.

2.4.2 Conclusiones Principales

En definitiva, la auditoría realizada evidenció que la carencia de formalización genera inconsistencias en la ejecución de las actividades, incrementando reprocesos y tiempos de atención prolongados incensarios. De esta forma, dicha limitación en cuanto al seguimiento de las tareas operativas afecta el cumplimiento de los objetivos planteadas. Por ello, el análisis de los indicadores fue clave para constatar estas debilidades que impactan negativamente. Por otro lado, es claro que la inexistencia de directrices clara entorpece la capacidad de respuesta inmediata ante situaciones imprevistas del diario vivir. Así, debilitando la toma de decisiones a largo plazo que sean sostenibles a lo largo del tiempo.

2.4.3 Introducción

2.4.3.1 Antecedentes

Darmacio Cía. Ltda. es una institución la cual se dedica a la venta de productos, la cual cuenta con una trayectoria que se ha ido construyendo con un crecimiento sostenido en el tiempo, siempre de la mano de la ampliación progresiva de sus actividades. A lo largo de ello, ha conseguido estructurar sus procesos de forma empírica, al priorizar la continuidad del servicio sin dejar atrás la atención al cliente. No obstante, el aumento de la demanda de sus consumidores, así como la complejidad operativa a la que se enfrentan, han revelado la necesidad de fortalecer los mecanismos de gestión.

2.4.3.2 Objetivos de la Auditoría

1. Analizar la asignación de funciones en los mecanismos de supervisión y su incidencia en el desempeño del equipo de trabajo
2. Examinar la gestión documental y la coordinación a nivel interno vinculado a los procesos operativos.
3. Determinar la incidencia de la gestión operativa en la satisfacción del cliente.

2.4.3.3 Criterios de Auditoría

La auditoría de gestión se desarrollará mediante un enfoque analítico aplicado a la empresa Darmacio Cía. Ltda., orientado a examinar de manera sistemática el desempeño de sus procesos operativos. Para ello, el análisis se fundamentará en un marco de referencia normativo, considerando los lineamientos según corresponda a cada área evaluada, se enlistan a continuación:

- Norma ISO 9001:2015
- Norma ISO 9001:2018
- Modelo COSO ERM

Dichos referentes posibilitan contrastar las prácticas actuales de la organización con criterios técnicos de control y mejora continua. De esta manera, se busca garantizar una evaluación objetiva que sustente la identificación de riesgos.

2.4.4 Metodología

2.4.4.1 Descripción del Proceso de Auditoría

El proceso comprendió técnicas de recolección de información las cuales fueron aplicadas para recabar datos del personal involucrado en la operatividad de la empresa. En concreto, entrevistas y encuestas orientadas a la identificación de percepciones sobre el desempeño en conjunto de sus colaboradores. Asimismo, tanto juicio de expertos como la observación validaron los hallazgos encontrados. De este modo se utilizaron como medio

para recopilar suficiente evidencia con la adecuada pertinencia para contrastar prácticas actuales desarrolladas con los criterios de gestión establecidos.

2.4.4.2 Equipo de Auditoría

Kristhyn Maillyn Mena Alvia. **Auditor Líder**

2.4.5 Resultados de la Auditoría

2.4.5.1 Fortalezas

El análisis posibilitó reconocer fortalezas que contribuyen a la continuidad del servicio ofrecido a los consumidores de Darmacio, así como No conformidades tomadas en cuenta a la hora inspeccionar.

- Experiencia del personal operativo: Los colaboradores cuentan con conocimiento que resultan prácticos para la ejecución de los procesos diarios de la institución otorgándole continuidad al flujo de trabajo
- Apertura y colaboración institucional: Se reflejó la disposición del personal y su dirección para facilitar información, con una participación abierta a la auditoría, así como al cambio que esta atribuye.
- Continuidad del servicio: A pesar de las deficiencias detectadas, la empresa mantiene sus actividades sin interrupciones significativas que imposibilite su funcionamiento habitual.
- Conocimiento empírico de los procesos: El personal está lo suficientemente entrenado para poseer dominio práctico, lo cual compensa de manera parcial la ausencia de lineamientos formales.

2.4.5.2 No conformidades

- Falta de procedimientos estandarizados: No existen documentos formales de conocimiento grupal que guíen de manera uniforme el funcionamiento de los procesos operativos.

Evidencia: No existen manuales formalizados

- Ambigüedad en responsabilidades: La asignación de funciones no se encuentra claramente definida, generando duplicidad o vacíos en las tareas dependiendo del área en cuestión.

Evidencia: El personal respondió a criterios distintos sobre sus funciones

- Brechas en la comunicación interna: Se identificaron fallas en el flujo de información entre áreas que afectan la coordinación funcional.

Evidencia: Fallas en el flujo de información mediante la observación y encuestas realizadas

- Insuficiente seguimiento: Actualmente no se aplican mecanismos periódicos para controlar el cumplimiento de las actividades operativas.

Evidencia: No existen controles periódicos que verifiquen el cumplimiento de las labores diarias

2.4.5.3 Oportunidades de Mejora

- La elaboración de manuales y procedimientos contribuirá a la ejecución homogénea de las actividades operativas.

- Establecer roles facilitará una mejor organización entre colaboradores repercutiendo de manera efectiva en el control del trabajo.

- Fortalecer los canales de comunicación entre áreas de trabajo contribuirá a reducir errores

- El control periódico de los procesos favorecerá la detección oportuna de desviaciones actuales y a futuro.

- Los programas de formación fortalecerán las competencias del personal evidenciándose en la experiencia del consumidor

2.4.6 Conclusiones y Recomendaciones

El presente apartado expone las conclusiones derivadas de la auditoría de gestión, así como las recomendaciones orientadas a corregir aquellos puntos críticos de la operación. A partir del análisis realizado, se establecen criterios precisos para ser aplicados en un futuro. Asimismo, las recomendaciones propuestas se sustentan en los hallazgos obtenidos.

Recomendaciones:

1. Estructurar un esquema operativo donde se ordenen las actividades clave para asegurar coherencia en su desarrollo, minimizando variaciones en la ejecución.
2. Establecer criterios de responsabilidad donde cada colaborador tenga delimitadas sus operaciones para reducir vacíos en la gestión diaria
3. Realizar una optimización de mecanismos de comunicación donde se fijen lineamientos para el intercambio oportuno de información en los espacios colaborativos.
4. Incorporar prácticas de control orientadas a verificar periódicamente el avance y cumplimiento de las actividades donde se detecten desviaciones oportunamente.
5. Integrar herramientas de retroalimentación por parte del cliente para conocer su percepción real del servicio recibido

Acciones Correctivas

- **No Conformidad 1:** Carencia de procedimientos operativos con adecuada estandarización

Responsable: Gerencia administrativa

Plazo: 2 días

Acciones:

Socializar y difundir procedimientos operativos nuevos para su correcta aplicación

- **No Conformidad 2:** Ambigüedad asignación de responsabilidades

Responsable: Talento humano

Plazo: 2 semanas

Acciones:

Realizar una actualización de descripciones de cargos según las actividades reales de cada persona.

- **No Conformidad 3:** Insuficiente sistema de comunicación interdepartamental

Responsable: Gerencia administrativa

Plazo: 1 semana

Acciones:

Definir canales fijos de comunicación entre colaboradores.

- **No Conformidad 4:** Ausencia de mecanismos de supervisión

Responsable: Supervisión

Plazo: 4 días

Acciones:

Implementar revisiones periódicas donde se diseñen indicadores de control

- **No Conformidad 5:** Impacto en la satisfacción del cliente

Responsable: Gerencia general

Plazo: 2 días

Acciones:

Implementar encuestas donde se evalúe la satisfacción del cliente por medio de indicadores simples el desenvolvimiento del personal.

Matriz de Riesgos

Tabla 20: Matriz de riesgo

DARMACIO CIA. LTDA.																
MATRIZ DE RIESGOS																
Procesos administrativos y Control Interno																
N	FACTORES DE RIESGOS	RIESGO			TIPO DE RIESGO			PROBABILIDAD		NIVEL IMPACTO		NIVEL SEVERIDAD		CONTROLES EXISTENTES	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE
		Alto	Moderado	Bajo	Riesgo de Control	Riesgo Inherente	Riesgo de Detección	Categoría	Valor	Categoría	Valor	Categoría	Valor			
1	Demora en la atención al cliente	X				X		Alta	5	Alta	4	Extremo	20	Uso de dispositivos móviles para la adecuada búsqueda de productos y emisión de facturas, reduciendo así el tiempo de atención básica.	Definir un protocolo para atención en horas pico donde estén establecidos responsables tanto en el área de ventas como de bodega, puntuando tiempos máximos de respuesta y priorización.	Administrador de tienda
2	Inconsistencias en la calidad del servicio		X		X			Media	3	Alta	4	Alta	12	Se aplica de manera parcial normas internas que a pesar de no estar documentadas se relacionan con la atención, facturación y despacho.	Diseñar una guía de operatividad en atención al cliente donde se detallen paso a paso el proceso de atención y entrega del producto en cuestión, que sea lo suficientemente generalizable para todas las sucursales.	Gerencia
3	Sobrecarga operativa del personal			X		X		Media	3	Media	3	Alta	9	Se realiza una redistribución informal de las tareas entre colaboradores en función de los picos de atención	Establecer planificación concreta de turnos y refuerzos operativos en horas picos donde se consideran mayor asignación de personal en bodega y atención al cliente directo en momentos de alta afluencia.	Administrador de tienda
4	Insatisfacción por gestión ineficiente de reclamos	X			X			Alta	5	Alta	4	Extremo	20	Resolución inmediata de reclamos simples que estén basados en la experiencia adquirida del personal en el área que se precise.	Establecer procedimientos de gestión en reclamos donde se incluyan registro de la molestia ocasionada, responsable de atención a dicho problema, plazo de respuesta máximo y verificación de solución al cliente.	Gerencia

Nota. Elaboración propia.

2.4.7 Evaluación de probabilidad e impacto

Los riesgos identificados en los procesos operativos de Darmacio Cía. Ltda. Fueron debidamente evaluados tomando en cuenta su probabilidad de ocurrencia, así como el impacto pueden llegar a generar en la satisfacción del consumidor. Por ello, se llevó a cabo una medición en escala cualitativa de nivel alto, medio y bajo.

2.4.7.1 Priorización de riesgos

Tomando como punto de partida la evaluación de probabilidad e impacto, se priorizaron los peligros más recurrentes en una matriz de riesgos. De esta forma, aquellos con alta probabilidad de repercusión se consideraron críticos, por lo tanto, se les asignó el máximo nivel de atención para el plan de mitigación.

2.4.7.2 Plan de mitigación

Se desarrollaron estrategias para mitigar cada riesgo identificado de manera específica:

1. Demora en atención al cliente: realizar una implementación de protocolo a nivel operativo para horas pico donde se definan responsables por cada área para ajustar los tiempos de respuestas para las solicitudes inmediatas de los clientes.
2. Inconsistencia en la calidad de servicio: Diseñar una guía de pasos estandarizados que el personal pueda aplicar en la atención diaria al usuario para brindar el mismo servicio en todas las sucursales donde se detallen los pasos desde el recibimiento hasta el despacho.
3. Sobrecarga operativa del equipo de trabajo: Adecuar una planificación donde se formalicen turnos en horarios o fechas de alta demanda como festivos y fines de semana para optar por una redistribución definida de las distintas áreas.
4. Insatisfacción por carente gestión de reclamos: Establecer procedimientos de registro de quejas donde se formalicen plazos de respuesta, así como verificación post resolución al cliente.

2.4.7.3 Conclusión

En definitiva, la ausencia de estructuras consolidadas tiene la capacidad de limitar directamente la consistencia en la ejecución de las actividades diarias, mientras que las dinámicas actuales requieren ajustes que verdaderamente respondan a las exigencias del entorno comercial que rodea a la empresa en cuestión. En dicho contexto, la evaluación llevada a cabo pone en manifiesto la necesidad de mecanismos de coordinación y seguimiento donde se adopten elementos de mitigación para la mejor del servicio brindado a los consumidores.

2.4.7.4 Construcción de indicadores de gestión

Los indicadores constituyen herramientas de gran relevancia para medir y controlar el funcionamiento de los procesos. Estos hacen posible la transformación de la información cualitativa obtenida durante el diagnóstico en criterios evaluables respaldando decisiones apoyadas en datos fidedignos. Por ello, su aplicación sustenta la formulación de acciones correctivas para lograr la excelencia.

Entre los indicadores definidos para el presente análisis se encuentra el de satisfacción, donde se conoce el nivel de conformidad de los clientes enfocándose así en la amabilidad del personal, así como la rapidez de su respuesta. Asimismo, se considera el de errores operativos, el cual está orientado a medir cuántos reclamos y devoluciones se generan durante la ejecución de las labores diarias. la cantidad de fallas, devoluciones o reclamos generados durante la ejecución de los procesos. Por otro lado, el indicador de mejora continua evalúa el grado en que Darmacio Cía. Ltda. implementa acciones correctivas derivadas de auditorías internas o revisiones de gestión periódicas. Así, evidenciando la capacidad de la institución para aprender de sus errores, pero sobre todo adaptarse a los cambios continuos para que se ejecuten conforme a lo planificado.

Asimismo, el indicador de tiempo al medir la prontitud con la que se atienden los requerimientos del cliente se evalúa si el personal dispone de los recursos necesarios para cumplir sus funciones sin demoras innecesarios. Cabe recalcar que una atención prolongada constituye señal de sobrecarga laboral o bien, procesos que está sufriendo deficiencias. Finalmente, el de cumplimiento y calidad que busca un mejor nivel de ejecución de las tareas

asignadas dentro de plazos reales, aquí es donde se ofrece un servicio confiable acorde a los estándares adecuados. Estos ponen en manifiesto el grado de responsabilidad del personal contribuyendo al fortalecimiento de la imagen institucional colectiva.

Tabla 21: Indicadores de Gestión

DARMACIO CIA. LTDA.						
CUADRO INDICADORES DE GESTIÓN						
	DEFINIR OBJETIVOS	IDENTIFICAR ÁREAS CLAVE	SELECCIONAR MEDIDAS CUANTITATIVAS	ESTABLECER METAS Y ESTÁNDARES	RECOPILAR DATOS Y MEDIR EL DESEMPEÑO	ANALIZAR Y TOMAR ACCIONES
1	Nivel de conformidad del cliente	Atención al Cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente por medio de encuestas	Generar al menos un 70% de satisfacción en general de los clientes.	Realización de encuestas trimestrales para evaluar la satisfacción al finalizar la compra	Dirigir capacitaciones al personal sobre todo cuando el nivel de satisfacción sea inferior a lo esperado
			Nivel de valoración de la atención obtenida por parte del cliente		Análisis estadístico que consoliden los resultados de las encuestas realizadas por área	Cambiar los procesos de atención de acuerdo a los aspectos valorados por los clientes
			Porcentaje de clientes satisfechos en cuanto a rapidez y solución de requerimiento		Comparación de los resultados obtenidos entre distintos periodos de evaluación para identificar tendencias.	Ejecutar planes de mejora que incluya responsables con actividades concretas a su cargo
2	Frecuencia de fallas operativas	Procesos Operativos	Medir número de errores a nivel operativo registrados en un periodo específico	Realizar una reducción de errores operativos en un 20% al finalizar el año	Registros mensuales para cuantificar errores, devoluciones o reclamos.	Reconocer las causas recurrentes por las que existen errores operativos
			Porcentaje de devoluciones comparado al total de transacciones recibidas		Reportes por área de trabajo para medir la operatividad	Ajustar los procesos donde se concentren mayores errores de colaboración
			Frecuencia en los reclamos que estén asociados a los errores operativos		Comparación de incidencias en el periodo de tiempo definido.	Reforzar el seguimiento en actividades que se hayan identificad críticas
3	Implementación de acciones correctivas	Gestión de Reclamos	Porcentaje de acciones correctivas incluidas en el flujo de trabajo diario	Cumplir un 80% de las acciones previstas en el programa	Revisión de planes acción aprobados mensualmente	Priorizar acciones correctivas con mayor capacidad operativa
			Número de mejoras que hayan sido aplicadas a raíz de evaluaciones a nivel interno		Verificación de documentos que evidencien acciones de mejora	Realizar ajustes en los plazos en los que se corrigen los atrasos en la ejecución de actividades.
			Nivel de cumplimiento en cuanto a acciones preventivas planificadas.		Seguimiento semestral del avance de mejoras establecidas.	Actualizar las estrategias en el momento en que las acciones dejen de ofrecer resultados concisos

4	Rapidez en la atención al cliente	Implementación de acciones Correctivas	Tiempo promedio de atención al cliente	Mantener los tiempos de atención óptimos de acuerdo con los rangos definidos por la empresa.	Medición directa del tiempo de atención en cada transacción	Identificar las etapas del proceso donde se generan más molestias y demoras
			Tiempo de respuesta específicamente en horas pico		Registro de horarios de mayor afluencia y demanda	Redistribuir las tareas innecesarias para reducir tiempos de espera para el cliente
			Variación del tiempo de atención con relación a las distintas áreas de trabajo.		Comparación de tiempo de demanda por área de trabajo	Agregar recursos que faciliten la fluidez del trabajo en áreas donde se presentan más retrasos
5	Nivel de ejecución de actividades operativas	Comunicación Interna	Porcentaje de tareas desarrolladas dentro del periodo establecido para su cumplimiento	Obtener el 90% de cumplimiento operativo al finalizar las acciones correctivas.	Seguimiento semanal del cumplimiento adecuado de las actividades propuestas	Realizar una identificación de causas de incumplimientos registradas recurrentemente
			Número de actividades que hayan sido retrasadas por periodo de tiempo		Registro de tareas desarrolladas y aquellas que no se llevaron a cabo	Ajustar la asignación de responsabilidades individuales
			Nivel de cumplimiento operativo por área de trabajo		Comparación de productividad entre áreas operativas	Fortalecer el seguimiento por parte de los administradores de los locales
6	Confiabilidad del servicio brindado	Documentación y control interno	Porcentaje de reclamos que hayan sido resueltos de manera satisfactoria	Resolver el 90% de los reclamos receptados dentro del tiempo establecido.	Registro de reclamos en comparación a las soluciones correspondientes.	Analizar reclamos no resueltos o reincidentes
			Nivel de conformidad por parte del cliente tomando en cuenta la solución brindada por el equipo		Encuestas realizadas posteriormente a la resolución de reclamos registrados	Realizar ajustes de los procedimientos de atención y solución
			Frecuencia de reclamos recurrentemente		Seguimiento periódico de aquellos casos repetitivos	Aplicar acciones correctivas que prevengan recurrencias

Nota. Elaboración propia.

Esta ha sido una herramienta de importancia para evaluar el desempeño operativo, facilitando así el monitoreo de aspectos críticos estrechamente relacionados con el cumplimiento y calidad esperada, de este modo, llevando a cabo la identificación oportuna de áreas susceptibles que son difíciles de observar si no se toma una perspectiva completa de la problemática.

Duración de la Auditoría

El tiempo presupuestado para la ejecución de esta Auditoría de Gestión a Darmacio Cía. Ltda. es de 30 días.

2.4.7.5 Cronograma

Tabla 22: Cronograma de Auditoría

CRONOGRAMA DE AUDITORIA				
ACTIVIDAD	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Revisión de procesos operativos y estructura organizacional	X			
Diseño y validación de encuestas, entrevistas y guías de observación	X			
Aplicación de encuestas y entrevistas al personal operativo		X		
Observación directa de la atención al cliente y flujo operativo		X		
Recopilación y organización de evidencias de auditoría		X		
Análisis de hallazgos, no conformidades y oportunidades de mejora			X	
Elaboración de la matriz de riesgos y plan de mitigación			X	
Construcción de indicadores de gestión operativa			X	
Elaboración del informe final de auditoría de gestión				X
Socialización de resultados, conclusiones y recomendaciones				X

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1 Título

Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.

3.2 Justificación

La elaboración de la presente guía se fundamenta en los resultados obtenidos durante el desarrollo del estudio. Así queda en evidencia la existencia de debilidades en la empresa donde la ejecución de los procesos operativos incide de manera directa en la eficiencia del servicio y en la satisfacción del cliente. En dicho contexto, la propuesta surge como una respuesta a las necesidades identificadas al orientarse hacia el fortalecimiento de la gestión interna.

De este modo, los hallazgos de la encuesta aplicada al personal reflejan que el 84% de los colaboradores considera de suma urgencia la implementación de una guía de esta índole, lo que demuestra una percepción compartida acerca de la falta de lineamientos formales que orienten las tareas diarias de la empresa. Por ello, el alto nivel de aceptación manifiesta la viabilidad de la iniciativa, así como también la disposición del personal para adoptar herramientas que contribuyan a mejorar el desempeño.

Asimismo, los datos derivados de la observación y las entrevistas facilitaron identificar que la ausencia de procesos escritos ha ocasionado una obstaculización constante en la atención al cliente, principalmente por deficiencias en el flujo de comunicación entre las áreas de ventas y administración. En consecuencia, se generan tiempos de espera prolongados, especialmente en momentos de alta demanda. De igual manera, se constató la presencia de errores en registros por la ausencia de instrucciones poco claras que en varias circunstancias fueron transmitidas de manera informal, lo que repercute negativamente en la productividad.

En este sentido, es viable llevarla a cabo con la finalidad de uniformar la ejecución de procesos, reduciendo así la variabilidad de la atención que cada usuario recibe, por lo que

cada empleado podrá cumplir con las funciones asignadas para su condición. De este modo, es posible otorgar apoyo en la capacitación de ellos, especialmente para los nuevos, con el firme propósito de integrar la continuidad y coherencia del servicio brindado a todo quien lo visite.

Sobre todo, al alinear a Darmacio Cía. Ltda. con estándares de calidad, particularmente con lo que actualmente están establecidos en los principios de la norma ISO 9001 relacionados con la mejora continua, así como a la satisfacción del cliente. Es decir, se responde a una necesidad identificada en el diagnóstico al representar una estrategia clave para optimizar una gestión más sostenible en el tiempo.

3.3 Objetivo general

Diseñar una guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente en Darmacio Cía. Ltda.

3.3.1 Objetivos específicos

- Definir los procesos operativos de ventas y atención al cliente bajo criterios técnicos que a su vez sean funcionales para la empresa.
- Estandarizar las tareas operativas para llegar a disminuir la variabilidad en la ejecución de las tareas operativas de Darmacio. Cía. Ltda.
- Fortalecer la coordinación operativa entre las áreas involucradas en la atención al cliente como ventas, bodega y administración.

3.4 Beneficiarios

- Darmacio Cía. Ltda.

3.5 Factibilidad

3.5.1 Factibilidad financiera.

El desarrollo de la presente guía requiere de una inversión considerablemente baja donde principalmente se concentra en capacitación y adaptación del personal.

3.5.2 *Factibilidad legal.*

En la actualidad no hay existencia de impedimentos legales gracias a que la guía se rige a los principios contables y normativas vigentes para el caso.

3.5.3 *Factibilidad técnica.*

Se considera viable gracias a que se aprovechan los sistemas existentes de la empresa y se incorporan nuevas técnicas para su desempeño

3.6 Descripción de la propuesta

El presente proyecto se formula y surge a partir del análisis de los procesos internos para dotar a Darmacio Cía. Ltda. de recursos que faciliten ordenar y documentar los procesos clave por parte de las personas involucradas en él. Así, la guía busca apoyar el desenvolvimiento diario de los colaboradores, todo ello para fortalecer la coordinación entre las áreas que intervienen directamente en la atención al cliente.

De esta manera, se contempla la definición de los procesos de ventas donde se establecen las labores que los conforman, los responsables asignados y la secuencia correspondiente para llevarlo a la acción. Asimismo, incluye lineamientos específicos para la atención al cliente, el proceso de facturación y el despacho de productos, con el objetivo de estandarizar estas etapas críticas donde es posible minimizar errores que están afectando la eficiencia del servicio. Un componente por considerar es la identificación de los cuellos de botella existentes en la facturación y despacho de los productos de la empresa, los cuales fueron detectados como puntos de alta criticidad a la hora de atender a un consumidor. Dichas limitaciones se han asociado a deficientes prácticas de flujos de información durante la fase de confirmación de pedidos donde la entrega se vuelve tediosa tanto para los colaboradores como para el comprador.

3.7 Desarrollo de la propuesta

GUIA

DE PROCEDIMIENTOS
OPERATIVOS

DARMACIO CIA LTDA.



"Un negocio crece cuando sus ideas se ordenan; una guía de procedimientos es el mapa que convierte la intención en resultados."

AUTORA: MENA ALVIA KRISTHYN MAILLYN

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026
1. Introducción La implementación de la guía de procedimientos surge de la necesidad de estandarizar funciones esenciales para el personal de Darmacio Cía. Ltda., donde se lleven a cabo sus labores con mayor especificidad. De esta manera, es posible asegurar que cada empleado antiguo y nuevo cumpla las funciones asignadas a su cargo en cuestión. Al realizar un diagnóstico fue posible encontrar que la ejecución de las actividades actualmente incide de manera directa en la eficiencia de la atención brindada diariamente al usuario. Por lo tanto, es de suma importancia establecer lineamientos que garanticen el desempeño esperado de las labores. De este modo, proporcionar a la administración una vista clara de las faltas o errores que están generando un impacto negativo en la gestión interno que se traduce en menos competitividad para le empresa. 2. Objetivo general de la guía de procedimientos La guía tiene como objetivo principal estandarizar procedimientos y funciones necesarias para la generación de mejor desempeño laboral tanto en el área de administrativo como de atención al cliente y ventas donde se brinde mayor grado de satisfacción al usuario al momento de recibir los servicios del personal. 3. Misión Orientar la correcta ejecución de los procesos de ventas y atención al cliente de la empresa Darmacio Cía. Ltda, mediante la aplicación de tareas operativas estandarizadas que a su vez respalden un desempeño ordenado y constante en el tiempo. 4. Visión Ser un referente a nivel interno para la estandarización operativa que aporte a la mejora sostenida de la experiencia del cliente como modelo a nivel nacional.		

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026
1. Alcance La presente guía se circunscribe a las actividades que corresponden al área de atención al cliente de la empresa escogida, comprendiendo así las etapas concernientes al primer contacto con el usuario hasta los procesos de entrega de los productos. De la misma manera, se incluyen las laborales desarrolladas por el personal de ventas, caja y soporte administrativos quienes participan activamente de forma directa en dichas labores mencionadas. Sin embargo, su aplicación se limita a la asignación de responsabilidades y organización existente de flujos de trabajo. Así, excluyendo los procesos tanto financieros como contables que no forman parte de la gestión operativa diaria 2. Fundamentos teóricos La gestión de los procesos operativos constituye un elemento imprescindible para el adecuado funcionamiento de las empresas comerciales, al posibilitar la organización, coordinación y control de las labores cotidianas que se vean orientadas a la generación de valor para el usuario. De este modo, tomando como punto de partida el enfoque administrativo, se comprende como un conjunto de acciones estrechamente relacionadas las cuales se dedican a transformar los recursos en productos o servicios. Su eficacia ha de verse condicionado por el nivel de claridad de los lineamientos de la institución y su congruencia en la ejecución. Por ello, se sustenta teóricamente en la evaluación del desempeño organizacional tomando como primer punto de medida la eficiencia y economía. Si bien esta va más allá de la verificación del cumplimiento normativo, también analiza la manera en la que las funciones son llevadas a cabo, identificando así desviaciones, oportunidades o riesgos inminentes que están interfiriendo en la satisfacción del usuario. En este sentido, se convierte en un apoyo para el fortalecimiento de la toma de decisiones.		

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026
Por otro lado, desde una perspectiva normativa, la Norma ISO 9001:2015 establece un marco de referencia orientado al enfoque al cliente, la cual enfatiza la importancia de definir claramente las responsabilidades. Todo ello para lograr asegurar la disponibilidad de información documentada en el momento que se le precisa, así accionar sobre aquellos puntos controlar que afectan directamente la conformidad del servicio que se ve reflejado en la percepción del cliente. Asimismo, la Norma ISO 9001:2018 refuerza la necesidad de gestionar los riesgos asociados a los procesos operativos, incorporando un enfoque preventivo que posibilita anticipar fallas donde se reduzca significativamente el desempeño de quienes conforman la empresa. Bajo este enfoque, la identificación de riesgos como errores en registros o deficiencias en la comunicación interna, es indispensable para garantizar tanto la estabilidad como consistencia de las nuevas medidas a tomar. Complementariamente, el modelo de COSO ERM ha proporcionado indicaciones para la gestión completa de riesgos empresariales desde distintas perspectivas donde se destaca la relevancia del control interno como mecanismo de cumplimiento de metas. Dicho modelo realiza un planteamiento en donde los riesgos son identificados, evaluados y finalmente tratados así, considerando su impacto a futuro. Esto permite el establecimiento de cambios adecuados que mitiguen posibles efectos adversos de las operaciones donde se involucre la conformidad del consumidor. De este modo, en el ámbito teórico-operativo, la existencia de guías como la propuesta introducida posibilita la uniformidad de criterios de actuación donde se ve favorecida la trazabilidad de las funciones diarias, especialmente en entornos como Darmacio donde intervienen múltiples áreas funcionales.		

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026
1. Estructura del Modelo Operativo de Gestión Al definir las dimensiones de análisis donde se organizó la información, se procedió a seleccionar aquellas en las que se encontrara incidencia directa en la percepción del cliente promedio. Por ello, a continuación, se describen las que se abordaron durante la elaboración del estudio que a su vez guardan la pertinencia requerida para el caso en cuestión. Dimensión de eficiencia operativa Este eje se enfoca en realizar un análisis proveniente del desarrollo de las actividades y la forma en que se ejecutan en consonancia con lo preestablecido. Solo así, es posible identificar duplicidades al observar las prácticas diarias, determinando así si se están llevando a la acción de manera oportuna o aún existen mejoras para ser aplicadas. Asimismo, se llega a considerar el uso de medios disponibles y la forma en la que contribuyen a una jornada laboral más ágil. Dimensión de satisfacción del cliente Esta categoría se centra en la percepción del usuario tomando como punto de partida al servicio recibido así, atendiendo aspectos como la rapidez en la atención, el nivel de trato y respuesta inmediata a sus preocupaciones por medio de solicitudes o en su defecto, reclamos. Las deficiencias de este tipo inciden directamente en la experiencia del cliente afectando la confianza en la empresa en cuestión. De este modo, se condiciona la aceptación del servicio, por lo que se requieren ajustes para mejorar dicha interacción.		

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026
Dimensión de control interno Este enfoque se concentra en evaluar los mecanismos que regulan la ejecución de los procesos operativos, donde es importante considerar la estandarización de estos, tomando en cuenta la claridad entre áreas. De esta manera, corroborar la existencia de medidas que aseguren la uniformidad en los registros, así como la coordinación interna necesaria para prevenir errores repetitivos. Solo así se podrá determinar el grado en que se trabaja de la mano de los lineamientos establecidos en un principio. 1. Políticas de Gestión Operativa Política de estandarización de la atención al cliente Se tiene como propósito unificar la manera en la que se desarrolla el servicio en el área de ventas de Darmacio Cía. Ltda., con la finalidad de asegurar que todos los colaboradores actúen bajo el mismo tipo de criterios operativos a evaluar. Todo ello conduce hacia la obligatoriedad de aplicar un protocolo de atención que se haya definido con anterioridad, el cual los oriente desde el primer contacto con el consumidor hasta la finalización del proceso de venta. Cabe mencionar que, dicho protocolo contempla etapas como la identificación de necesidades, la asesoría técnica acorde a la problemática, la comunicación clara de precios, así como de condiciones, pero sobre todo el cierre correcto de la transacción que se esté ejecutando. Precisamente es aquella estandarización la cual reduce variaciones inesperadas evitando así que el servicio dependa exclusivamente de la experiencia individual del colaborador con factores como estado de ánimo, día, hora en la que se trata. De esta manera, se ve facilitado la capacitación del personal nuevo al reforzar la imagen institucional de la empresa desde una experiencia más predecible y ordenada sin desajustes significativos.		

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026
Política de uso obligatorio de herramientas tecnológicas Se establece de carácter imperativo el uso de las herramientas tecnológicas disponibles en la empresa, en particular los dispositivos denominados PDA las cuales son imprescindibles durante la ejecución de las actividades de ventas. De esta manera, su finalidad es garantizar que la información relacionada con precios, inventarios y pedidos sea registrada de forma precisa en tiempo real para evitar confusiones que repercutan en el usuario. La aplicación de esta directriz elimina prácticas informales, dejando sin lugar al registro manual o el uso de datos no verificados, que día con día incrementan el riesgo de demoras en la atención. Así, se favorece trazabilidad de las operaciones al optimizar los tiempos de atención, favoreciendo un mejor aprovechamiento de los insumos disponibles. Política de gestión de pedidos y despacho Se orienta a regular el flujo de responsabilidades entre el área de ventas y bodega, al considerar que ambas han sido determinadas como eficientes en cuanto al servicio que brindan al usuario. Por ello, se dispone que todo pedido generado en ventas debe ser comunicado y validado de manera inmediata por bodega, haciendo uso de canales de comunicación que hayan sido establecidos por sus directivos. De esta manera, se previene retrasos en la preparación de pedidos o errores de entrega de los mismos donde se encuentren tiempos de espera prolongados para el comprador. En consecuencia, se reduce la probabilidad de la existencia de cuellos de botella operativos así, contribuyendo a una mejor planificación del despacho, posibilitando asegurar que los productos solicitados tengan disponibilidad para su respectiva emisión en el menor tiempo posible.		

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026
Política de reporte de desempeño y mejora continua Se establece la elaboración periódica de informes basados en los indicadores clave de gestión definidos para ventas y atención al cliente. Dichos reportes facilitan Estos el seguimiento completo del cumplimiento de los procedimientos establecidos donde el comportamiento de los procesos operativos se dé en su respectivo tiempo. Por consiguiente, La información generada puede identificar tendencias recurrentes para áreas que requieren ajustes específicos, proporcionando insumos objetivos para la toma de decisiones administrativas a corto plazo. Asimismo, se promueve una cultura organizacional donde se haga uso de los resultados tomando en cuenta la disciplina operativa. Este seguimiento sustenta de manera precisa la adopción de mejoras progresivas. 1. Procedimientos de Gestión Detallados Procedimientos operativos de ventas Dar apertura y verificación de herramientas operativas por medio de la revisión diaria de las PDAs, utilizando terminales de cobro, impresoras y sistemas de facturación con el firme objetivo de confirmar un adecuado funcionamiento antes del inicio de la jornada laboral promedio. Dicha acción incluye la comprobación de conectividad, nivel de batería, actualización de precios o simplemente la sincronización con el inventario. Todo ello para prevenir interrupciones durante la atención al cliente para garantizar la continuidad el mayor tiempo posible.		

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026
Aplicar el ciclo de venta estandarizado donde se comprende una secuencia definida de acciones desde la bienvenida al cliente. En primer lugar, inicia con el saludo cordial que a su vez irá acompañado de la detección de necesidades, por consiguientes, se continúa con la demostración o asesoría del producto de su interés. Para finalizar, se lleva a cabo la comprobación de precios mediante la PDA que desencadene en la facturación correspondiente. Dicha aplicación uniforme tiene la capacidad de reducir improvisaciones donde se asegure la consistencia en la atención con el tiempo de respuesta idóneo durante la visita del consumidor. Gestionar la atención en horas pico a través de la redistribución temporal de funciones entre los vendedores en el momento que se detecte una alta afluencia de compradores dentro del mismo local. De este modo, se contempla el apoyo mutuo priorizando la celeridad en el cobro sin descuidar la calidad del servicio lo cual es una prioridad. Con su respectiva aplicación se evita la saturación operativa en momentos de mayor demanda. Procedimientos de servicio y atención al cliente Realizar un protocolo de abordaje inicial que se aplique por medio del uso de frases, gestos y conductas preliminarmente establecidas donde se oriente a la interacción con el consumidor de forma que se lleve a cabo desde el profesionalismo respetuoso. Así, se llega a definir aspectos como el momento oportuno para ofrecer ayuda, el tono de comunicación idóneo o la importancia del espacio personal de quien se está atendiendo. Todo ello con la firma propósito de mitigar prácticas invasivas, pero sobre todo crear una experiencia positiva desde el primer contacto.		

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026
Manejo de objeciones tomando como punto importante la aplicación de pasos secuenciales que incluyen la escucha activa de la inconformidad, la validación de la persona que reclama y una correcta propuesta de alternativas de solución donde se respeten los lineamientos de la empresa en cuestión. De este modo, es sencillo prevenir confrontaciones al regular la respuesta ante situaciones conflictivas desviando el impacto negativo con el que vienen cargados este tipo de situaciones. Seguimiento del grado de satisfacción del usuario utilizando la opinión del mismo para finalizar la compra por medio de formatos breves en mecanismos digitales establecidos por la institución. De esta manera, los datos obtenidos pueden ser empleados insumo para los indicadores de gestión donde se identifiquen tendencias que se hayan suscitado de manera recurrente. Procedimientos de control operativo (bodega y logística interna) Recepción y etiquetado de mercadería donde se lleve a cabo una verificación a nivel físico donde se evalúe los productos recibidos en comparación con los documentos que haya proporcionado el proveedor. Así, es posible asegurar que tanto las cantidades, códigos como características coincidan con lo registrado en el sistema en la vida real. Posteriormente, se procede a realizar el respectivo etiquetado con precios definidos antes de llegar al punto de exhibición en percha, así previniendo reclamos por inconsistencias en la información.		



Guía de procedimientos operativos
para el área de ventas y atención al
cliente de Darmacio Cía. Ltda.

Año
2026

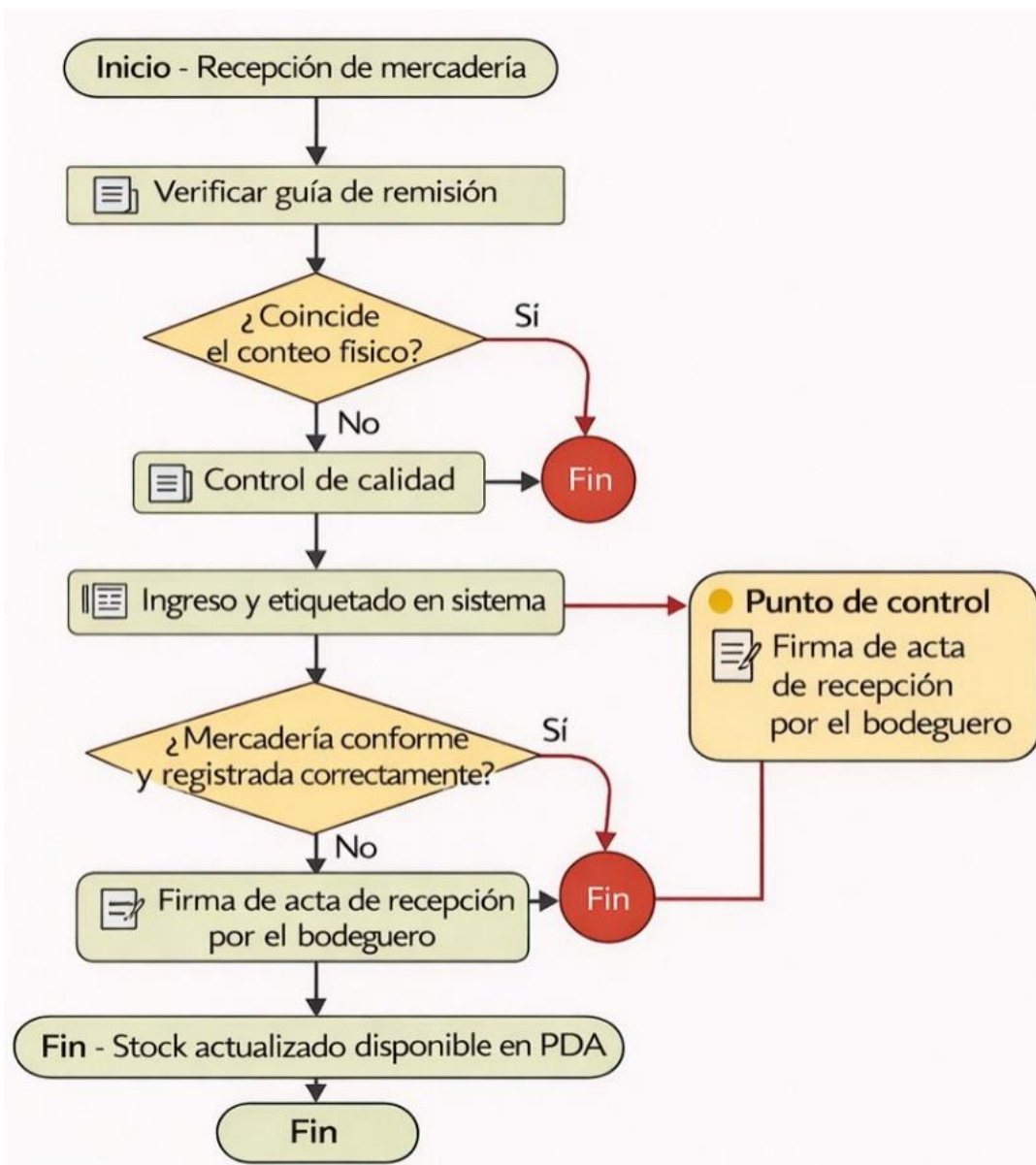
1. Flujos de procesos y simbología

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio/Final	Indica el comienzo o conclusión del flujograma.
	Acción/Proceso	Representa una tarea o actividad dentro del proceso.
	Decisión	Se usa para indicar un punto donde se toma una decisión.
	Documento	Simboliza un papel recibido o generado a lo largo del proceso.
	Flechas de dirección	Muestran la secuencia de los pasos en el flujo del proceso.
	Conector	Unen partes del diagrama en la misma hoja.

Nota. Elaboración propia.



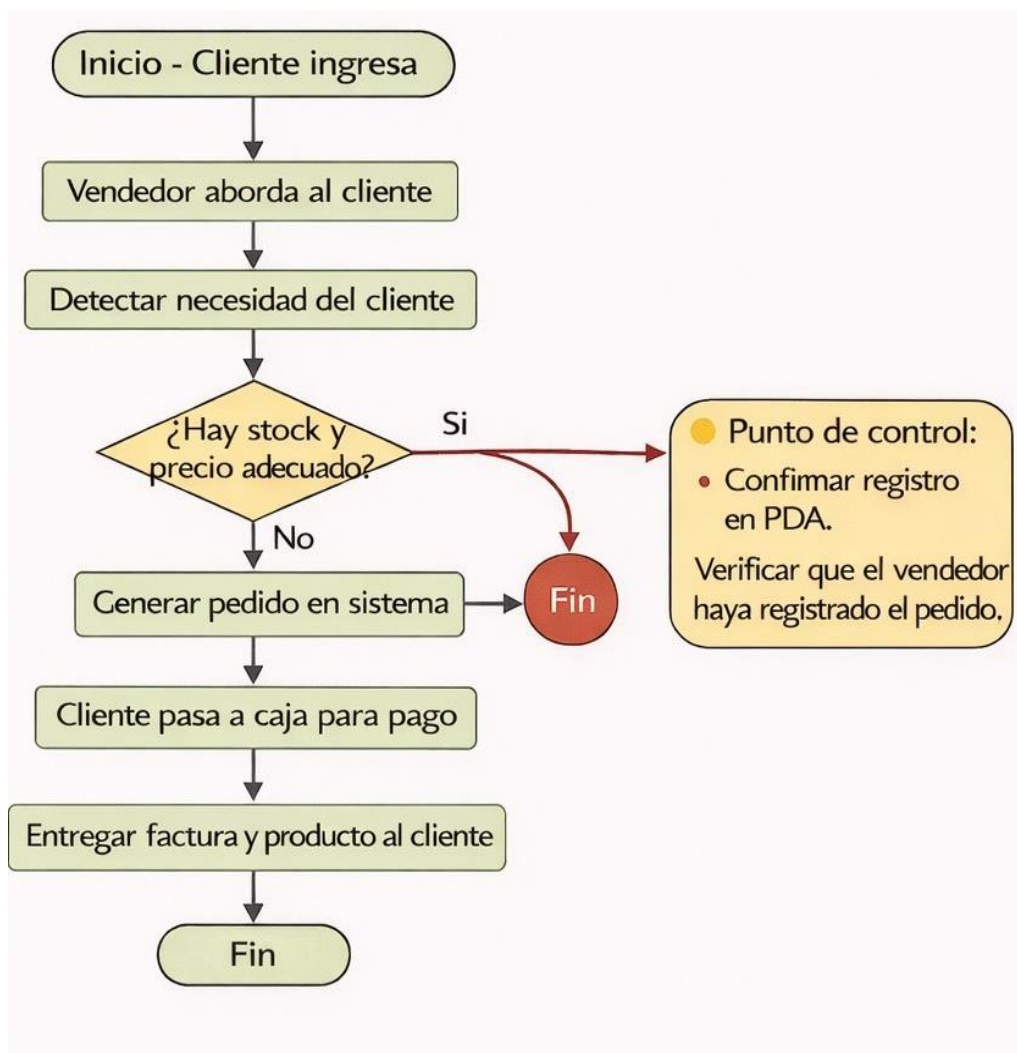
Diagrama de flujo de bodega e inventario



Nota. Elaboración propia.



Diagrama de Facturación y ventas



Nota. Elaboración propia.

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026		
1. Matriz de indicadores				
La presente matriz resume los indicadores de gestión que han sido utilizados para evaluar la eficiencia operativa de Darmacio Cía. Ltda. De manera que han sido organizados en dimensiones económicas, sociales y ambientales para analizar su desempeño en los procesos de ventas y atención cliente desde una mirada objetiva. Así, es posible llevar a cabo su aplicación en áreas críticas donde se dé seguimiento adecuado de los resultados esperados.				
Dimensión	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuentes de datos
Social	Satisfacción Del cliente	$\frac{(\text{Clientes satisfechos})}{(\text{Total encuestados})} \times 100$	Trimestral	Encuestas de satisfacción aplicadas a clientes
Económico	Errores operativos	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ Productos Devueltos})}{(\text{Total de Ventas})} \times 100$	Mensual	Reportes de devoluciones
Ambiental	Mejora continua	$\frac{(\text{Acciones implementadas})}{(\text{Acciones recomendadas})} \times 100$	Trimestral	Informes de auditoría
Económico	Tiempo	$\frac{(\text{Suma de minutos de atención total})}{(\text{Numero de clientes atendidos})}$	Diario	Tiempos registrados en PDA
Económico	Cumplimiento	$\frac{(\text{N}^\circ \text{Tareas Cumplidas})}{(\text{Tareas Programadas})} \times 100$	Mensual	Informes de supervisión
Social	Calidad	$\frac{(\text{Reclamos Suelos})}{(\text{Reclamos Recibidos})} \times 100$	Mensual	Registro de reclamos
<i>Nota.</i> Elaboración propia.				

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026
12. Responsables y funciones Administrador de tienda • Realizar una adecuada supervisión de los procesos de ventas • Coordinar con bodega para garantizar la fluidez a nivel operativo Vendedor • Registrar de manera correcta los pedidos y consultas en la PDA • Detectar necesidades del cliente que surjan al momento de la compra Gerencia • Supervisar el cumplimiento de los lineamientos internos establecidos • Evaluar resultados para construir la mejora continua 13. Seguimiento y evaluación de modelo • Revisar de manera mensual los indicadores de eficiencia definidos para lograr la satisfacción del cliente para verificar su cumplimiento • Registrar incidencias que se hayan suscitado recurrentemente durante la ejecución del servicio al usuario • Informar inmediatamente a la administración sobre los hallazgos del seguimiento de las decisiones correctivas • Comparar los resultados obtenidos con aquellos objetivos planificados 14. Glosario Estandarización: Forma de unificar Control interno: Verificación de procesos Cuello de botella: Punto de retraso Indicadores: Medidas de desempeño		

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026
15. Validación de la Guía Elaborado por: Kristhyn Maillyn Mena Alvia Estudiante Revisado por: Ing. Denny Fortty Barberán, Mg. Tutor de Trabajo de Titulación Aprobado por: Ing. Denny Fortty Barberán, Mg. Tutor de Trabajo de Titulación		

	Guía de procedimientos operativos para el área de ventas y atención al cliente de Darmacio Cía. Ltda.	Año 2026
16. Conclusiones En conclusión, al definir una secuencia uniformemente organizada de actividades operativas desde el abordaje del cliente hasta lo concerniente a la facturación y despacho del producto se consiguió una estandarización efectiva. Dicha acción redujo la variabilidad en el desarrollo de los procesos actuales de la empresa, facilitando así la capacitación del personal donde es posible disminuir errores derivados de la improvisación del momento. De este modo, la incorporación de procedimientos claros tomando como herramienta aquellos aparatos tecnológicos disponibles se facilitó el flujo de atención al cliente del día a día. De esta manera, la guía minimiza retrasos que desencadenan a fallas de registros en las ventas, así favoreciendo a la atención oportuna sin afectar la calidad del servicio. En definitiva, la definición de responsabilidades, así como de puntos de control y flujos de comunicación mejoró la interacción entre las áreas. Así, se llega a operaciones más efectivas donde se redujeron cuellos de botella. 18. Recomendaciones Tomando como punto de referencias las presentes conclusiones, se recomienda: • Se sugiere socializar y capacitar al personal de trabajo sobre el uso efectivo de la guía de procedimientos operativos con la finalidad de asegurar que todos comprendan y apliquen correctamente lo establecido. • Se propone monitorear de forma continua las mejores continuas con respecto a los indicadores de eficiencia para utilizarlos en la toma de decisiones mensuales. • Actualizar de manera periódica la guía donde se incorporen ajustes derivados de los cambios en el negocio a través del tiempo donde se		

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

En conclusión, la revisión de los fundamentos teóricos expresa que con un enfoque adecuado donde se evalúen los procesos operativos vinculados a la atención a la atención y servicio es posible identificar que la auditoría de gestión es una forma viable de abarcar la problemática principal. Los referentes normativos por su parte aportaron criterios claros para examinar la eficiencia del servicio actual, facilitando así la comprensión del desempeño organizacional de la empresa.

Por otra parte, al realizar un análisis del cumplimiento de funciones y de la calidad servicio se demostró que la disposición y el compromiso para llevar a cabo las actividades diarias están presentes, pero existen diferencias en cuanto a la manera en la que se ejecutan dichos procesos. Estas variaciones responden de manera principal a la ausencia de lineamientos debidamente estandarizados donde se carece de seguimiento continuo a las labores, lo cual genera inconsistencias que limita el desempeño.

De este modo, las falencias más relevantes pudieron ser identificados, donde se destacó insatisfacción del cliente gracias a los retrasos en la atención y la poca comunicación entre áreas de trabajo donde no hay control sistemático de los errores a nivel operativo. Dichas debilidades están provocando tiempos de respuesta tardíos, lo cual desencadena en una percepción nada favorable del consumidor. En definitiva, la elaboración de una guía de procedimientos se consolidó como una alternativa funcional para corregir las fallas

identificadas. Gracias a que su aplicación contribuye a la construcción de una gestión más sostenible en el tiempo.

4.2 Recomendaciones

- Se indica fortalecer los mecanismos de comunicación interna tanto del área operativa como administrativa donde se establezcan canales formales para el flujo de información continuo, solo así será posible reducir los tiempos de respuesta que representan cuellos de botella para la empresa. De este modo, la perspectiva del usuario podrá mejorar gradualmente.
- Se sugiere promover una cultura organizacional donde se anime a la calidad del servicio para llegar a la excelencia, donde se incentive la responsabilidad, así como el cumplimiento de funciones asignadas o la iniciativa en la mejora de procesos internos que necesiten refuerzos conformen se vaya necesitando de apoyo del equipo de trabajo en cuestión.
- Se precisa realizar una revisión y actualización de los procedimientos implementados donde se consideren cambios dependiendo del flujo de trabajo que se esté viviendo en el momento donde se incorporen herramientas de tecnologías emergentes. De esta forma, se puede integrar la opinión del cliente con sus necesidades del mercado con el fin de mantenerse vigente en el sistema implementado.
- Se aconseja mantenerse activo en cuanto a desviaciones identificadas debido a que puede volverse reincidente aún con lineamientos establecidos, es importante mantener el compromiso del staff con los objetivos propuestos en un inicio. Así, mantener la satisfacción del consumidor quien es el centro de la gestión entera.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/352157132_DISENO_Y_METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION
- Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN EMPÍRICA? *Didáctica y Educación ISSN 2224-2643*, 11(3), Article 3.
<https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992>
- Becerra Ávila, J. E., & Orellana León, M. F. (2020). *Auditoría de gestión: Una revisión bibliográfica* [bachelorThesis, Universidad del Azuay].
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10281>
- Candil, I. M. (2015). *UF2120—Diseño de encuestas y cuestionarios de investigación*. Editorial Elearning, S.L.
- Carbajal, R. (2020). *Metodología de la Investigación: Investigación bibliográfica/documental*. <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/handle/11592/9845>
- Cerda. (2023, marzo 8). *LOS ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN*. Biblioteca Digital Magisterio. <https://bibliotecadigital.magisterio.co/libro/los-elementos-de-la-investigacion>
- Collay-Yanchaliquin, M. H., Chiriboga-Mendoza, M. M., & Santana-Castro, L. A. (2024). Auditoría de gestión y gobernanza eficaz. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 7(14), 846-852.
<http://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/355>
- Cordova-Bustos, D. B., & Rizzo-Anastacio, R. E. (2025). El control interno y sus beneficios antes de una auditoría financiera en el consorcio NETTEL 2021 a 2023. *Código Científico Revista de Investigación*, 6(E1), 135-159.
<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/667>

- Espinoza-Freire, E. E. (2023). La enseñanza de las ciencias sociales mediante el método deductivo. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 2(2), 34-41. <https://doi.org/10.62697/rmiie.v2i2.50>
- González, J. L. (2020). Indicadores de la gestión de calidad en las empresas de fluidos de perforación. *Revista Enfoques*, 4(15), 185-191. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i15.90>
- González Rodríguez, E., & Garza Villegas, J. B. (2015). Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad. *Nova scientia*, 7(13), 411-437. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-07052015000100021&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Hernández Vaca, S. T. (2024). *Auditoria de gestión a la empresa Telcomexpert S.A de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo período 2022*. [bachelorThesis, Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13329>
- Lima Sánchez, R. L. (2024). *Auditoría de sistema de gestión de calidad a los procedimientos administrativos de la empresa licores Guanchicoco cantón el Carmen, Manabí 2023*. [Thesis]. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/7480>
- Llumiguano, M. E., Cárdenas, C. V., & Chimbo, G. W. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Mendez, A. T., & Vargas Garnica, Y. C. (2025). *Análisis del proceso de auditoría contable en la empresa Asesorías Educativas G'Moreno mediante el uso de herramientas tecnológicas en Bucaramanga, Año 2024*. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/19068>
- Panchi Arias, M. P. (2021). La auditoría interna como herramienta de control y seguimiento de la gestión en las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 333-341. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202021000300333&lng=es&nrm=iso&tlng=pt

- Paredes Tapayuri, J. L. (2019). *Auditoria de gestión*.
<http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/6166>
- Pilla Chango, F. M. (2022). *Modelo de Gestión de la Calidad de los Servicios en el restaurant Lo típico mi tierra*.
<https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/8170>
- Pizarro, J. K., & Montero-Cobo, M. A. (2024). Auditoría de Gestión: Identificación de riesgos en empresas. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(1), 525-545. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i1.113>
- Riasco Sacón, K. E. (2021). *Auditoría de gestión y la toma de decisiones en el departamento de compras*. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5835>
- Robayo Calderón, G. R., & Sares Cuellar, A. K. (2024). *Auditoria de Gestión de Calidad a los Procesos Administrativos de la Empresa ZURITSA, Periodo 2021*. [Thesis].
<https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/7287>
- Rodríguez, G. M. Z., Pincay, D. E. Á., & Rodríguez, N. R. Y. (2021). LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS, REALIDADES Y PERSPECTIVAS: LA AUDITORIA DE GESTIÓN REALIDADES Y PERSPECTIVAS. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127-140. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568>
- Rodríguez Rodríguez, C. J., & Guzmán Prada, S. I. (2025). *Riesgo de liquidez: Análisis teórico desde el marco COSO ERM*. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/60418>
- Romero, M. Á. M., Tiza, D. R. H., Murillo, J. P. M., Cervantez, D. O. O., & Ordóñez, G. I. (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo. En *Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>
- Sánchez Orellana, L. C. (2023). *Relación del modelo coso ERM en el sistema de control interno ecuatoriano, y su efecto en la gestión pública*.
<https://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/6352>

- Santiesteban-Zaldívar, E., Frías, V. G. F., & Cardeñosa, E. L. (2020). *Análisis de la Rentabilidad Económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Editorial Universitaria (Cuba).
- Soto Alferez, G. D. R. C., & Quilla Yapu, E. J. (2025). Reducción de tiempos operativos en la gestión documental del área de Recursos Humanos utilizando Power Platform y análisis Lean Six Sigma en una empresa automotriz. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/686838>
- Vázquez-Llguicota, L. E., & Flores-Flores, M. E. (2025). Evaluación de la satisfacción del cliente mediante auditoría de gestión en empresas comerciales. *Revista UGC*, 3(S2), 165-177. <https://universidadugc.edu.mx/ojs/index.php/rugc/article/view/167>
- Vega, A. M. D. C. G., Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, México, & García, J. M. R. (2021). La Observación en el Estudio de las Organizaciones. En C. Brandão, J. L. Carvalho, & T. A. García, *New Trends in Qualitative Research* (1ª, Vol. 5, pp. 71-82). Ludomedia. <https://doi.org/10.36367/ntqr.5.2021.71-82>
- Vera, H. A. P. (2024). Auditorías internas en ISO 9001 en un área de proyectos de tecnología de información. *Cuadernos Técnicos Universitarios de la DGTIC*, 2(3). <https://doi.org/10.22201/dgtic.ctud.2024.2.3.65>
- Vidal, T. (2022). Enfoque cuantitativo: Taxonomía desde el nivel de profundidad de la búsqueda del conocimiento. *Llalliq*, 2(1), ág. 13-27.
<https://doi.org/10.32911/llalliq.2022.v2.n1.936>
- Vivar-Astudillo, A. Y., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(Suplemento 1), 177-195.
<https://doi.org/10.62452/xx2jye34>
- Yupanqui Guamán, N. M. (2024). *Auditoría de Gestión a la Fundación Centro de Desarrollo Indígena «CEDEIN», Parroquia Cajabamba, Período 2022* [bachelorThesis, Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador].
<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13278>

Zambrano, L. E. (2023). Evaluación de la calidad del servicio al cliente: Caso de la empresa Ferreleczam. *Revista San Gregorio*, 1(55), 1-15.

<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2220>

Zambrano Zambrano, M., & Armada Trabas, E. (2020). Procedimientos de auditoría de gestión. *Revista cubana de finanzas y precios*, 4(2), 51-59.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9161189>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a vendedor de Darmacio



Anexo 2: Visita a sucursal de Darmacio



Anexo 3: Entrevista a administrador de Sucursal

