

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA



PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA OPERATIVA APLICADA AL AREA DE ATENCION AL CLIENTE CASO ILUSTRATIVO

Trabajo de graduación presentado por:

**DILSIA AZUCENA CALLES MARAVILLA
MARINA DE LOS ANGELES RAMIREZ CORTEZ
JOSE RAUL GUARDADO QUELE**

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

DICIEMBRE DE 2001

San Salvador,

El Salvador

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública
Autoridades Universitarias

Rector : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario : Lic. Lidia Margarita Muñoz

Decano Facultad de
Ciencias Económicas : Msc. Roberto Enrique Mena

Secretario Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. José Wilfredo Zelaya Franco

Asesor : Lic. Carlos Alvarenga Barrera

Tribunal Examinador : Lic. José Rafael Martell Escobar
Lic. José Gustavo Benítez Estrada
Lic. Carlos Alvarenga Barrera

Diciembre de 2001

San Salvador

El Salvador

Centro América

A G R A D E C I M I E N T O S

A DIOS TODOPODEROSO : Porque todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora; por lo hoy agradecemos a Dios la oportunidad de culminar nuestra carrera profesional.

EL GRUPO

A DIOS Por haberme provisto de sabiduría y paciencia por el triunfo alcanzado, sean para él la Victoria, Honor y Gloria.

A MIS PADRES Blanca Rubia Calles, quien pasó a gozar de la Presencia del señor y José Sebastián Maravilla quienes me dieron su apoyo incondicional.

A MI HIJITA Katherine Alejandra, quien me inspiró a seguir luchando

DILSIA AZUCENA CALLESMARAVILLA

AL TODO PODEROSO Si Jehová no edificare la casa, en vano trabajan los que la edifican; porque todo viene de ti, hoy te doy gracias por permitirme culminar mi carrera.

A MIS PADRES Jorge Alberto Ramírez y María Cruz Cortez y hermanos por amarme, por su apoyo, comprensión y por alentarme a seguir adelante.

A MI ESPOSO Ricardo Ayala por su gran amor, tiempo, apoyo y sacrificio que me brindo a lo largo del desarrollo de este trabajo.

MARINA DE LOS ANGELES RAMIREZ CORTEZ

AL SEÑOR JESUCRISTO : Por su gran amor y misericordia al prestarme vida y darme aliento para terminar esta carrera.

A MIS PADRES : José Alfonso Guardado y Crística Matilde Quele, y a mis hermanos, por todo el sacrificio, confianza y apoyo que me brindaron.

A MI ESPOSA : Rita Guadalupe Chipagua y a mi hijo Raulito, por expresarme su amor y comprensión y por darme ánimos durante el desarrollo de la carrera.

JOSE RAUL GUARDADO QUELE

I N D I C E

Resumen.....	i
Introducción.....	iii
1.- Antecedentes y marco teórico de la auditoría operativa.....	1
1.1 Antecedentes de la Auditoría.....	1
1.1.1 A nivel mundial.....	1
1.1.2 En El Salvador.....	2
1.2 Conceptos y Definiciones.....	4
1.3 Marco Teórico de Auditoría.....	6
1.4 Marco Teórico de Auditoría Operativa.....	9
1.5 Aspecto Técnico.....	17
1.6 Generalidades de la Atención al Cliente.....	25
1.7 Conceptos Relacionados con la Atención al Cliente.....	27
1.8 Administración del Servicio al Cliente.....	29
1.9 El Costo de La Calidad.....	30
1.10 Aspecto Legal.....	31
1.11 Auditoría Operativa en el Area de Atención al Cliente.....	34
1.11.1 Concepto.....	34
1.11.2 Elementos.....	35
1.11.3 Naturaleza.....	38
1.11.4 Importancia.....	39
1.11.5 Ventajas.....	40
1.11.6 Alcance.....	42
2.- Metodología y Diagnóstico de la Investigación.....	44
2.1 Objetivos de la Investigación.....	44
2.1.1 General.....	44
2.1.2 Específicos.....	44

2.2	Metodología de la Investigación	45
2.2.1.	Tipo de Investigación.....	46
2.2.1.1	Paradigma Hipotetico-Deductivo.....	46
2.2.1.2	Tipo de Estudio.....	46
2.2.2	Métodos e Instrumentos para recolección de datos.....	47
2.2.2.1	Investigación Bibliográfica	47
2.2.2.2	Investigación de campo.....	47
2.2.3	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	48
2.2.4	Unidad de Análisis y Area Geográfica de la Investigación.....	49
2.2.5	Determinación de la muestra.....	52
2.3	Análisis de los Resultados.....	53
2.4	Diagnóstico.....	78
3.-	Programas y procedimientos de auditoría en el área de atención al cliente	81
3.1	Metodología de la auditoría operacional.....	82
3.2	Determinación de las áreas críticas.....	88
3.2.1	Recursos Humanos.....	89
3.2.2	Atención al Cliente	92
3.2.3	Créditos y cobros.....	93
3.2.4	Ventas.....	95
3.3	Programas y procedimientos de auditoría.....	97
3.4	Caso Ilustrativo de auditoría de atención al cliente.....	123
4.-	Conclusiones y Recomendaciones.....	143
4.1	Conclusiones.....	143
4.2	Recomendaciones.....	145
5.-	Bibliografía.....	147
	Anexos	

R E S U M E N

Dentro de una economía globalizada, las empresas que se esmeran por cumplir estándares de calidad, precios competitivos, reingeniería en sus sistemas, y otros factores que conlleven a una maximización de sus recursos, influirán en la supervivencia financiera de tales entidades. Un factor que también es un indicativo y que mide la rentabilidad de las empresas; es el factor cliente, ya que por medio de ellos una empresa puede subsistir y salir adelante como también puede quebrar al no demandar los productos o servicios por parte de ellos.

El trabajo de graduación consistió en elaborar un documento guía que permita al empresario de la mediana empresa hacer una evaluación o diagnóstico de la calidad del servicio al cliente prestado. Uno de los aportes de este documento es que contribuye a tomar decisiones por parte de la gerencia para identificar los aspectos que afecten la atención al cliente y el posible impacto en los márgenes de utilidad de la empresa los cuales son causados por clientes insatisfechos. Esto ayudará a las empresas a tomar importancia a este tema y a obtener un valor agregado de los cuales la parte económica es la más atractiva.

Además se puede decir que la auditoría de atención al cliente, por ser una práctica no puesta en marcha es un área explorable y llena de muchas expectativas, en la que el empresario será el beneficiario de las sugerencias surgidas y las recomendaciones dadas por el auditor.

Desde el punto de vista que la investigación es la base del conocimiento, toda investigación tiene un objetivo y en lo que se refiere al presente documento, tiene como finalidad no sólo el cumplimiento de un requisito académico, sino también brindar un aporte técnico a la profesión que contribuya al conocimiento del profesional y a su fuente de recursos.

La elaboración de este documento se enmarca en el entorno de los servicios prestados o la forma de como son prestados a los clientes que visitan los distintos establecimientos comerciales, y además proporciona a las empresas la base que garantice una competitividad eficiente en un creciente mercado, dicho trabajo ha sido dividido en los siguientes capítulos:

Capítulo I: es este capítulo se efectuó la investigación bibliográfica básica para el conocimiento del entorno en que se desarrollaría la investigación, así como para ilustrar al lector de todos los antecedentes que pudieran dar la debida comprensión del trabajo de campo.

En el segundo capítulo se establecen los parámetros y herramientas para el desarrollo de la investigación, desde la determinación de la problemática hasta las fórmulas estadísticas mediante las cuales se obtendrán los resultados que sirvan de base para hacer el diagnóstico correspondiente.

En tercer capítulo se realizó la identificación de las áreas críticas que están dentro del área de atención al cliente, y se elaboraron los procedimientos escritos de ellas; los cuales servirán para la evaluación general del entorno del servicio al cliente.

Como punto final se elaboraron las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

INTRODUCCION

El contenido de este documento, tiene como finalidad; no sólo el cumplimiento de un requisito académico, sino también brindar un aporte técnico a la profesión, que contribuya al conocimiento del profesional y a su fuente de recursos, así como también a todos aquellos empresarios interesados en brindar un mejor servicio a sus clientes.

Este documento se divide en cuatro capítulos, los cuales enmarcan las necesidades que presenta el sector comercial de los medianos contribuyentes de mejorar el servicio y la atención a sus clientes, y tener una herramienta que garantice la competitividad del mercado.

En el capítulo primero se realizó la investigación bibliográfica básica para el conocimiento del entorno en que se desarrollará la investigación, así como también enfocar al lector de todos los antecedentes que le ayuden a comprender mejor el trabajo de campo. Dentro de este capítulo se mencionan conceptos, definiciones relacionados al tema, de igual forma; se detallan los aspectos técnicos y legales que describen la normativa aplicada al trabajo efectuado que proporcione seguridad y calidad a los clientes.

En el segundo capítulo se determinan los parámetros y herramientas que faciliten el desarrollo de la investigación, plasmando el paradigma a utilizar, su tipo de estudio, los

métodos e instrumentos utilizados durante la investigación, la unidad de análisis, y la muestra seleccionada.

El tercer capítulo enmarca el desarrollo de los programas y procedimientos de la área críticas como lo son: recursos humanos, clientes, créditos y cobros, ventas, etc., los cuales están directamente relacionados o involucrados a lo que se refiere el área de atención al cliente, éstas áreas son de gran importancia y las que deben ser tratadas con eficacia, eficiencia y calidad, caso contrario un mal manejo en ellas puede influenciar en los resultados operativos del negocio.

Por consiguiente, en este capítulo se desarrolla de manera sencilla el caso ilustrativo, en el cual se desarrollan programas y procedimientos para poder lograr una mejor comprensión de la investigación realizada.

Posteriormente, el capítulo cuarto se describe las conclusiones y recomendaciones determinadas, las cuales han surgido como resultado del proceso de trabajo efectuado y en beneficio del sector comercial, de los profesionales en Contaduría Pública para que pongan en práctica y a la vez ser utilizado como material de consulta para estudiantes que deseen ampliar los conocimientos de esta área.

1. ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO DE LA AUDITORIA

1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA

1.1.1 A NIVEL MUNDIAL

El propósito principal de las primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable. Las auditorías estaban encaminadas a asegurar al propietario de un negocio que los empleados contratados habían mantenido correctamente las cuentas y que existían todos los activos y se encontraban registrados en las cantidades apropiadas.

En 1917 el Tribunal Federal de Reserva Pública da el primer pronunciamiento técnico, preparado por el Instituto Americano de Contadores Públicos que en 1957 se convierte en el American Institute Of Certified Public Accountants (AICPA), para establecer criterios uniformes. En 1933 la legislación federal sobre valores creó la Security And Exchange Comisión (SEC) y amplió los requisitos de presentación de informes y exigió que los estados financieros fueran dictaminados por auditores independientes.

El papel del auditor ha variado con el transcurso de los años desde la detección de desfalcos y la certificación de la exactitud de un balance general, hasta el papel actual de revisión de sistemas y la obtención y evaluación de evidencias de modo tal de poder

expresar una opinión de carácter profesional sobre la adecuada presentación de los estados financieros.^{1/}

1.1.2-EN EL SALVADOR

El ejercicio de la auditoria se legaliza en 1940 fecha en que el gobierno emite el decreto 57, para reglamentar el ejercicio de la profesión de Contadores Públicos Certificados, publicado en el Diario oficial 233 del 15 de Octubre del mismo año; además se emite la Ley del ejercicio de la Contaduría Pública surgiendo los contadores públicos certificados (CPC), por medio de esta ley, se crea el Consejo Nacional de Contaduría Publica; el decreto legislativo No. 57 fue reformado por medio del Decreto Legislativo 13, Diario Oficial No. 17 de marzo de 1941. En su reforma otorgaba otras facultades al Consejo Nacional de Contadores, tales como extender constancias a ayudantes de contador publico certificado, así como suspender estas cuando a juicio del consejo, aquellos a quienes se había extendido no hubieren observado la conducta debida.

Con fecha 26 de marzo de 1941, se decretaron las reglas de Etica Profesional para los Contadores Públicos Certificados, publicado en el diario oficial No. 72 del 29 de marzo de 1941. En el diario oficial No. 111 del 22 de mayo de 1941, se publico el

^{1/}J.Cashin P. Neuwirth, J.Levy /en su Enciclopedia de la Auditoria V-1

decreto No. 8 que contenía el reglamento de la Ley del Ejercicio de las funciones del contador publico. El 6 de diciembre de 1943, se emitió el decreto legislativo No. 91, Diario oficial No. 276, reformando nuevamente el decreto legislativo No 57 mencionado anteriormente, en el que se facultaba al consejo para extender el certificado del cual se habla en la fracción primera del art. 5 de la Ley del Ejercicio de las funciones del contador Publico, a todo contador publico en ejercicio, que de manera continua, con honradez y decencia haya ejercido la profesión de contador Publico durante mas de tres años, siempre que lo solicitara al consejo Nacional de Contadores Públicos antes del 1º. De enero de 1950; posteriormente el 14 de Diciembre de 1943, se hacen reformas a la ley a efecto de facilitar el ingreso de personas que en base a su experiencia podrían desempeñarse como tales.

Es hasta 1968 que la Universidad de El Salvador crea la carrera de Licenciatura de Contaduría Pública; subsiguiente a este evento el 11 de Marzo de 1971 mediante decreto legislativo se crea el Código de Comercio, en el cual se deroga la ley del ejercicio de la Contaduría Pública y el anterior consejo de esta profesión, creándose el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoria; en 1985 se deja de otorgar la calidad de contador público Certificado.^{2/}

^{2/} Ricardo Benjamin Ayala y otros: tesis la Auditoria de Gestión como una Ventaja Competitiva, 1999
Universidad de El Salvador facultad de Ciencias Económicas, Depto. de Contaduría Pública

El último evento que es de una importancia muy relevante en la carrera del profesional de contaduría se ha dado en este milenio, cuando por Decreto No.828 de la Asamblea Legislativa el 1 de abril de 2000, entra en vigencia la “Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría” publicada en el Diario Oficial el día 26 de enero del mismo año, en dicha ley se plasman atributos, responsabilidades, prohibiciones, infracciones y sanciones del contador en la práctica de su trabajo y en su función de auditoría.

Con la especialización de los Contadores Públicos y su alto nivel de preparación en aspectos contables y otras disciplinas, es que se diversifican los servicios prestados por el profesional contable de acuerdo a las necesidades del cliente, y es a partir de éstas necesidades que surgen otros tipos de auditorías.

1.2 –CONCEPTOS BASICOS

1.2.1 OPERACIONES

Actividades recurrentes de una organización orientada hacia la producción de un producto o la prestación de un servicio. Los resultados de una operación, se pueden medir contra objetivos y metas establecidos que pueden incluir presupuestos, tiempos o programas de producción o planes operativos.^{3/}

^{3/} Eric L. Kohler, Diccionario para contadores. Pag. 46 y 442

1.2.2 PROGRAMA DE AUDITORIA

Procedimientos seguidos o trabajo específico llevado a cabo por un contador público al efectuar una auditoría. Se considera también como una descripción, memorándum o esquema del trabajo que debe realizarse en una auditoría, y frecuentemente el tiempo asignado y las obligaciones del personal preparado por un principal, definiendo el alcance del trabajo, como guía y medio de control del auditor y de sus ayudantes.

Además, son considerados como una herramienta para Planear, dirigir y controlar el trabajo, representa el dejar perfectamente claro la acción a seguir especificando procedimientos a emplear y definiendo los pasos que permitan alcanzar los objetivos de la auditoría. ^{4/}

Los programas determinan:

- a) Si se han alcanzado los resultados o beneficios deseados, establecidos por la legislatura de otro cuerpo autorizado
- b) Si la agencia ha tomado en cuenta alternativas que pudieran rendir a un costo inferior los resultados deseados.

1.2.3 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA:

Son el conjunto de técnicas de investigación aplicadas a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias, examinadas.

^{4/} Instituto Mexicano de Auditores Internos A. C., SIAS 10 Pag. 3.

1.2.4 TECNICAS DE AUDITORIA:

Son métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.^{5/}

- a) Estudio General
- b) Inspección
- c) Análisis
- d) Confirmación
- e) Investigación
- f) Declaraciones o Certificaciones
- g) Observación
- h) Cálculo.

1.2.5 CONTROL

Básicamente consiste en lograr que se efectúe el trabajo. Las tres actividades fundamentales de este elemento son:

- 1- Obtener información
- 2- Evaluar la información obtenida
- 3- Analizar las variaciones para determinar sus causas y efectos

1.3 MARCO TEORICO DE LA AUDITORIA

1.3.1 CONCEPTO DE AUDITORIA

Es un examen critico y sistemático de los estados financieros, registros y transacciones

^{5/} Amaya Medrano Cristian Omar y otros: Tesis Diseño de programas de Auditoria 1998
Universidad de El Salvador Facultad de Ciencias Económicas, Depto. Contaduría Pública

relacionadas para determinar las adherencias a los principios de contabilidad generalmente aceptados, a las políticas de dirección, o a los requerimientos establecidos, con el objeto de hacer recomendaciones para su mejoramiento, bien sea por simplificación, mayor esmero en los detalles o readaptación.^{6/}

1.3.2 TIPOS DE AUDITORIAS

1.3.2.1 LA AUDITORIA FINANCIERA:

Es una revisión de las manifestaciones hechas en los Estados Financieros Publicados. Debe efectuarse de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Aún cuando tal clase de auditoría puede ser realizada también por auditores internos, está implícito un grado menor de independencia en relación con la unidad a ser auditada; un examen financiero no es una revisión detallada sino una prueba sobre la contabilidad y sobre otros registros. El alcance de estas pruebas lo determina el auditor basándose en su propio juicio y experiencia.

1.3.2.2 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es un examen, revisión y evaluación de las actividades de una entidad económica, para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de la misma.

^{6/} J.W.Cook y Otros 3ª. Edición, Auditoría Pag. 399

1.3.2.3 AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO

Tienen por objeto determinar si se han mantenido ciertos acuerdos contractuales. Esta auditoria pretende determinar si se han respetado los términos del contrato; además es un aspecto importante del trabajo de un auditor, según aumentan las reglamentaciones y las empresas quedan sujetas a mas controles en áreas tales como las oportunidades de empleo, requisitos de salarios y pensiones, y políticas de fijación de precios; el profesional tiene la responsabilidad de estar seguro de que el cliente cumple con las leyes y reglamentos aplicables.

1.3.2.4 AUDITORIA DE RENDIMIENTO

Es la que no esta sujeta a un contrato, con el fin de lograr un control interno eficaz en una organización. Y se ocupa para determinar el acierto con que se realizan actividades especificas de control interno. Por ejemplo, para comprobar el adecuado control sobre los pagos, es esencial la comparación del pedido, factura y nota de recepción.

1.3.2.5 AUDITORIA DE GESTION

Es el examen que se efectúa a una entidad con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con él propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

1.3.2.6 REVISION ESPECIAL

Auditoria limitada a transacciones o cuentas definidas, excluyendo a todas las demás. La competencia del auditor para hacer una revisión particular y cuando su independencia es esencial a su revisión, serian las únicas limitaciones de importancia que atañen a la revisión. Por ejemplo, muchos auditores no serian competentes para recomendar la ubicación de una nueva fabrica o negocio; algunos, sin embargo, mediante la aplicación de técnicas apropiadas, podrían dar una recomendación valida.

Es importante hacer notar que la auditoria Administrativa y la operacional tienen una relación directa, ya que ambas tienen como propósito, velar porque las funciones y responsabilidades de cada cargo se ejecuten de acuerdo a lo establecido y por consiguiente alcanzar sus objetivos.

1.4 MARCO TEORICO DE LA AUDITORIA OPERATIVA

1.4.1 BREVE RESEÑA HISTORICA

Nació por la necesidad que de ella tenía la dirección y por la habilidad del auditor interno para satisfacer dicha necesidad. Las empresas crecieron, el trabajo de los directivos ejecutivos fue trasladándose desde las actividades no financieras de las que provenían hacia sectores concretos de los registros contables, pues necesitaban estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros. El termino “operaciones” como designación de las actividades y funciones no financieras apareció en la declaración de las Responsabilidades de los

Audidores internos publicada por el IIA la declaración de 1957 decía La auditoría interna es una actividad de valoración independiente dentro de una organización para la revisión de las actividades contables-financieras, así como otras operaciones.

1.4.2 CONCEPTO

Es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización, con el propósito de evaluar la eficiencia y efectividad. A menudo, las auditorías operativas se efectúan fuera del área de los registros o de los procesos de información. Es una extensión de la administración para determinar que también esta funcionando un departamento en relación con los objetivos establecidos; es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas hacia los objetivos de la administración.

1.4.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Los objetivos de la auditoría operativa varían entre las organizaciones; pueden establecerse por el grado de aceptación de la dirección, por el historial, por el entrenamiento y educación de los auditores o por la filosofía fundamental de la organización auditora.

En la misma organización los objetivos pueden cambiar en función de como los auditores entiendan y se familiaricen con las operaciones y de como desarrollen su

competencia técnica para tratar asuntos operativos tal y como tratan los financieros.

La auditoría operativa abarca la eficiencia, eficacia y la Economía:

Eficiencia:

- Mide como una organización utiliza sus recursos para producir bienes y servicios aceptables en comparación con una norma, meta o estándar.
- Se refiere a la relación que existe entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción.^{7/}
- Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados Obtiene un resultado máximo, o que con los mínimos de éstos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.

Eficacia:

El grado de cumplimiento de una meta la que puede estar expresada en términos de calidad, cantidad, tiempo, costo etc. ; es fundamental, por lo tanto, que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas.

^{7/} Importancia de la Auditoría de Gestión para Mejorar la Administración Pública en El Salvador. Asociación de Auditores Gubernamentales, conferencista Dr. Roberto Angulo Sanabira (Colombiano)

Economía:

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales la administración adquiere recursos humanos, físicos y financieros. Una operación es económica si los adquiere en una cantidad y calidad apropiada, al menor costo y de manera oportuna.

La auditoría operacional tiene como objetivo primordial identificar aquellas áreas en las cuales se puede lograr una reducción de los costos, mejoras operativas o aumentar la rentabilidad como resultado de la implantación o modificación de controles administrativos y operativos.

La auditoría operacional abarca muchas áreas, por lo que no puede tener un enfoque único, está dirigida hacia el establecimiento de normas mediante las cuales se va a evaluar la operación que se audita, obtener pruebas que permitan medir los resultados de la operación, determinar acciones correctivas cuando sea necesario e informar sobre los resultados al nivel administrativo correspondiente.

Esta clase de auditoría al igual que las otras se encuentra en continua evolución y se adapta a las necesidades de la administración de cada compañía, ya que se considera como un amplio examen y una evaluación de las operaciones que se llevan a cabo o no, de manera que cumplan con las políticas establecidas dirigidas hacia los objetivos de la administración, incluye la evaluación del uso eficiente de los recursos, tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de

operación, también debe incluirse recomendaciones de solución a problemas y métodos para la maximización de las utilidades.

1.4.3 PORQUE ES NECESARIA LA AUDITORIA OPERACIONAL

Debe aplicarse porque no basta con el conocimiento superficial que se logra al efectuar pruebas de cuentas, sino que debe complementarse y ampliarse mediante un estudio sistemático de la historia de la entidad, su organización y productos, políticas de ventas, métodos de producción, distribución, sistema presupuestario, política financiera y si posee procedimientos o políticas orientadas hacia el buen servicio al cliente.

Por lo tanto es necesario realizar este estudio mínimo cada año para que de esta manera se proporcione la base de juicio a utilizar en la preparación y ejecución de un programa de auditoria adecuado. Debe considerarse que dicho examen no solamente involucra al departamento de contabilidad si no a todos los demás departamentos que constituyen la entidad.

1.4.4 PROPOSITO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones, para simplificar el trabajo e informar sobre cualquier problema que pueda impedir los planes y todas aquellas

cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración, en la consecución de la óptima o máxima productividad. En esta auditoría se debe revisar las funciones de la empresa, mediante la investigación, análisis y evaluaciones de los hechos, identificar obstáculos, y para finalizar elaborar un informe sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos poniendo énfasis en el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros; determinando si se han alcanzado los objetivos programados, además comprende recomendaciones que tiendan a corregir errores; puede comprender la totalidad de operaciones de la empresa incluyendo las financieras o delimitarse a una determinada operación o actividad específica. 8/

Las aplicaciones que se practican con mas frecuencia son:

- 1- Para aportar recomendaciones que resuelvan un problema conocido.
- 2- Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconoce las razones que la ocasionan.
- 3- Para contar con un respaldo para prevención de ineficiencia o para el sano crecimiento de la entidad.

Esta auditoría puede realizarse en cualquier época, pero es más recomendable que se practique periódicamente, con el fin que rinda sus mejores frutos.

8/ Beatríz Funes Avalos y Otros, Tesis "La Función Contable en la Auditoría Operacional 1998, Pag. 15 y 19.

1.4.5 FASES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Para desarrollar con éxito una auditoria operacional se debe definir el propósito de la auditoría, su alcance, la naturaleza de la empresa o área operacional a examinar. Se han identificado cinco fases:

- a. Estudio preliminar
- b. Revisión de legislación, objetivos, políticas y normas
- c. Revisión y evaluación de la estructura de control interno
- d. Examen detallado de áreas críticas
- e. Informe de resultados

1.4.6 LA AUDITORIA INTERNA Y LA AUDITORIA OPERACIONAL

La auditoria interna es considerada como una actividad independiente de evaluación dentro de una organización para la revisión de las operaciones como un servicio a la gerencia. Es un control gerencial básicamente cuya función consiste en medir y evaluar la efectividad de otros controles, por lo general se interesa en operaciones efectuadas en periodos anteriores y en la exactitud de la información que aparece en los registros financieros; La auditoria operacional esta sobre todo orientada hacia el futuro y las mejoras que se pueden hacer, es considerada como una actitud; a manera de enfoque, análisis evaluación y recomendaciones; es una técnica de naturaleza eminentemente constructiva. actualmente se considera que el auditor interno que no es también operacional se ha rezagado en su práctica profesional, desde luego debe

entenderse que el profesional siempre deberá estar en aptitud de realizar evaluaciones del proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detectan fallas de consideración.^{9/}

1.4.7 LA AUDITORIA EXTERNA Y LA OPERACIONAL

Las normas de auditoria que rigen el examen de estados financieros obligan al contador público independiente a efectuar un estudio y evaluación adecuadas del control interno existentes, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él, así mismo que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va ha dar a los procedimientos de auditoría.

Por su parte el auditor externo cuando efectúa una auditoria financiera informa sobre la situación que guarda el control interno, a través de comentarios, memorándum sobre situaciones específicas e informes que contienen recomendaciones orientadas a mejorar el control interno.

La auditoría operacional proporciona información más confiable, debido a que profundiza mas sobre las operaciones y análisis de una área específica, para poder dar las recomendaciones pertinentes de cómo evacuar determinados problemas que pueden afectar los resultados de la entidad; las auditorias operacionales pueden ser realizadas

^{9/} John W.Cook, ph D Cpa, Auditoria 3ra. Edición pag. 399

por auditores externos; se alcanza un grado de independencia mas alto y quizá un grado mayor de objetividad, al llevar a cabo un auditoria operacional el auditor debe dedicar mas atención a los controles administrativos internos que a una auditoria financiera, también deben realizar la revisión de algunos controles internos contables que no se investigarían en una auditoria financiera por ser poco importantes o por quedar compensados con otros procedimientos.

1.5ASPECTO TECNICO

En todas partes del mundo la auditoría se realiza en diversos ambientes y organizaciones que difieren en objetivos, dimensiones y estructura; por lo tanto hay que tener en cuenta que la figura técnica adoptada no esté en contraposición del aspecto legal de cada país y tipo de organización.

Como respaldo al trabajo de investigación, a continuación se describe la base técnica considerada.

1.5.1 Normas Generales o Personales

Estas normas son aplicables indistintamente del tipo de auditoria que se efectúe ya que regulan la conducta del auditor respecto a su profesionalismo, capacidad, independencia metal y discrecionalidad; constituyéndose en lineamentos básicos que le permiten al auditor garantizar a sus clientes los servicios que le sean requeridos.

Las normas en referencia tal como fueron aprobadas y adoptadas por el Instituto Americano de Contadores Públicos son las siguientes:

- a) “El examen debe llevarse a cabo por una persona o personas que tengan el entrenamiento técnico y la capacidad profesional como auditores”; debido a que muchos de los usuarios auditados no conocen al auditor cuyo dictamen acompaña los estados, es fundamental que reciban la seguridad de que pueden confiar en el mismo sobre la base única del entrenamiento y la capacidad del mismo.
- b) “En todos los asuntos relacionados con el trabajo encomendado, el o los auditores mantendrán una actitud mental independiente”; el auditor debe ser neutral en todos los asuntos que caen bajo su estudio y reconocer la obligación que tienen de imparcialidad para con cada uno de los diversos grupos de usuarios. La independencia ha sido considerada como un concepto fundamental en la profesión de la auditoría.
- c) “Se ejercitará el cuidado profesional en la ejecución del examen y en la preparación del informe”; el auditor no sólo debe poseer el conocimiento y el entrenamiento necesario si no que también deben utilizar la habilidad apropiada al efectuar sus trabajos con el cuidado y diligencia razonable.

1.5.2 Normas Relativas a la Realización del Trabajo.

Son lineamientos dirigidos a efectuar un eficiente desarrollo del examen de auditoría, desde la planificación de dicho examen hasta la ejecución y finalización del mismo.

a) El trabajo debe ser adecuadamente planificado; con frecuencia el nivel de conocimiento adquirido por el auditor es inferior al que posee la administración, pero debe ser lo suficiente como para permitir al auditor planear y llevar a cabo el examen de acuerdo con las normas de auditoría. El proceso de planificación de una auditoría implica el establecimiento de metas, programas de trabajo de auditoría, planes y presupuestos financieros, e informes de actividades.

b) Es responsabilidad del supervisor que el personal que está involucrado en la ejecución de los objetivos de la auditoría reciba orientación y supervisión adecuada para asegurar que el trabajo sea realizado apropiadamente para el cumplimiento de los mismos.

c) Debe existir un estudio y evaluación adecuados del sistema de control interno, el auditor debe obtener evidencia que respalde sus juicios acerca de esos controles para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

d) Debe obtenerse evidencia suficiente, competente y relevante que proporcione el sustento necesario para la elaboración del dictamen de auditoría y ayudar a los

auditores en la conducción y supervisión del trabajo, así como para tener la evidencia escrita que respalde las conclusiones y juicios significativos del auditor.

e) Se debe establecer un adecuado seguimiento a los informes mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, los que deberán aplicar las recomendaciones y sugerencias para corregir las deficiencias y conseguir mejores resultados.

1.5.3 Normas Relativas al Informe

Un informe deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) El informe debe ser oportuno, conciso y veraz.
- b) El informe debe contener los antecedentes y las motivaciones así como la descripción del área auditada.
- c) Debe contener la información general incluyendo cargos, responsables y áreas de ejecución.
- d) El auditor debe incluir en su informe los objetivos de la auditoría, su alcance y metodología empleada.
- e) Indicar las conclusiones y comentarios sobre los hallazgos observados así como sus respectivos recomendaciones.
- f) Observaciones o comentarios de los responsables del área auditada.
- g) En todos los casos en que se asocie el nombre de un contador público en los estados financieros, los informes deberán indicar claramente el tipo de auditoría

practicada, si hay alguna y el grado de responsabilidad que adquiere con relación a los mismos.

En cuanto a las SIAS del Instituto Mexicano de Auditores Internos A. C. que se consideran importantes en la práctica de la auditoría operacional, se tienen las siguientes:

1.5.3 SIAS 3 PREVENCIÓN, DETECCIÓN, INVESTIGACIÓN Y REPORTE DE FRAUDE

En esta norma se menciona que: al ejercitar el debido cuidado profesional los auditores deberán estar alertas de hechos falsos, errores u omisiones, ineficiencia, desperdicio, ineffectividad y conflicto de intereses, es decir; que el auditor interno deberá considerar la posibilidad de encontrar irregularidades materiales o inconformidades cada vez que realiza una asignación o examen de auditoría.^{10/}

El auditor interno es responsable de asistir en la prevención del fraude a través del examen y evaluación de lo adecuado con el riesgo potencial en los diferentes segmentos de operación en la Organización.^{11/}

1.5.4 SIAS 6 – PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORIA

Esta norma proporciona una guía a los auditores en la preparación y utilización de los papeles de trabajo, así como los lineamientos sobre la propiedad, custodia y actualización de estos.

^{10/} Instituto Mexicano de Auditores Internos - SIAS 3

^{11/} Instituto de Contadores, SAS tomo 1.

Estos documentos representan la evidencia más importante para el respaldo del informe de auditoría y justifica el cumplimiento de las Normas para la práctica profesional de la auditoría interna.

Es fundamental mencionar dentro de la investigación el papel que juegan las Normas ISO 9000 ya que trata de sistemas de calidad y aseguramiento, el cliente siempre busca calidad dentro de los productos que demanda y así mismo en el servicio que se le presta.

1.5.6 NORMAS DE CALIDAD ISO-9000

Estas normas se definen como un sistema ya listo para suministrar la clase de administración integrada, pero flexible, que pueda adaptarse dentro de un sistema de información gerencial completo y se ajusta cómodamente a sistemas gerenciales de producción de variante complejidad. La serie ISO 9000, es el primero y principal sistema global integrado para optimizar la eficacia de la calidad de una empresa u organización, al crear un marco para la mejora continua.^{12/}

1.5.6.1 CONCEPTO DE LAS NORMAS ISO 9000

Son todas las actividades planificadas y sistemáticas implementadas dentro de un sistema de calidad, y consideradas necesarias, para proporcionar la confianza adecuada

^{12/} Cristian Omar Amaya y Otros, Tesis Diseño de Programas de Auditoría - 1999. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública.

de que una entidad cumplirá los requisitos de calidad. Es decir la implementación de las Normas implica de 3 elementos que son:

- Sistema de Calidad: Estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la Gestión de Calidad.
- Entidad: Lo que puede ser descrito y considerado de manera individual. Una entidad puede ser una actividad, un proceso, una organización o una combinación de los anteriores.
- Calidad: La totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresadas e implícitas.

1.5.6.2 IMPORTANCIA DE SU APLICACIÓN

La importancia de la aplicación de las Normas de Calidad ISO 9000, radica en los beneficios que se obtienen de la implementación, entre las cuales están:

- Satisface un número de requerimientos corporativos y estratégicos significativos y aun críticos en un ambiente cambiante y de servicios.
- Evita considerablemente reclamos por daños, mal servicio a clientes, los cuales influyen en los resultados esperados.
- Optimiza recursos, ya que provee a la gerencia, controles para determinar deficiencias tradicionales de un servicio normal para corregirlos al idóneo hacia terceros.
- Mejora la comunicación y moral entre el personal, clientes y proveedores.

La norma ISO 9001 especifica el marco para el sistema de gestión que permite que una organización cumpla los aspectos de calidad de manera confiable y consistente. El establecer un sistema basado en ISO 9000 le da un orden y una formalidad que permita detectar, corregir, controlar los aspectos importantes que afectan la calidad; la ISO 9001 habla sobre el Servicio, en donde define que la empresa debe establecer las actividades para el desempeño del servicio postventa requerido por el cliente; además establece en el apartado Sistema de Gestión de la Calidad que la organización debe definir y manejar procesos necesarios para asegurar que el producto o servicio este conforme a los requisitos del cliente, determinar su secuencia e interacción. Además esta norma, contiene una serie de procesos relacionados con el cliente tales como:

- Identificación de los requisitos del cliente, requisitos vinculados con el producto o servicio incluyendo disponibilidad, entrega y apoyo.
- Revisión de los Requisitos del producto o servicio, la organización debe asegurar que tiene capacidad para cumplir con los requisitos del cliente, así como con sus eventuales modificaciones.
- Comunicación con el Cliente, implementar mecanismos de comunicación sobre: información del producto o servicio, consultas, contratos, retroalimentación, reclamos.

Las Normas ISO 9000 contienen también términos sobre auditoría, detallados en la serie ISO 10000, las principales aquí son:

ISO 10011-1 “Lineamientos para los sistemas de auditoría de calidad. Parte 1: auditoría” Esta norma contiene los elementos principales de la verificación del sistema

ISO que son: Propósitos, Organización, Servicio, Auditoría, Seguimiento. El propósito es ver la conformación adecuada del sistema de administración de calidad, la norma aconseja que cada organización debe desarrollar sus principios y procedimientos específicos para implementar los lineamientos, sin embargo, la auditoría debería llevarse a cabo con el personal que no tenga responsabilidad directa en las áreas de trabajo en estudio, pero obviamente en una manera independiente deben cooperar con el personal involucrado.

Debido a la profundidad que alcanza la auditoria operacional y considerando que esta se puede orientar hacia una determinada área dentro de la organización, se utilizará para desarrollar programas y procedimientos que lleven como fin principal mejorar y fortalecer el servicio al cliente.

1.6 GENERALIDADES DE LA ATENCION AL CLIENTE

1.6.1 IMPORTANCIA DE UNA BUENA ATENCION AL CLIENTE

Breve Reseña

La batalla de la Calidad; comenzó cuando los japoneses iniciaron su guerra comercial contra Europa y los Estados Unidos. En 1981, los directores de empresas Norteamericanas aun estimaban que el 80% de sus productos eran de mejor calidad

que los de Japón, mientras que el 80% de los consumidores Norteamericanos pensaban que los de origen japonés eran de calidad superior.

La confrontación seguiría extendiéndose a ideas propias de evitar; averías, fallos o defectos. Hoy, la ofensiva se centra en el campo de los servicios, de antes, durante y después de la venta de productos, pero también en los sectores de atención propiamente dicho: Banca, transporte, turismo, públicos, hostelería y muchos otros.

La guerra de servicio es tanto más importante si se toma en cuenta que en la economía del país, éstos representan un porcentaje mayor del Producto Interno Bruto, por ejemplo: 13/

Según datos de Revista Trimestral BCR : los servicios representaron el 57.5% para el año de 1997 y 58% para 1998 del Producto Interno Bruto. Se puede observar que los servicios forman parte de más del 50% del PIB, el resto lo conforman la industria, agricultura, caza, y la pesca etc. Es por eso que esta investigación va encaminada hacia mejorar la calidad de ellos por medio de una buena atención al cliente para de esta forma contribuir al desarrollo sostenible de la empresa.14/

El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados y

13/ Mc Graw Hill: La calidad del Servicio Tomo I , Introducción

14/ Revista Trimestral BCR Julio-Agosto-Septiembre/99 pag.79

luego han de venderse y ser utilizados. Se pueden aplicar toda una serie de técnicas de gestión de la calidad desarrolladas por la industria, desde círculos de calidad hasta los múltiples métodos de búsqueda y eliminación de errores, pero con eso no basta.

Las organizaciones que triunfan son las que dedican mucho tiempo a tratar de complacer a sus clientes. Una buena administración puede lograr que una compañía sea más efectiva y rentable, pero ello debe ir unido al servicio a los clientes. Sin este ingrediente básico ninguna organización retendrá el éxito.

Las rebajas, publicidad, comercialización, ubicación, el tipo de producto y la calidad de como se ofrezcan pueden atraer a los clientes una vez, pero la calidad de la relación personal será lo que lleve a la gente a regresar.^{15/}

1.6 CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA ATENCION AL CLIENTE

1.7.1 EL SERVICIO

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Actos que hacen sentir a nuestros clientes que estamos trabajando por ellos e interesados. ^{16/}

^{15/}Service Quality Institute "Sentimientos" Servicio al Cliente 1997
^{16/} M. C. Graw Hill, La Calidad del Servicio. Tomo III, pag. 1 Y 2

1.7.2 SERVICIO AL CLIENTE

Es un sistema organizacional y disciplina empresarial basado en la cadena de valor agregado, con el propósito de satisfacer las necesidades del consumidor y cumplir los objetivos del negocio.

1.7.3 CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad; es decir que porcentaje considera la empresa que debe dar al cliente en términos de satisfacción y valor agregado en la atención que deben tener. El cliente cada vez está más informado y esto aumenta sus expectativas y exigencias; es la verdadera ventaja competitiva de la empresa, en un mercado no diferenciado donde muchos ofrecen casi lo mismo.

Los grandes principios en los cuales descansa la calidad del servicio son:

- a) El cliente es el único juez de la calidad del servicio, sus consejos son por tanto, fundamentales.
- b) El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más.
- c) La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- d) La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

e) Para eliminar errores debe imponer una disciplina y un constante esfuerzo, ya que en cuanto a la atención no existen términos medios. Hay que aspirar a la excelencia, al cero defectos. Atendiendo a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios. Y esto exige la participación de todos, desde el presidente de la empresa hasta el último de sus empleados. Porque el cliente no ve en el servicio más que lo que no funciona.

1.8 ADMINISTRACION DEL SERVICIO AL CLIENTE

La búsqueda de la calidad sobresaliente es un proceso que nunca termina y que significa obtener la total satisfacción del cliente a corto plazo y al menor costo, también significa que la responsabilidad para mejorar la calidad recae en todo el personal de la empresa. Es por eso que para obtener una calidad sobresaliente el servicio al cliente debe ser administrado eficientemente; esta administración incluye 3 elementos:

1.8.1 Servicio Distinguido:

Al proporcionar esta clase de servicio la empresa se diferencia de los competidores al obtener la total satisfacción del cliente a largo plazo.

1.8.2. Excelente Apoyo Administrativo

Un servicio sobresaliente y distinguido no puede ser proporcionado sin contar con excelentes servicios de apoyo administrativo, todos los empleados que conforman la

organización deben conocer la importancia de este apoyo y contribuir a asegurar que dichos servicios sean de la más alta calidad.

1.8.2 Evaluación del Servicio

La evaluación del servicio, es fundamental para:

- Asegurarnos de que las necesidades y expectativas de los clientes sean completamente satisfechas.
- Recibir sus sugerencias de mejoras en los servicios prestados.
- Recompensar a quienes se destacan en el servicio al cliente

1.9 EL COSTO TOTAL DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad en el servicio es realizar inversiones, no incurrir en gastos para corregir errores por clientes insatisfechos, cualquiera que sea la cantidad a invertir para hacer bien las cosas desde la primera vez siempre será inferior al costo que se hará para contentar un cliente molesto. A continuación se mencionan los diferentes costos que se dan en la Calidad:

1.9.1 Costo de Prevención

Todos los gastos realizados para impedir que se produzcan errores y hacer las cosas bien desde el primer momento.

1.9.2 Costos de Inspección y Control

Todos los gastos realizados para controlar la calidad, el cliente siempre percibe los problemas.

1.9.3 Costos por Fallos Internos

Todos los gastos debidos a la falta de calidad tales como rehacer dos veces la misma factura, devolver su dinero al cliente insatisfecho, enviarle una carta presentando nuestras excusas, mas los desechos y derroches (de papeles, documentación que hay que rehacer) en todos los materiales del servicio.

1.9.4 Costos de fallos externos

Todos los gastos destinados a captar nuevos clientes para compensar la pérdida de antiguos para contrarrestar el boca en boca negativo iniciado por los clientes insatisfechos y para recuperar la pérdida de ingresos de aquellos clientes que no volverán. 17/

1.10 ASPECTO LEGAL

1.10.1 LEY DE PROTECCION AL CONSUMIDOR

Según esta ley, es necesario fortalecer las condiciones del país para la incorporación en el proceso mundial de globalización, garantizando la participación de la empresa

17/ Price Waterhouse- Administrando el Servicio al Cliente. Vol. 1

privada en el desarrollo de económico, fomentando la libre competencia y confiriendo a los consumidores los derechos necesarios para su legítima defensa.

Además, esto hace énfasis especialmente en la calidad del servicio y de los productos que los clientes consumen, estos deben reunir ciertas características o exigencias como por ejemplo: si un producto es de corto vencimiento deberá llevar estampado la fecha de su vencimiento, no se deben alterar los precios, y en cuanto a los servicios; la prestación de éstos deberán cumplir los contratos pactados con sus clientes, tal como se acordó.

El artículo 19 de la ley en mención dice: “Todos los profesionales o instituciones que ofrezcan o presten servicios, están obligados a cumplir estrictamente con la ética de su profesión y con lo ofrecido a sus clientes”. 18/

Según el artículo 31, Las infracciones cometidas por disposición de esta ley se sancionará según sea la gravedad de la misma.

También el Código Penal, da exigencias a lo referente a la atención al cliente y servicios brindados a los clientes o consumidores, y otorga sanciones, multas, y hasta prisión dependiendo de la gravedad de la falta cometida por las empresas o instituciones. Algunas de las faltas son por ejemplo:

18/ Ley de Protección al Consumidor, año – 2000. Editorial Jurídica Salvadoreña.

Art. N° 275 – Serán sancionados con prisión de dos a cuatro años e inhabilitación especial para la profesión u oficio, quienes:

- a. Ofreciendo productos alimenticios, omitiendo o alterando los requisitos establecidos en leyes o reglamentos sobre su caducidad o composición.
- b. Fabricarse o venderse bebidas o alimentos destinados al consumo público, nocivos para la salud del cliente o consumidor.
- c. Adulteran los alimentos, sustancias, o bebidas destinadas al comercio alimentario con aditivos no autorizados, susceptibles de ocasionar daños a la salud de las personas.

El artículo y los literales citados, son ejemplos de como un mal servicio de cualquier tipo podría afectar principalmente a los clientes, ya que si un comprador, consume un alimento adulterado, vencido o que lleve un componente nocivo a la salud, el impacto de perjuicio para la empresa sería fatal, caería en un desprestigio en cuanto a la calidad de los productos ofrecidos, lo que acarrearía efectos extremos como el cierre de establecimientos.

1.11 MARCO TEORICO DE LA AUDITORIA OPERATIVA EN EL AREA DE ATENCION AL CLIENTE

1.11.1 CONCEPTO

“Es un examen y evaluación de los procedimientos utilizados con el propósito de medir el grado de calidad, eficacia de la atención al cliente en relación con las metas proyectadas por la Gerencia, así como también su eficiencia como organización, actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo; persigue además detectar problemas ocasionados por un mal servicio y proporcionar bases para su solución, todo esto con el fin de emitir un informe sobre la situación actual del servicio al cliente, señalar deficiencias y dar recomendaciones para mejorarlas. “

Las auditorías operacionales de atención al cliente pueden incluir una fase de seguimiento en la cual el auditor vuelva a visitar la organización para discutir la acción correctiva tomada o recomendada. Se revisan las evidencias para determinar si los cambios lograron los resultados deseados; en ocasiones las fases de seguimiento se realizan sobre todo para asegurar que el personal de la organización auditada comprenda por completo las recomendaciones incluidas en el informe, además de consientizar a todo el personal que es responsabilidad no solo de la gerencia si no de cada uno de ellos de que se logre la excelencia y distinción en el servicio; por supuesto que el auditor también se debe encontrar disponible para estudiar cualquier problema que se haya presentado durante la implementación de las recomendaciones.

1.11.2 ELEMENTOS

Los elementos a considerar en la elaboración de un plan de auditoría operativa en el área de atención al cliente son los siguientes:

1.11.2.1 Enfoque

Existen dos enfoques básicos de auditoría operativa, la organizacional y la Funcional; en la organizacional el auditor se ocupa de la administración de un departamento u otra unidad de mando, examinan su sistema, su personal, sus métodos de información, sus métodos de evaluación del personal, sus presupuestos etc. En contraste en el enfoque funcional el auditor se ocupa del seguimiento de una o varias actividades desde su principio hasta su conclusión; referencia todas las funciones a través de las unidades implicadas en ellas, y están menos pendientes de las actividades de administración general dentro de las unidades que de su efecto en las funciones que revisan. Donde la función sea suficientemente significativa, podrá ser de gran ayuda para el empresario o propietario ya que este pocas veces puede hacer un seguimiento de ella a través de la masa organizativa, mientras que el auditor normalmente si puede. Este enfoque tiene mucho mas que ofrecer. El auditor competente que logra familiarizarse con una función, como lo es la atención al cliente brindada por la compañía, en toda su complejidad y evaluar su efectividad realiza un servicio a la dirección, debido a que seguramente casi nadie de la empresa puede alguna vez contemplar el problema con el mismo detalle y amplitud.

1.11.2.2 Método

La auditoria de cualquier operación, ya sea esta organizacional o funcional implica cuatro características:

1.11.2.3 Familiarización

El auditor debe conocer cuáles son los objetivos de la actividad, cómo van a lograrse y cómo se determinarán los resultados. Esto se logra por muchos caminos el auditor debe comentar la actividad con el personal que la conoce y la desarrolla como son los dependientes o todo aquel que tenga contacto con los clientes; se ocuparan de saber cómo determina el propietario si se esta funcionando correctamente; como se informa de los resultados; cómo evalúa a sus empleados y qué efecto tiene esta actividad en los restantes empleados. Inicialmente se debe examinar la estructura organizativa, la ubicación de las unidades de la empresa, su relación con las demás y la asignación de funciones y responsabilidades; posteriormente se debe revisar las políticas y procedimientos que regulan el servicio, los examinadores deben determinar basándose en entrevistas con los propietarios qué es lo que se espera de su personal y cómo se realizan las actividades asignada, finalmente investigara que hacen los empresarios para evaluar el trabajo efectuado (que clase de informes recibe de su personal); el proceso de familiarización se realiza durante la totalidad de la auditoria, es necesario al iniciarla para elaborar con mayor efectividad el programa.

1.11.2.4 Verificación

Esta requiere que el auditor examine en detalle una muestra selecta de transacciones o procedimientos previamente seleccionados preferiblemente por muestreo estadístico. El tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población desde la cual se seleccionó. La evidencia obtenida debe registrarse en los papeles de auditoría, la marca de calidad del auditor es el desarrollo de papeles de trabajo bien estructurados, que no requieran explicaciones orales, que sean comprensibles y creíbles.

1.11.2.5 Evaluación y Recomendación

La evaluación comienza al inicio de su revisión y continúa durante la fase de familiarización. Frecuentemente, una primera impresión de la actividad indica al auditor si ésta está bien controlada o si, por el contrario algo va mal. A través de la verificación esto puede confirmarse, o las pruebas pueden revelar condiciones no detectadas durante el estudio inicial, no se tiene hasta los resultados de tales pruebas. Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro de que se comprende la actividad y estas deben tomar en cuenta todos los factores que afectan a la operación, razón por la cual para dar un diagnóstico de la atención al cliente brindada en determinada empresa el auditor debe conocer a profundidad los procedimientos empleados y debe además conocer que significa la

calidad en el servicio y el valor que representa en un país que tiene abierta las fronteras a los mercados extranjeros.

5.12.2.4 Informar Resultados a la Dirección

El informe no debe reservarse por la conclusión del examen, el auditor proporcionara un mejor servicio al propietario y mantiene mejores relaciones, cuando comentan los hechos que han encontrado.

A pesar que los auditores no están obligados a ofrecer soluciones para los problemas que se encuentran, ya que la responsabilidad recae directamente sobre el propietario o gerente; los hallazgos de una auditoria operativa en el área Atención al cliente requieren ser acompañados de sugerencias razonables y económicas, ya que de esta manera recibirán una atención mayor de parte del propietario, estos requieren que no solo se les señale el error si no también desean escuchar de parte de un auditor acciones correctivas para mejorar.

1.11.3 NATURALEZA

Un auditor puede enfocar cualquier auditoria sobre cualquier área, ya sea desde el punto de vista financiero, contable o desde el operativo.

La auditoria operativa en área de Atención al cliente se considera que es de tipo gerencial, ya que constituye una herramienta indispensable para la buena

administración; por medio de la cual se pueden determinar que tan bien esta funcionando un departamento en relación con los objetivos establecidos. El auditor estudia como se relaciona cada función con la operación general, no para descubrir violaciones a políticas de poca importancia, si no para ayudar a otros a comprender la política y cumplir con los objetivos de la actividad, además establece criterios básicos para la implementación de políticas y estrategias para mejorar la atención al cliente midiendo por medio de indicadores los grados de eficiencia, eficacia y economía con que son manejados los recursos humanos y materiales con que cuenta.

El auditor deberá proporcionar procedimientos de tal forma que estos reduzcan costos y riesgos que son ocasionados con la pérdida de un cliente.

1.11.4 IMPORTANCIA

Se fundamenta en el beneficio que aporta a las empresas para lograr de forma eficiente y eficaz los objetivos planeados, además de incluir recomendaciones de solución a problemas encontrados en el examen; y brindar métodos para aumentar el nivel de calidad del servicio comparado con el de sus competidores y de esta forma que lleguen a disfrutar de un margen de utilidad superior

1.11.5 VENTAJAS

Una auditoría de atención al cliente permitirá a la mediana empresa comercial evaluar las distintas ventajas derivadas de una buena y adecuada atención al cliente, como también ayudará a la toma de decisiones con el propósito de corregir las distintas situaciones que pudieran estar afectando la atención o servicio prestado al público consumidor. Algunas de las ventajas de una auditoría de atención al cliente son las siguientes:

1.11.5.1 GARANTIA DE SUPERVIVENCIA

Una auditoría de atención al cliente permitirá evaluar el grado de eficacia y calidad en el servicio que se presta, y será un elemento que mida oportunamente que un negocio continúe como negocio en marcha ya que un negocio no se levanta ni se acaba por perder un cliente, pero si la situación se repite una y otra vez, el negocio con seguridad fracasará.

1.11.5.2 RENTABILIDAD PARA LA EMPRESA

Permitirá identificar que el grado de rentabilidad de un negocio dependerá en gran manera en lograr una buena atención a los clientes, es decir; en brindar calidad en la forma de cómo es atendido, ya que si los dueños de las empresas contabilizaran lo que dejan de ganar por el mal servicio que sus empleados ofrecen al cliente, se sorprenderían grandemente.

1.11.5.3 DISMINUCION EN LOS COSTOS

El cliente satisfecho sigue siendo la mejor publicidad, y esto viene a reducir los costos ya que el empresario no se ve en la gran necesidad de gastar en anuncios en la televisión o periódicos, etc. Para promocionar sus productos.

1.11.5.4 VENTAJA COMPETITIVA

En la industria en general, la gestión de la calidad aporta ganancias en productividad al reducirse las mermas y los costos de fabricación. En servicios, la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente y, en consecuencia se mide por el aumento en las ventas y el aumento en la ventaja competitiva del negocio.

1.11.5.5 NECESIDAD DE DIFERENCIARSE

Las quejas en el servicio señalan una debilidad grande en la empresa, por lo que es importante evitar que éstas se den, pues una vez el cliente siente la molestia, difícilmente se puede cambiar esa mala imagen. El 90% de las personas que son mal atendidas, no expresan su malestar, pero sí se lo cuentan a por lo menos diez personas de su confianza. 19/

1.11.5.6 HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

El objetivo principal de la auditoría operativa en el área de atención al cliente será de orientar al empresario o propietario del negocio a la toma de decisiones que conlleven a solucionar las posibles causas que intervienen en la atención al cliente.

1.11.5.7 EVALUACION DE PERSONAL

Mediante la auditoría de atención al cliente se puede evaluar el grado de aceptación o preparación que el personal que presta o brinda el servicio tiene con los clientes.

1.11.6 ALCANCE

La auditoría operacional debe proporcionar recomendaciones específicas, para mejorar la eficiencia; de otra manera el servicio se vería restringido, si da recomendaciones generales, estas solo se utilizarían en las grandes empresas que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones.

En relación con los elementos del proceso administrativo que se debe tomar en un examen de auditoría operacional, la revisión debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso (planeación, organización, dirección, y control) y no debe restringirse o limitarse solo al control. 20/

Para llevar a cabo una auditoria de esta clase se debe tomar en cuenta la naturaleza de la compañía a auditar, su tamaño y experiencia del equipo de auditores, Ya que se tiene seleccionada el área a auditar se debe analizar causas de ineficiencia e ineficacia y sus consecuencias; debe seleccionarse tan pronto como sea posible los empleados que harán la revisión de esta manera los auditores tienen oportunidad de conocer el área antes de iniciar la auditoria. El conocimiento del área incluye el estudio de las descripciones de puestos y manuales de procedimientos; es en extremo importante establecer una apropiada actitud de confianza y cooperación para llevar a cabo una auditoria operacional satisfactoria por lo que la designación de un empleado del área bajo revisión seria de una gran ayuda para la reprogramación de la auditoria; esta persona puede discutir asuntos técnicos con los auditores o encaminarlos hacia las personas adecuadas para que obtengan la información que necesitan.

A continuación se señalan algunas áreas que se encuentran directamente involucradas con la atención al cliente sobre las cuales se debe enfocar el examen en busca de lograr la eficiencia, la eficacia y la economía en la empresa auditada:

- La motivación y capacitación del personal
- Sugerencias en buzón
- La rotación del personal; tomando en consideración actitudes, conocimientos y estudios de ellos.
- La Visión y Misión de la empresa

- Procedimientos actuales de servicio al cliente
- Políticas y procedimientos de cobros
- Estrategias para enfrentar a clientes difíciles
- Elementos materiales y tecnológicos destinados al servicio al cliente
- Ambiente externo de la empresa.

2.-. METODOLOGIA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

2.1.-.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1.1. GENERAL:

En base a las técnicas de auditoría como lo es la investigación, observación, análisis, confirmación, etc.; contribuir al sector de la mediana empresa en la elaboración de un documento que permita evaluar y tomar decisiones a fin de aumentar los resultados del negocio mediante una buena atención al cliente, así como también; estudiar las causas y efectos que generaría la auditoría operativa aplicada a esta área de mucha importancia en toda empresa.

2.1.2. ESPECIFICOS:

- a. Evaluar las ventajas de una buena atención al cliente.

- b. Determinar el impacto en los resultados del negocio mediante una evaluación de los servicios prestados al público consumidor.
- c. Identificar los factores y herramientas que faciliten y ayuden a un buen desarrollo dentro de la empresa y la adecuada atención a los clientes.
- d. Elaborar un documento sencillo que sirva de guía de control interno para evaluar y mejorar la calidad actual de atención a los clientes.
- e. Proponer un trabajo en el cual queden plasmados procedimientos de control en cuanto a la auditoría operacional del área de los clientes.

2.2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología para el desarrollo del presente trabajo, estuvo orientada a la recopilación de información necesaria a través del estudio de eventos financieros, históricos, verificación de la realidad económica nacional, investigación crítica de la mediana empresa que conlleven a la búsqueda de solución del problema en el área de atención al cliente. El proceso de investigación debe de estar de acuerdo a las necesidades de la problemática que atañe al sector comercio, con el propósito de alcanzar aquellos objetivos que se han planteado.

2.2.1 TIPO DE INVESTIGACION

2.2.1.1 PARADIGMA HIPOTETICO – DEDUCTIVO

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo fue el método de investigación positivista, deductivo o cuantitativo, por tener esta la finalidad de explicar, verificar teorías, analiza la realidad y leyes para regular los fenómenos, parte de un conocimiento general hasta llegar a la particularidad de sus operaciones; se consideró que fue lo mas adecuado, ya que se perseguía demostrar a los propietarios de negocios que tan importante es el prestar un servicio excelente al cliente, ya que depende de ellos él seguir subsistiendo en el mercado; es necesario concientizar al empresario en primer lugar y posteriormente a los empleados, de los beneficios que obtendrían al poner en practica procedimientos para mejorar esta área.

2.2.1.2 TIPO DE ESTUDIO

Para el diseño de programas y procedimientos de auditoria para el examen en el área de atención al cliente en las medianas empresas del área metropolitana se tomó en cuenta la participación de los diferentes elementos involucrados, entre los de mayor relevancia se encuentra el de auditoria.

Utilizando el método científico positivista, que se basa en aplicar técnicas de obtención de información acorde a los objetivos de la investigación; para este efecto se procedió

a la recopilación de información, por medio de la observación directa, diseño de un cuestionario estructurado, con el propósito de registrar los aspectos relevantes del problema. Y como consecuencia de los resultados se analiza dicha información para determinar una resolución adecuada.

2.2.2 METODOS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

2.2.2.1 INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA

La revisión de literatura se orientó a las áreas de auditoria operativa administrativa, y a las que involucran la atención, servicio y calidad a los clientes, con el propósito de obtener suficiente base teórica, y que respalde dicha información, para ampliar los conocimientos, conceptos y otros aspectos que tienen relación con el tema a desarrollar, a fin de concretizar resultados positivos a la investigación.

2.2.2.2 INVESTIGACION DE CAMPO

Durante esta fase se empleo el método de la investigación participativa, en donde se involucran las unidades de análisis relacionadas con la investigación a efectuar. Para lograr el objetivo que se ha trazado fue necesario obtener información a través de consultas, encuestas y entrevistas estructuradas, dirigidas a personal del departamento de auditoría y de asesoría, así como también a los propietarios y clientes, estos últimos con el fin de conocer la opinión, expectativas y recomendaciones que tienen para

mejorar el área de atención al cliente. Esta información nos servirá de apoyo ya que del cliente se podrían obtener recomendaciones muy valiosas.

2.2.3 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

a. Observación

Se ejecutó a través de visitas a las medianas empresas del área metropolitana que conformen la muestra, con el propósito de visualizar la atención que se está brindando, analizar posteriormente errores y para finalizar darle soluciones comprensibles y principalmente de fácil manejo, es decir que dichas técnicas serán sencillas y precisas con la única finalidad de incrementar su clientela a través de un buen servicio.

b. Entrevistas

Se realizaron en primer lugar a los auditores con el objetivo de conocer la situación actual, problemas que enfrentan y el grado de aceptabilidad que le dan a los procedimientos de auditoría orientados al área de atención al cliente, posteriormente se entrevistó a propietarios para conocer el grado de involucramiento que ellos tienen en el área de servicio al cliente como también analizar sus expectativas y aportes para mejorarlo. Esto se llevó a cabo mediante un cuestionario (anexo 1 y 2) que sirvió de guía y en el cual se diseñó una serie de preguntas cerradas y otras abiertas con el propósito de evitar improvisaciones y establecer un ambiente de confianza.

Con la información que proporcionaron las entrevistas, se pretende analizar métodos utilizados en el área de atención al cliente, así como cualquier otro aspecto relativo a

sus funciones que sirva de guía para la elaboración del trabajo y que al mismo tiempo sirva de base para demostrar la hipótesis establecida en este documento. También se entrevistó a unos clientes que visitaban el negocio en esa oportunidad los cuales en forma honesta dieron sus opiniones en cuanto a la atención al cliente y proporcionaron la realidad que la mediana empresa posee en esta área.

c. Encuestas

Se elaboraron encuestas que contenían preguntas que facilitan la tabulación y análisis de los datos obtenidos, dichas encuestas fueron dirigidas principalmente a auditores y propietarios de los negocios, y además se elaboraron una serie de interrogantes dirigidas al cliente en general que visitan dichos establecimientos con la finalidad de saber sus expectativas, necesidades y que es lo que demandan con el fin de establecer posibles errores y dar alternativas de solución que puedan beneficiar ambas partes.

2.2.4 UNIDAD DE ANALISIS Y AREA GEOGRAFICA DE LA INVESTIGACION

Las unidades de análisis se enfocaron a los procedimientos: si existieran en las medianas empresas que lleven el fin de mejorar el servicio al cliente, con el propósito de analizar cuales son los logros u objetivos que han alcanzado, para de este modo sugerir posibles soluciones.

a. POBLACION Y MUESTRA

El universo considerado para la investigación de campo esta constituido por las medianas empresas comerciales de la zona metropolitana de San Salvador, inscritas en la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), al 31 de diciembre de 1999, las cuales suman un total de 383 y que representan el 11% del total de negocios afiliados a esta institución (3,482 negocios afiliados entre los que se tienen micro, pequeños y medianos empresarios). En términos generales, las empresas se pueden clasificar:

- a) En cuanto a la propiedad.
- b) Tipo de producción.
- c) Al tamaño.

De acuerdo al artículo N°9 de los estatutos de la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), la clasificación de las empresas por número de empleados y monto de los activos es la siguiente:

CUADRO NO. 1

<u>N° de Empleados</u>	<u>Tipo de Empresa</u>
De 1 a 5	Micro Empresa
De 6 a 20	Pequeña Empresa
De 21 a 50	Medianas Empresa
50 a más	Gran Empresa

CUADRO NO.2

<u>Montos de Activos</u>	<u>Tipos de Empresas</u>
Hasta ¢ 25,000.00	Microempresa
Hasta ¢ 200,000.00	Pequeñas Empresa
Hasta ¢ 500,000.00	Medianas Empresa
Mayor de ¢ 500.000.00	Gran Empresa

Las empresas bien dirigidas tienden a sobrevivir y crecer. El crecimiento significa aumento de tamaño y consecuentemente de complejidad, por lo anterior; la investigación fue dirigida a la mediana empresa, ya que cuando de pequeña pasa a ser mediana empresa, aumenta en operaciones, empleados, activos y por consiguiente en el número de clientes, razón por la que deberá prestar mucho interés en poner en práctica procedimientos para mejorar y aumentar su clientela.

2.2.5 DETERMINACION DE LA MUESTRA

De acuerdo al universo establecido, se empleó una muestra probabilística al azar simple, en base a población finita, que consiste en seleccionar una muestra en la cual cada uno de los elementos de la población tienen igual posibilidad de ser seleccionados.

La fórmula utilizada fue la siguiente: $n = \frac{z^2 p q N}{(N-1) e^2 + z^2 (p q)}$

donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Universo = 383

z= Nivel de confianza=1.96

p= Probabilidad de éxito = 0.90

q= Probabilidad de fracaso = 0.10

e= Margen de error = 0.10

Desarrollo de la fórmula:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.90)(0.10)(383)}{(383-1)(0.10)^2 + (1.96)^2 (0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.90)(0.10)(383)}{(382)(0.01) + (3.8416)(0.09)}$$

$$n = \frac{132.419995}{3.82 + 0.345744}$$

$$n = \frac{132.41995}{4.165744}$$

$$n = \underline{31 \text{ empresas}}$$

2.3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

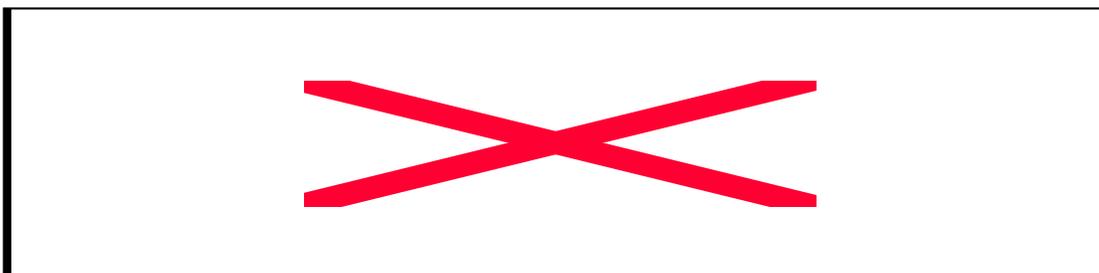
Tabulación de los datos obtenidos mediante cuestionario dirigidos a los auditores.

Pregunta N° 1

¿Cuenta el negocio con programas o procedimientos de auditoría, encaminados a brindar un excelente servicio?

Objetivo:

Identificar y comprobar que los negocios catalogados como mediana empresa, no cuenta con programas y procedimientos de auditoría encaminados a brindar un excelente servicio al cliente.



Comentario:

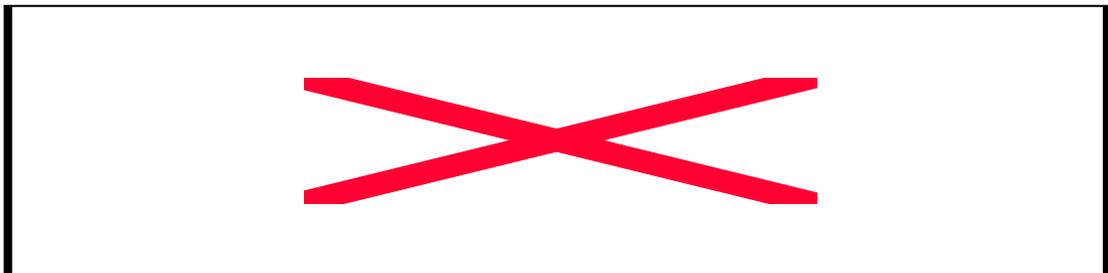
El 100% de los auditores encuestados respondieron que el negocio que representan no cuenta con programas y procedimientos de auditoría destinados a mejorar un buen servicio al cliente. Cabe mencionar que 9 de las empresas entrevistadas comentaron que se tenían evaluaciones del servicio al cliente por medio de procedimientos administrativos o de mercadeo.

Pregunta N° 2

¿Considera necesario para la empresa que el auditor incluya dentro de sus servicios profesionales la evaluación del servicio al cliente?

Objetivo:

Identificar por medio de la opinión del mismo auditor la importancia de incluir dentro de sus servicios prestados, la evaluación y análisis del área de la atención al cliente.



Comentario:

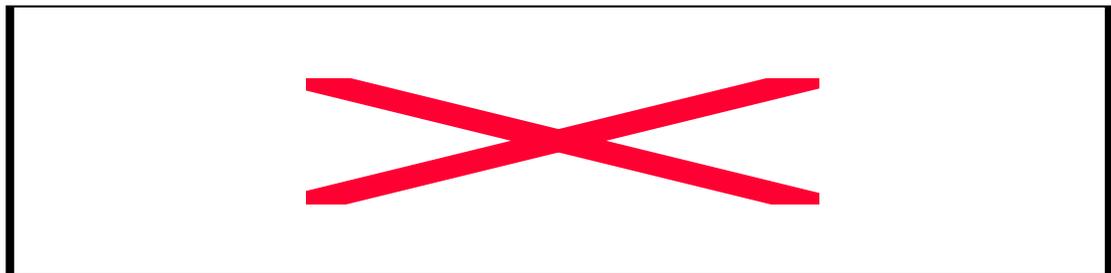
El 84% de los encuestados manifestaron la necesidad de incluir la evaluación del servicio al cliente por parte del auditor en el desarrollo de su trabajo profesional, a fin de contribuir al logro de los objetivos y metas trazadas por la entidad. Adicionalmente permitirá identificar las áreas que requieren mayor control y obtener así mejores resultados. Además comentaron que el auditor en su opinión es imparcial y se contaría con nuevas y mejores estrategias que ayuden a incrementar las ventas; es importantes mencionar que el profesional de auditoría considera que éste tipo de evaluación, requerirá una remuneración adicional.

Pregunta N° 3

¿Considera que una adecuada evaluación de la atención al cliente daría ventajas competitivas a la empresa en el mercado?

Objetivo:

Conocer la opinión del auditor en cuanto a la evaluación del área de atención al cliente, si el desarrollo adecuado proporcionaría a la mediana empresa ventajas que le ayuden a competir en el mercado tomando en cuenta que existen muchas entidades ofreciendo el mismo bien o servicio.

**Comentario:**

El 100% de los encuestados consideran que la aplicación de esta auditoría podría brindarles una ventaja competitiva en el mercado en el que operan, ya que les permitiría identificar las áreas deficientes en el servicio al cliente, lo cual ayudaría en la toma de decisiones para implementar medidas correctivas que mejoren la eficiencia de dichas áreas, además permitirá después de un cierto período de estar desarrollándolos reconocer los cambios logrados y los que se esperan lograr por

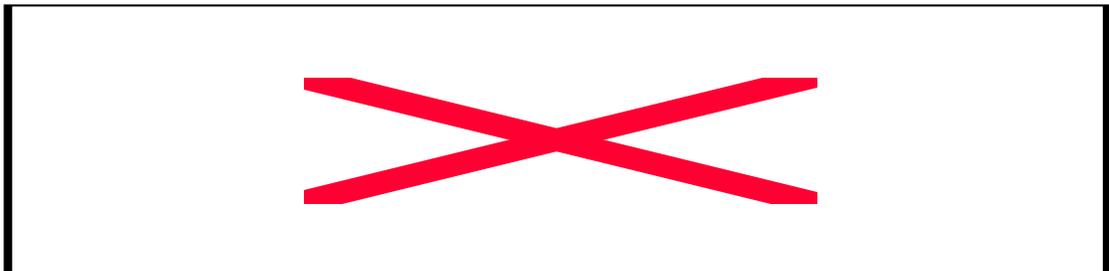
ejemplo: mejoras en costos, correcciones en la calidad de los productos, ventajas para el personal, mejor comunicación, aumento en la productividad, etc.

Pregunta N° 4

¿Considera importante que una buena evaluación del área de atención al cliente, ayude a la toma de decisiones y a medir la rentabilidad?

Objetivo:

Determinar el grado de importancia que se obtendría de una buena evaluación en el área de atención al cliente en la toma de decisiones.



Comentario:

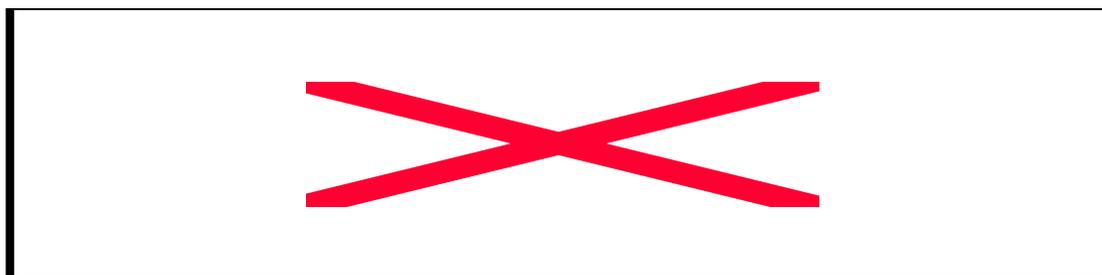
El 81% de los encuestados considera que una buena evaluación del servicio al cliente estaría contribuyendo a la administración en la toma de decisiones, así como también medir el grado de rendimiento, el aumento en la productividad y la aceptación de parte de la clientela en relación con empresas o negocios similares.

Pregunta N° 5

¿Considera que el enfoque de esta auditoría es aplicable en El Salvador?

Objetivo:

Conocer la opinión del auditor sobre la posibilidad de aplicar esta técnica en El Salvador.

**Comentario:**

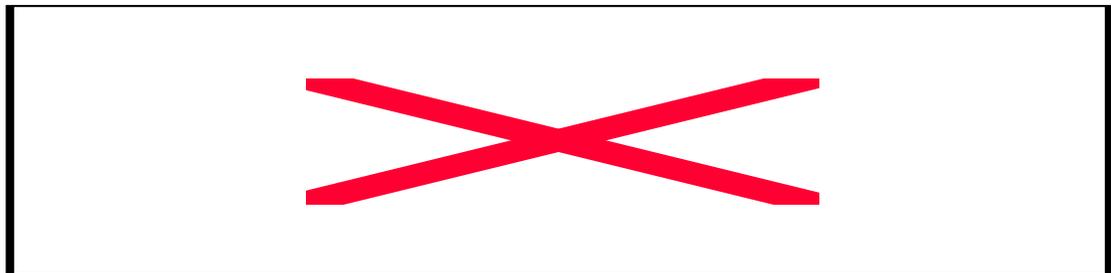
Un 65% de los encuestados afirmaron que es factible y necesaria su aplicación y un 35% contestaron en forma negativa. Los auditores consideran necesaria su aplicación debido a que proporciona elementos para medir el cumplimiento de objetivos y metas de la administración y el grado de eficiencia en su actuación, ya que existen muchas deficiencias que pueden ser detectadas oportunamente y ser corregidas, además manifestaron que dicha aplicación contribuirían a erradicar el mal uso de los recursos con que cuenta la empresa y que sería un valor agregado para el auditor en la prestación de su servicio a los clientes.

Pregunta N° 6

¿Tomando en cuenta la evaluación en el área de atención al cliente, considera necesario contar con un documento con programas y procedimientos de Auditoría en la evaluación de esta área, para la empresa que representa?

Objetivo:

Conocer la opinión de los encuestados en cuanto a la necesidad de contar con un documento que contenga programas y procedimientos de auditoría en el área de atención al cliente.

**Comentario:**

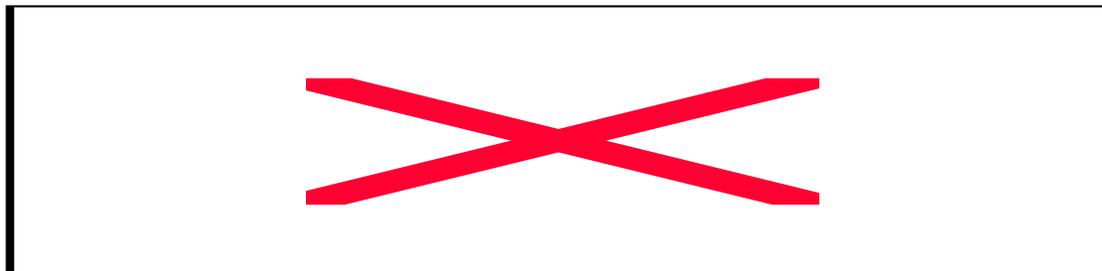
El 81% de los auditores encuestados consideran de utilidad la elaboración de un documento guía para la aplicación del estudio en referencia, por que proporcionaría elementos para el desarrollo del trabajo y con una mejor calidad. Además por ser un tema o un área no explotada, la elaboración de estos procedimientos ayudarían a fortalecer la profesión del contador publico.

Pregunta N° 7

¿Partiendo de que existan procedimientos de auditoría operativa destinados a mejorar el servicio, estaría dispuesto a ponerlos en practica?

Objetivo:

Conocer la opinión de los encuestados de poner en práctica en el desarrollo de su trabajo, la existencia de un documento que contenga programas y procedimientos de auditoría que mejore la atención al cliente.



Comentario:

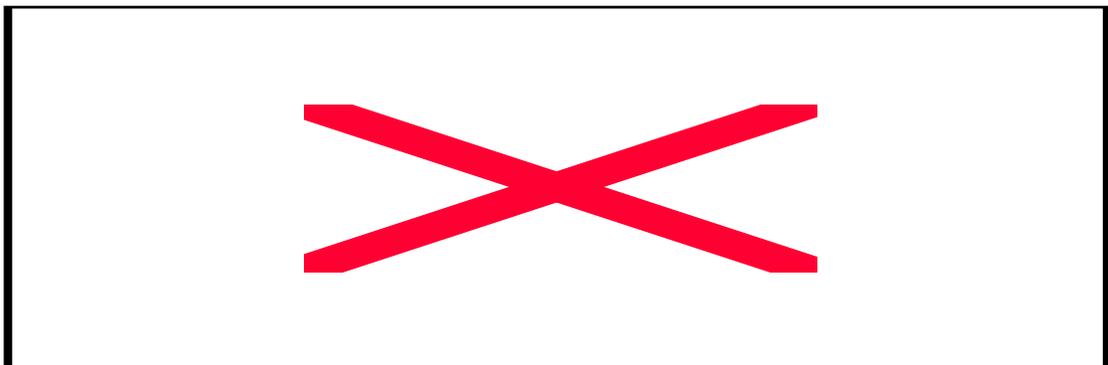
Un 94% de los entrevistados están dispuestos a aplicar procedimientos de auditoría que les ayuden a mejorar los servicio a sus clientes y solo un 6% opinan lo contrario. Comentaron que serviría como una herramienta de apoyo a la alta administración, proporcionando alternativas de solución en las diferentes deficiencias administrativas y evaluando en forma precisa y eficaz el cumplimiento de los objetivos trazados, aportando mejores elementos de evaluación a la administración.

Pregunta N° 8

¿Con que periodicidad recomendaría que se efectúe la auditoría de atención al cliente?

Objetivo:

Evaluar el grado de necesidad que tiene la mediana empresa de que se efectúe una auditoría en el área de atención al cliente.

**Comentario:**

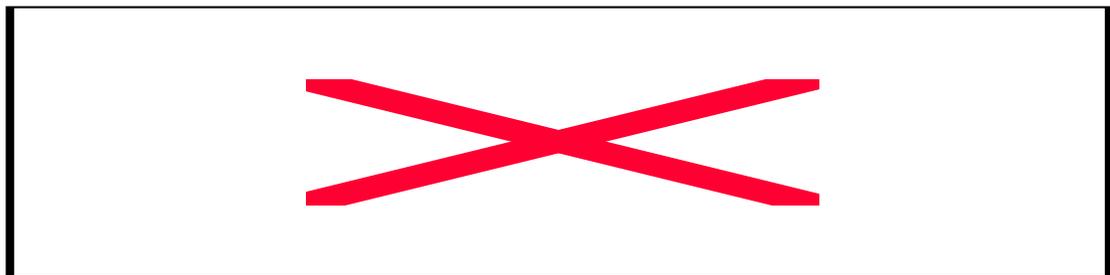
Al consultar sobre la periodicidad que recomendaría para la aplicación de la auditoría en el área de atención al cliente el 48% de los auditores contestó que sería necesario evaluar cada tres meses; un 39% cada mes; 6% cada seis meses; y 6% se abstuvieron. Como se puede observar la mayor parte de los auditores consideran que esta auditoría deberá ser aplicada cada tres meses ya que las deficiencias pueden ser informadas de manera oportuna lo cual le servirá a la administración para tomar las medidas correctivas pertinentes en un corto plazo.

Pregunta N° 9

¿Considera que el dar un servicio con valor agregado contribuye al logro de los objetivos del negocio?

Objetivo:

Conocer la opinión de los encuestados con respecto a la importancia del valor agregado que contribuye al logro de objetivos del negocio.

**Comentario:**

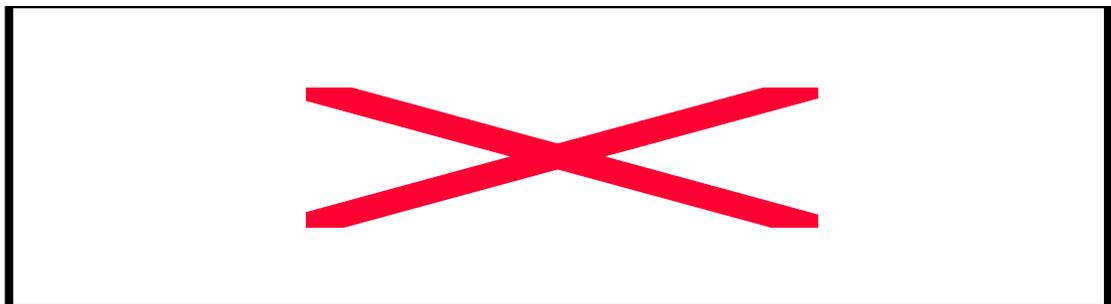
El 77% de los auditores afirman que al dar o prestar un servicio con valor agregado contribuye a mantener a sus clientes satisfechos lo cual lo llevaría a obtener un mejor beneficio para el alcance de los objetivos de la empresa; así mismo los clientes existentes mantienen una fidelidad hacia dicha entidad, el tratar de mantener satisfecho al cliente es un valor agregado que toda empresa debe tratar de lograr ya que de esta forma estaría asegurando la supervivencia.

Pregunta N° 10

¿Cuál es el nivel académico que poseen los integrantes del departamento de auditoría?

Objetivo:

Conocer el grado académico que poseen los auditores internos o externos que prestan el servicio profesional a la mediana empresa; de este manera también medir el grado de conocimiento que poseen.



Comentario:

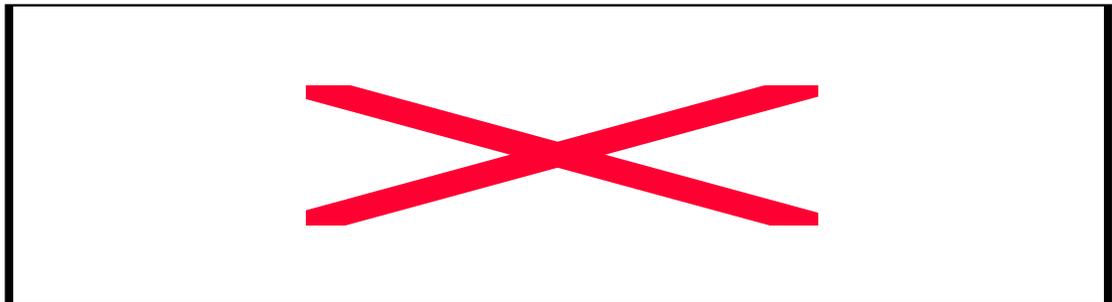
Al consultar sobre el nivel académico que poseen los auditores de las empresas entrevistadas se obtuvo que el 58% son estudiantes en Licenciatura en Contaduría Pública, 23% es representado por bachilleres comerciales, y el 19% lo integran Licenciados en Contaduría Pública; como se puede observar el mayor porcentaje de los entrevistados se encuentran estudiando para especializarse más en su profesión de auditor, de esto podríamos concluir que la capacidad para desarrollar, comprender, y analizar una auditoría en el área de atención al cliente es mayor y por consiguiente se tendrían mejores opiniones y sugerencias.

Pregunta N° 11

¿Cuál es su opinión con respecto al área de atención al cliente que se tiene en la actualidad?

Objetivo:

Conocer por parte de los auditores la opinión que poseen en lo que respecta al servicio de atención al cliente que se ofrece en la mediana empresa.

**Comentario:**

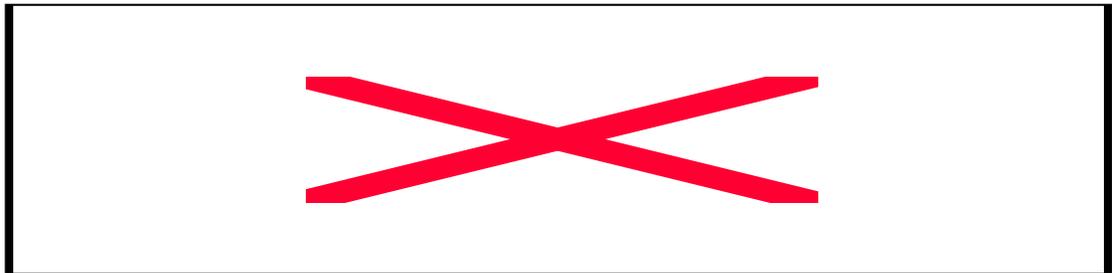
Los auditores entrevistados consideran que el 58% de las empresas necesitan mejorar el servicio al cliente, el 32% considera que es buena y solamente el 10% opinaron que es excelente la atención que se les brinda. Como se puede observar el mayor porcentaje opina que las entidades no poseen procedimientos que les brinden la obtención de un mejor servicio, por lo que están dispuestos a poner en practica técnicas que mejoren esta área.

Pregunta N° 12

¿Recibe periódicamente capacitación para el desarrollo profesional de su trabajo?

Objetivo:

Identificar el grado de periodicidad en cuanto a capacitación que tienen los auditores de las medianas empresas.

**Comentario:**

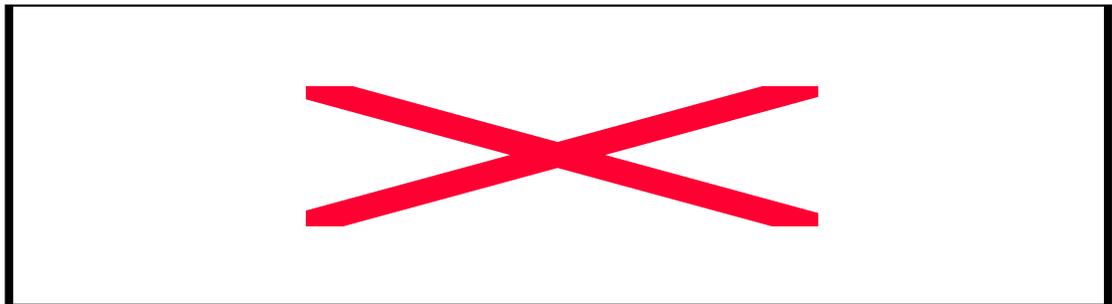
En cuanto a la capacitación, los auditores encuestados respondieron en un 77% que si reciben capacitaciones que les facilitan el desarrollo de su trabajo y un 23% respondieron que no reciben ninguna clase de entrenamiento. Según estos resultados la opinión de los auditores es que si se obtiene una mejor capacitación contribuirá al desarrollo personal así como también al de la empresa fortaleciendo el logro de sus metas y objetivos. Entre mayor sea la capacidad del empleado mayormente será la contribución de su parte para la empresa, este llegará a tomar los intereses de la entidad como propios.

Pregunta N° 13

Si su respuesta es afirmativa, mencione las áreas de capacitación recibidas?

Objetivo:

Conocer en que áreas recibe capacitación el auditor de la mediana empresa.

**Comentario:**

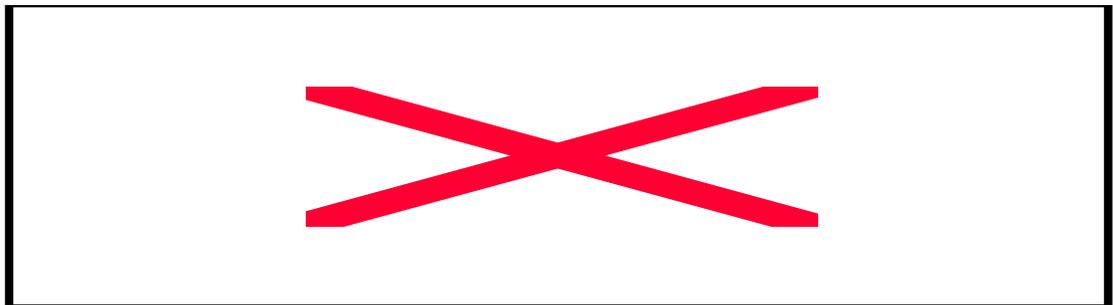
El 54% de los entrevistados afirman recibir capacitación técnica, 42% referente a leyes y un 4% referente a la atención al cliente. Lo anterior implica que los auditores no son involucrados en las capacitaciones en el área de clientes y como tal no se logra visualizar el grado de importancia que estas contienen en los rendimientos de las empresas.

Pregunta N° 14

¿Con cuantos años de experiencia cuenta el personal de auditoría?

Objetivo:

Conocer el grado de experiencia que tiene el personal de auditoría para el desarrollo de su trabajo.

**Comentario:**

Un 58% de los auditores que forman parte de las medianas empresas entrevistadas poseen de 1 a 3 años de experiencia, el 35% de 3 a 6 años y solo el 6% poseen mas de 6 años .Se puede observar que la mayoría de auditores en las medianas empresas cuentan con poca experiencia en el ejercicio de sus funciones.

**Tabulación de los datos obtenidos mediante cuestionario dirigidos a Propietarios
y Gerentes de Ventas**

Pregunta N° 1

¿Evalúa la administración si sé esta dando un buen servicio al cliente?

Objetivo:

Conocer el papel que juega la Gerencia en el servicio, si forman parte en forma activa y se involucran o si por lo contrario actúan en forma pasiva.

ALTERNATIVAS	TOTALES	
	CANTIDAD	%
SI	12	39
NO	19	61
TOTALES	31	100

Comentario:

El 61% de los entrevistados respondieron que no se involucran evaluando el servicio a cliente que sé esta prestando, y solo un 39% respondieron en forma afirmativa; el método mas utilizado mencionaron son cuestionarios sencillos por medio de entrevistas a diversos clientes. Cabe mencionar que en la gran mayoría de empresas entrevistadas quienes contestaron a estas interrogantes fueron los propietarios de los negocios

Pregunta N° 2

¿En la empresa que representa cada cuanto tiempo se evalúa el servicio al Cliente?

Objetivo:

Identificar la periodicidad en que efectúan evaluaciones, si estas son llevadas a cabo en las empresas encuestadas, y de esta manera conocer la realidad que se vive en las empresas comerciales del país.

ALTERNATIVAS	TOTALES	
	CANTIDAD	%
1 mes	5	16
3 meses	4	13
6 meses	1	3
1 año	2	6
Nunca	19	62
TOTALES	31	100

Comentario:

El mayor porcentaje como era de suponer contestaron que nunca evalúan el servicio, esta respuesta es respaldo de la interrogante anterior ya que los propietarios manifestaron que no evalúan el servicio al cliente. Pero también es de significado relevante que de los entrevistados que contestaron que si evalúan el servicio, el 16% (es decir la mayoría) lo hacen mensualmente.

Pregunta N° 3

¿Existe la planificación de las tareas asignadas con la finalidad de no improvisar el servicio?

Objetivo:

Identificar si se utiliza dentro de la asignación de tareas entre el personal la planeación con el fin de no improvisar el servicio.

ALTERNATIVAS	TOTALES	
	CANTIDAD	%
SI	16	52
NO	15	48
TOTALES	31	100

Comentario:

La planeación en todo trabajo es una parte fundamental e indispensable, depende en gran manera de cómo se planea alcanzar los objetivos para poder desarrollarlos con mayor éxito; dentro de las Medianas empresas entrevistadas se encontró que existe un porcentaje mayor del 50% que si utilizan la planeación en lo que es el área de atención al cliente.

Pregunta N° 4

¿Se llevan a cabo reuniones periódicas con todo el personal involucrado en la atención al cliente?

Objetivo:

Determinar si el propietario tiene la estrategia de reunirse con todo el personal que tiene a cargo principalmente con los que se encargan de la atención al cliente.

ALTERNATIVAS	TOTALES	
	CANTIDAD	%
SI	20	65
NO	11	35
TOTALES	31	100

Comentario:

En la gran mayoría de empresas de cualquier naturaleza los propietarios o gerentes suelen reunirse periódicamente con todo el personal a su cargo, ya sea para tratar asuntos de trabajo, festejos, u otros. En nuestro caso no fue la excepción, el 65% manifestó que si se reúne con el personal involucrado en el área de atención al cliente; al preguntarles sobre los temas que se tratan en dichas reuniones mencionaron que básicamente son los relacionados con el aumento en las ventas y otros asuntos de trabajo; pero no para evaluar en forma específica el trato que el cliente recibe.

Pregunta N° 5

¿Si su respuesta es afirmativa, se tratan en dichas reuniones problemas y posibles soluciones para mejorar el servicio?

Objetivo:

Identificar si se toman en cuenta los criterios y opiniones del personal en atención al cliente en cuanto a mejoras de este departamento.

ALTERNATIVAS	TOTALES	
	CANTIDAD	%
SI	7	23
NO	13	42
TOTALES	20	65

Comentario:

Como se mencionó anteriormente los temas tratados en las reuniones son de carácter laboral es decir operativo, además dentro de estas reuniones se comentan en gran manera problemas pasados con el fin de aprender de los errores, y para no pasar por ellos de nuevo.

Pregunta N° 6

¿Existen incentivos con el fin de motivar al personal para que realice su trabajo con mejor éxito?

Objetivo:

Comprobar sí se estimula al personal; ya sea remunerativamente o con prestaciones adicionales.

ALTERNATIVAS	TOTALES	
	CANTIDAD	%
SI	21	68
NO	10	32
TOTALES	31	100

Comentario:

El ser humano por naturaleza es sensible, responde ante las acciones ya sean estas positivas o negativas, por lo que es natural, que si una persona tiene un buen trato proporciona un buen trato a otro. Esta fue una de las manifestaciones de los encuestados; en esta interrogante un 68% respondió que si da incentivos a su personal, dentro de los cuales mencionaron comisiones, horas extras, almuerzos al personal, etc.; aunque el personal entrevistado por otro lado manifestó que la mayoría de estos incentivos son parte de su remuneración y no como algo adicional que realmente los motive.

Pregunta N° 7

¿En el área de atención al cliente (dependientes) existe la estrategia de rotar al personal?

Objetivo:

Conocer si existe una debida rotación de los empleados, o ser promovidos a otros puestos de mayor rango en base a sus experiencias, conocimientos y capacidad, para que puedan desempeñar nuevas responsabilidades con carácter y destreza.

ALTERNATIVAS	TOTALES	
	CANTIDAD	%
SI	11	35
NO	20	65
TOTALES	31	100

Comentario:

La estrategia de rotar al personal es una excelente alternativa en caso falte alguien del personal ya sea esto por enfermedad, despido o casos fortuitos; si fuera posible lo ideal sería que todo el personal deba conocer por lo menos un poco de cada puesto con la finalidad de cubrirse entre sí y no encontrarse con el obstáculo de tener que contratar alguien de emergencia. Dentro de los encuestados un 65% manifestó que no rota al personal y un 35% respondieron afirmativamente.

Pregunta N° 8

¿Si la pregunta anterior fue afirmativa, Que aspectos se toman en cuenta para hacer dicha rotación?

Objetivo:

Conocer los aspectos relevantes o características que toma el propietario para llevar a cabo una rotación, es decir que cualidades debe poseer.

ALTERNATIVAS	TOTALES	
	CANTIDAD	%
Conocimientos	4	13
Actitudes	4	13
Capacidad	8	26
Buen Desempeño	9	29
Abstenciones	6	19
TOTALES	31	100

Comentario:

La gran mayoría de los entrevistados se inclinaron a que en una rotación de personal hacia otras áreas de mayor responsabilidad ubican al que se ha desempeñado bien y que ha demostrado mayor capacidad para el buen desempeño del nuevo puesto. Cabe

mencionar que de las once empresas que si tienen rotación de personal, mencionaron que son varios los factores que toman en cuenta aunque principalmente el buen desempeño, capacidad y conocimientos.

Pregunta N° 9

¿Dispone su negocio de un buen equipo o sistema para agilizar y prestar una buena atención y servicio al cliente?

Objetivo:

Verificar si la mediana Empresa dispone de equipos y sistemas que le faciliten prestar un buen servicio con agilidad y seguridad al cliente.

ALTERNATIVAS	TOTALES	
	CANTIDAD	%
SI	15	48
NO	16	52
TOTALES	31	100

Comentario:

El mayor porcentaje como se puede observar dentro de las empresas del sector Mediana Empresa no posee un equipo que les brinde el apoyo necesario para agilizar y prestar una mejor atención; mencionaron que la empresa debe invertir en esa área.

Pregunta N° 10

¿Qué medidas o como responde su personal ante un cliente difícil?

Objetivo:

Obtener información precisa de cómo el personal actúa cuando se le presenta situación de atender un cliente difícil.

ALTERNATIVAS	TOTALES	
	CANTIDAD	%
Amablemente	22	71
Lo ignora	5	16
Se altera	3	10
Discute con él	0	0
se respalda con el Jefe o propietario	1	3
TOTALES	31	100

Comentario:

Al consultar sobre la interrogante de que medidas tiene el personal ante un cliente difícil se comentó en un gran mayor porcentaje (71%) que aunque sea molesto es

atendido amablemente, se tiene el lema que “El cliente siempre tiene la razón” aunque en ocasiones no sea así; además se manifestó que el empleado se apoya en el criterio del jefe; y estos en la gran mayoría intervienen al ver la situación.

Pregunta N° 11

¿Cuenta su negocio con un buzón de sugerencias?

Objetivo:

Comprobar si las empresas encuestadas le facilitan al cliente el poder expresar su opinión e inquietudes para mejorar su servicio.

ALTERNATIVAS	TOTALES	
	CANTIDAD	%
SI	4	13
NO	27	87
TOTALES	31	100

Comentario:

Un 87% de los entrevistados no poseen buzón de sugerencias por considerarlo innecesario cabe mencionar que una de las alternativas propuesta por uno de los

propietarios era dos buzones uno para clientes externos y otro para clientes internos; esto con la finalidad de conocer las inquietudes del personal que muchas veces se abstiene de opinar por temor a perder su empleo.

2.4. DIAGNOSTICO

La auditoría operativa en el área de atención al cliente es una técnica no desarrollada en términos generales por los profesionales en contaduría pública, ya que en primer lugar los tipos de capacitaciones que se reciben tratan temas relacionados con la profesión, es decir; se preparan con respecto a normativas técnicas, leyes, etc. pero no un estudio que permita identificar o evaluar por medio de la auditoría operacional el impacto o rendimiento financiero que las empresas obtienen por una mala atención al cliente. Son muchos los factores que inciden en esta situación, por ejemplo: el profesional que ejerce la auditoría en las medianas empresas ya sea interna o externa es realizada por personas que aun no han alcanzado un nivel académico que le permita en muchas ocasiones adquirir un criterio más amplio en el desarrollo de su trabajo, aunque también el grado de la experiencia en el campo influye en la adquisición de esos criterios.

La calidad de como un cliente es atendido se convierte en todo negocio o empresa en la verdadera ventaja competitiva, eso implica que el cliente en todo ámbito es el factor que mueve o decide el éxito. En base a lo anterior el panorama que se tiene con respecto a la atención al cliente como parte importante e implícita dentro de la situación financiera es que el profesional auditor que efectúa una revisión de las distintas área operativas del negocio no toma en cuenta como parte de su auditoría la evaluación del área de atención al cliente. En muchas ocasiones el profesional de es contratado para dar razonabilidad de los estados financieros o para desarrollar un tipo de trabajo especial como por ejemplo revisión de un área o componente en particular, pero por lo general el propietario no se interesa en evaluar la calidad de como un cliente es atendido al momento de adquirir un bien o servicio.

La atención al cliente juega un papel determinante en todas las empresas comerciales, es decir, un cliente que se encuentra satisfecho en la forma de como es atendido regresará, en cambio un cliente insatisfecho con la atención no se tomará la molestia de regresar y a la ves promoverá con los demás una mala reputación del trato inadecuado. El párrafo anterior es un ejemplo de como la atención al cliente influye en el aumento o disminución del numero de clientes; esto viene a dañar o beneficiar según sea el caso las expectativas financieras que la empresa posee.

En El Salvador, el campo de la auditoría, aun se ha involucrado diseñando programas y procedimientos que permitan evaluar el área de atención al cliente. Los profesionales

en esta rama manifiestan que un auditor debe de estar en la capacidad de desarrollar un trabajo de evaluación de este tema o de cualquier otro que venga a repercutir en los resultados financieros; esto con una remuneración adicional que permita prestar este nuevo servicio, además por ser un área no explotada la elaboración de estos procedimientos ayudaría a fortalecer el ramo de la auditoría.

Las personas encuestadas consideran que el servicio de evaluación del área de atención al cliente daría ventaja competitiva al negocio ya que lo pondría a la vanguardia en la calidad del servicio que presta. Además los resultados obtenidos en la evaluación ayudarían al propietario a tomar medidas y decisiones que corrijan los posibles problemas detectados en ella como también contribuiría a prestar un servicio o dar una atención con valor agregado.

Los profesionales encuestados expresan que la auditoría de atención al cliente es aplicable en El Salvador y manifiestan estar de acuerdo a que dichos procedimientos sean elaborados, como también a ponerlos en práctica en el desarrollo de su trabajo. También manifestaron que la evaluación de esta área debería realizarse en forma mensual y trimestral dependiendo del tipo de negocio, también consideran que dentro de la mediana empresa la atención que reciben los consumidores necesita mejorar.

La opinión de los propietarios en cuanto a la atención al cliente también es importante ya que por lo general siempre buscan incrementar las ventas, y por ende aumentar la

rentabilidad de su negocio. Los propietarios consideran y manifiestan que una buena atención al cliente es un factor decisivo.

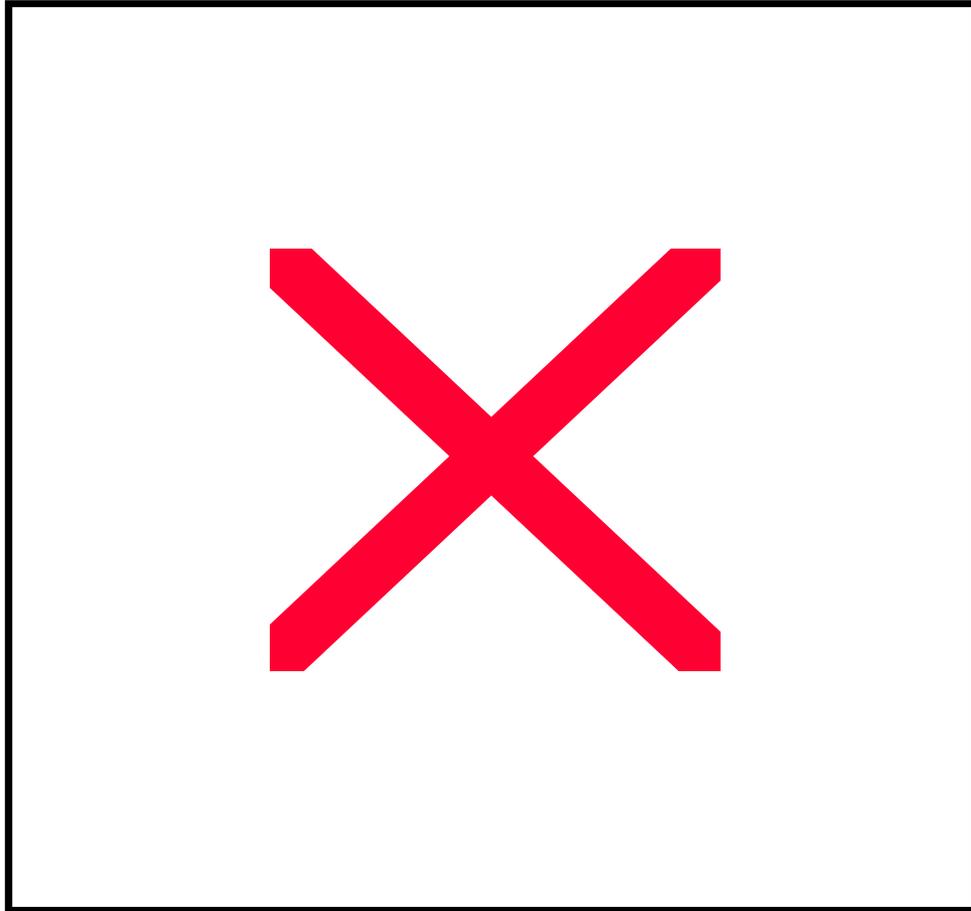
Informaron que ellos no evalúan en sí la atención al cliente como tal; y en las reuniones que se tienen con el personal de ventas son básicamente para tratar temas relacionados con el mejoramiento o incremento en las ventas pero nunca para evaluar la calidad de como se atiende a la clientela.

CAPITULO I I I

3.- PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA EN EL AREA DE ATENCION AL CLIENTE

La evaluación de la calidad del servicio al cliente prestado debe ser un proceso permanente de servicio distinguido; cada cliente es único y los servicios deben ser adaptados individualmente. El servicio al cliente es una actitud mental completa y permanente que surge por escuchar a los clientes. El Gerente debe ser innovador y estimular a nuestro personal para que de esta manera ellos también reaccionen en forma positiva ante el cliente. El servicio incluye todo lo que el personal hace cuando presta sus servicios profesionalmente desde el momento del saludo, orientación al cliente con sus compras, el pago en la caja registradora, el empaque del producto, y hasta la despedida.

SERVICIO DISTINGUIDO: UN PROCESO PERMANENTE



3.1 METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL:

Es imprescindible que el auditor esté familiarizado con el área, sistema u operación a auditar, llegando a tener un conocimiento de la misma que garantice un desarrollo eficaz del trabajo y su planeación, ese conocimiento permitirá determinar el nivel de riesgo y valorar los hallazgos que ayuden a la toma de decisiones por parte del propietario.

La metodología para el desarrollo de la auditoría operacional se simplifica en tres pasos fundamentales:

a. Familiarización:

Para desarrollar un servicio distinguido y diferente de la competencia es imprescindible que el auditor este familiarizado con el cliente, llegando a tener un conocimiento amplio que garantice obtener resultados reales, con sugerencias y recomendaciones que mejoren el servicio a un corto plazo, la obtención de este conocimiento por parte del auditor se hará por medio de fuentes internas o externas, adicionalmente, haciendo uso de las técnicas de auditoría como son las entrevistas, recopilación de información o verificaciones oculares, por tal razón debe conocer dos aspectos importantes:

a.1. El negocio:

- Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de la operación que se revisa.
- Los antecedentes respecto de deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos por la gerencia en el pasado referentes al área de estudio.
- La importancia que para la empresa representa el área de atención al cliente, la cual se mide de acuerdo a las repercusiones financieras que se tendría si mejorara su eficiencia.

- Indicadores tales como rotaciones de cuentas por cobrar, porcentajes de créditos otorgados a los clientes, u otras razones financieras relacionadas con el área.
- Estructura de la organización en términos generales y por departamentos.
- Aspectos legales que rigen la práctica de las operaciones del negocio, y la normativa específica que obligue a brindar una buena atención y servicio a su clientela.
- Elaborar análisis de FODA con el propósito de señalar temas importantes, enumerando las fortalezas del negocio (Presencia en un mercado de constantes cambios), las debilidades (Mala distribución del personal), oportunidades (Posibilidad de Ingresar a otros mercados) y las amenazas (Nuevos competidores agresivos).

a.2. El cliente:

- Comprender el ambiente en el que opera el cliente; identificando sus expectativas y necesidades.
- Identificar la unidad de toma de decisiones y los participantes estratégicos; (Gerente, Empleados).
- Construir un perfil del cliente para conocerlo (Ver anexo 5)
- Políticas y procedimientos elaboradas por la empresa que son aplicables y que tienen efecto en la atención al cliente.
- La recopilación de información de como la competencia promueve, entre sus empleados la calidad en el servicio.

- Un detalle de los principales clientes de la empresa, clasificados por el grado de importancia, área geográfica, al contado y al crédito.
- Identificar las principales líneas de productos que son demandados por los clientes, para evaluar y conocer el grado de atención que este recibe al obtener dicho producto.

Durante el proceso de familiarización es lógico que el auditor entre en contacto con personal clave dentro del negocio los cuales manejen la operación y que por medio de entrevistas formales se conozcan características específicas como problemas de la misma operación.

b. Investigación y análisis

El objetivo de esta segunda fase dentro de la auditoría operacional es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

En esta fase se realizan pruebas de diversas índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a criterio o juicio del auditor que ayudaran a identificar situaciones para propósitos de auditoría.

En el caso que un negocio carezca de información respecto de la competencia o de las estadísticas necesarias para evaluar la operación, el auditor deberá efectuar los estudios e investigaciones para obtener elementos de juicio suficiente.

Para lograr la objetividad aludida es recomendable la utilización de técnicas como las que se mencionan a continuación:

b.1. Entrevistas: las entrevistas formales son una de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional, ya que a través de ellas se obtiene información de primera mano.

b.2. Evaluación de la gestión administrativa: dentro de esa fase deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad que la administración tiene del negocio, relacionado con las siguientes situaciones: la clara definición de las líneas de autoridad, la coordinación de los distintos departamentos encargados de la atención al cliente, los distintos niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación, la calidad de los directivos, la efectividad de los sistemas de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de estas.

b.3. Examen de la documentación: la finalidad de esta técnica es contribuir a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis.

c. Diagnóstico

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se sumarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos

que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. Partiendo de lo anterior y con base a los hallazgos específicos se deberá elaborar un informe que será desarrollado en las siguientes fases:

Fase Creativo: en esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa , esta fase no representa de ninguna manera la solución detallada de los problemas.

Aseguramiento de hallazgos: los comentarios descritos en la fase creativa se sujetaran a una nueva verificación para separar con mayor precisión de los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo.

Elaboración del informe: una vez elaborado el informe se debe proceder a discusión del borrador con los involucrados, con él proposito de brindar las posibles sugerencias por parte de la auditoria encaminadas al mejoramiento de la atención al cliente en la empresa.

3.2. DETERMINACION DE AREAS CRITICAS:

Para determinar dichas áreas, el coordinador del grupo de evaluación deberá reunirse con los directivos o funcionarios involucrados además de las personas que solicitaron la revisión, para que en conjunto, definan de acuerdo a la problemática que se halla detectado, la forma en que se aplicará la evaluación.

Los argumentos para definir las áreas críticas en una auditoría operativa deben ser lo suficientemente contundentes para justificar cualquier evaluación específica que solicite el cliente, dentro de los principales antecedentes a considerar para determinar dichas áreas se tienen:

- Requerimientos de los directivos o propietarios
- Importancia relativa del área
- Juicios formulados por el auditor respecto a la calidad de la administración.

Se deberá tomar en cuenta que en algunas revisiones resulta fácil identificar las áreas críticas que requieren una evaluación profunda, pero en otras ocasiones no resulta así.

En el caso de evaluar la atención al cliente tomando en cuenta que es un área importante en las empresas comerciales y que además existen muchas áreas dentro de la empresa que se encuentran involucradas, se ha considerado determinar las siguientes áreas críticas:

3.2.1 AREA DE RECURSOS HUMANOS:

La administración de recursos humanos es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa, establecer las bases de remuneración más adecuada, manejar con efectividad las relaciones entre empresa y empleado y de estos entre sí, entrenar y desarrollar al personal y cuidar que éste cuente

con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuos.

El área de recursos humanos es decisiva en lograr con éxito que los clientes sean atendidos satisfactoriamente o viceversa puede determinar que éstos no deseen regresar al negocio, por lo que se considera un área crítica. Los clientes siempre aprecian a los empleados que hacen bien su trabajo, que manifiestan interés y que salen del camino para darles un poquito más; es muy importante para el auditor conocer la opinión de los empleados ya que son estos los primeros que se relacionan con un cliente, tomando en cuenta que “La primera impresión es importante y decisiva” ya que esta determinará si un cliente se retira satisfecho y también si regresará; es importante mencionar al empleado que debe ser sincero en sus respuestas y se deberá mantener en forma confidencial la información recolectada.

La gerencia de la compañía debe suministrar recursos suficientes y apropiados para implementar el sistema de calidad y lograr los objetivos de calidad dentro de su personal hacia los clientes, es por ello que se tiene que tomar en cuenta dentro de esta área:

a. El personal: El recurso más importante en una organización es el personal. Esto es de especial importancia en una organización de servicios donde el comportamiento y el desempeño de los individuos afectan directamente la calidad del servicio.

b. El entrenamiento y desarrollo: La educación crea conciencia de la necesidad de cambio y proporciona los medios para lograrlo y desarrollarlo.

c. La comunicación: El personal que atiende o trate con el cliente debe tener la habilidad para comunicarse o interactuar fácilmente y formar un equipo de trabajo proporcionando un desempeño del servicio oportuno y continuo.

Indicadores de las razones principales del porque se incluye esta área en un examen de atención a cliente:

- Demostrar al dueño del negocio, el papel que juega el personal que labora en la empresa en el área de atención al cliente, por tal situación se deben tener las formas adecuadas y calificadas para la contratación de personal que incluye las operaciones de reclutamiento, selección preparación inicial, promociones, etc. a fin de seleccionar al personal idóneo y apto para el trato al público.
- Dar a conocer al empresario, la importancia que tienen las buenas relaciones entre patrono y empleado como también la armonía y la motivación de sueldos y salarios, que implica la clasificación de empleados conforme a su experiencia, capacidad, relaciones sociales dentro de empresa, fomentando además la excelencia y una relación de trabajo segura.
- Demostrar que los procedimientos de evaluación para la determinación de méritos, como también el establecimiento de incentivos y compensaciones adicionales ayudan a mantener un ambiente laboral eficiente.
- Señalar que dentro de toda organización debe de haber capacitación, adiestramiento y desarrollo que implican coordinar con la alta gerencia la nueva

responsabilidad adquirida dentro del grupo y el compromiso de buen trato con los demás.

- Demostrar que el desarrollo del potencial de cada miembro de la organización mediante métodos de trabajos creativos, consistentes y con oportunidades, asegura un entendimiento de las tareas que se van a desempeñar y ayuda a visualizar los objetivos que se pretenden lograr.

- Asegurar una estabilidad laboral, ya que el empleado sienta su participación y su influencia en la calidad del servicio prestado a los clientes como también motiva al personal a proporcionar calidad en el servicio.

- Fomentar la participación activa de los empleados reconociendo y recompensando debidamente sus logros planificando la trayectoria y desarrollo del personal que interviene en el trato a los clientes.

3.2.2. ATENCION AL CLIENTE

La atención al cliente implica atención personalizada, identificar, anticipar, y cumplir las necesidades del cliente, uno de los grandes propósitos de todo negocio es crear y conservar al cliente, esto viene a ser una gran ventaja competitiva ante un mercado globalizado, no obstante lo más importante no es como definimos la atención al cliente si no como la define el cliente.

Indicadores de las razones principales del porque se incluye esta área en un examen de atención a cliente:

- Todos podemos hacer el mínimo, sin embargo el cliente aprecia a los empleados que hacen bien su trabajo que manifiestan interés en solucionar sus problemas, existe poca motivación para que el personal de al cliente el valor agregado que estos esperan.
- Existe un cliente interno que también nos demanda atención, e interés con frecuencia estamos enfrascados en hacer nuestra trabajo, en ser eficientes, y olvidamos que nuestros compañeros de trabajo también tienen sentimientos.
- Existen en el mercado muchas rebajas, publicidad, comercialización, mejores ubicaciones de los productos y servicios y esto puede atraer a muchos clientes una vez, pero la calidad de la relación personal será lo que lleve a la gente a regresar.
- Se llevan a cabo pocas evaluaciones del tiempo de duración que se demora el brindar un servicio, es necesario estar a la vanguardia, el cliente con regularidad no posee tiempo para esperar, y mas si existen otros negocios que le puedan facilitar el producto que busca.
- En la gran mayoría de empresas no poseen procedimientos o lineamientos establecidos para atender un cliente molesto o difícil.
- Existe poco involucramiento del personal en la toma de decisiones, se debe reconocer que los miembros del grupo también pueden hacer sugerencias razonables y de mucha utilidad para el éxito de la atención.

3.2.3. AREA DE CREDITOS Y COBROS:

La operación de otorgamiento de créditos es el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes, sujeto a ciertas condiciones y características que regulen su recuperación.

La operación de cobranza es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados de cobranzas incluye la coordinación con los objetivos, políticas y actividades de la operación de otorgamiento e créditos.

Indicadores de las razones principales del porque se incluye esta área en un examen de atención a cliente.

- Existe poca planificación del personal y recursos materiales que deben incorporarse a esta operación: para alcanzar las metas establecidas por la empresa se debe asignar y manejar en forma eficiente.
- No se efectúa un estudio profundo de los clientes al crédito, estableciendo limites de créditos de acuerdo al tipo de actividades que realicen estos, agilizar las entregas y brindar un servicio con cero errores a clientes frecuentes y potenciales de la empresa.
- Existe poca comunicación entre créditos y otras operaciones de la empresa, particularmente con las de cobranzas, ventas y pedidos: aunque estas por su naturaleza están involucradas.

- El tiempo promedio requerido para la autorización de créditos cuando es un cliente que nos visita con regularidad no es el adecuado.
- Que al efectuar la cobranza se promuevan las ventas y se mantenga la buena voluntad de los clientes
- Modificación a la estructura organizativa del departamento de cobranza, distribuyéndola por zonas geográficas, por la importancia o magnitud de los clientes, por productos y además el involucramiento de los supervisores en el cobro.
- Existe poca motivación para el personal de cobranza, este debe involucrarse en la fijación de las metas, la comparación con los resultados reales, el reconocimiento de la labor efectuada y programas de competencia entre áreas de cobros.
- Existen pocas alternativas de solución para un cliente en mora, se debe analizar el porque no pago, estudiar la situación del cliente, y proponer arreglos que benefician no solo al cliente si no también a la empresa en general.

3.2.4. AREA DE VENTAS

En forma sencilla se podría definir el término venta como el hecho de efectuar una transferencia de bienes o servicios por parte de un individuo o empresa hacia otros interesados en obtenerlos, a cambio de una retribución monetaria, para que se llegue a efectuar una venta siempre debe existir dos partes una interesada en vender y por otro lado otra interesada en comprar, la diferencia existe en que un mercado globalizado existen muchos vendedores ofreciendo similares productos o servicios y los compradores son los que deben tomar la decisión a quien le compran.

- En el entorno global no hay empresa viable sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se debe ofrecer por ello en un mercado cada vez más competitivo las empresa tienen que apostar por la calidad del servicio y de esta forma incrementar su clientela y por consiguiente los ingresos (ventas).
- Los negocios para triunfar necesitan de personal que se interese y se entreguen a su trabajo, los clientes aprecian la sinceridad y la amabilidad como se les atiende, esto les permite establecer una preferencia hacia determinada entidad.
- El promocionar rebajas, la publicidad y la ubicación de los productos y servicios son ventajas para atraer al cliente una vez, pero la calidad con se le atiende será la que lo lleve a regresar. Esto no quiere decir que no se deben desarrollar las anteriores actividades si no que deben estar de la mano con la calidad del servicio prestado por el personal encargado de ventas.
- Las devoluciones realizadas por los clientes deber ser controladas adecuadamente con el propósito de identificar el motivo o las razones de las devoluciones, no valla ser el caso de una devolución por un cliente insatisfecho en la atención recibida.
- Deben existir listas de precios autorizados oportunamente por la gerencia la cual incluya una consideración en la venta a clientes preferenciales y consideradas de alta estima.
- El proceso de entrega a los clientes de los bienes o servicios comercializados debe ser realizado en el tiempo estipulado y conforme a lo establecido al momento de la compra, evitando así disgustos a los clientes.

El conocer a su cliente, es un elemento indispensable para una empresa, siempre se debe estar a la vanguardia: saber las costumbres, necesidades, sus rutinas diarias, para saber que ofrecerle en el momento adecuado.

3.3. PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Area de Recursos Humanos.

Procedimientos de Auditoría Operativa.

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVOS: Determinar si la empresa cuenta con el personal adecuado y entrenado para realizar las operaciones asignadas y brindar un buen servicio a sus clientes, a la vez evaluar la motivación que existe en el personal, ya que esta tiene efectos muy significativos en la clase de servicio que se presta, por otro lado la motivación también fortalece el cumplimiento de las metas en la organización.

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>RECURSOS HUMANOS</p> <p>1.- Verificar si la empresa cuenta con manuales de procedimientos para la selección del personal.</p> <p>2.- Investigar si en los procedimientos elaborados para la selección del personal se contempla lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si los exámenes que se efectúan son adecuados y de acuerdo al tipo de puesto a desempeñar. - Si las personas se seleccionan de acuerdo a las exigencias del puesto, derivado de los resultados. <p>3.- Verificar que existan del personal expedientes individuales que incluyan los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud / curriculum - Historia clínica - Documentación relacionada con la experiencia laboral 		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>4.-Verificar si existen manuales de descripción de puestos y si son aplicados conforme lo descrito en ellos.</p> <p>5.- Investigar si la empresa cuenta con programas de adiestramiento del personal en el área de atención al cliente y que tan adecuado es el nivel de entrenamiento.</p> <p>6.- Indagar si existe inducción y entrenamiento al personal nuevo principalmente en el área de atención al cliente.</p> <p>7.- Indagar si se realizan en forma periódica evaluaciones del personal con el propósito de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mejorar el desempeño laboral b. Determinar sus remuneraciones c. Realizar promociones y ascensos <p>8.- Investigar el grado de experiencia que tiene el personal de atención al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. De 1 a 6 meses b. De 6 meses a 1 año c. De 1 año a más <p>9.-Indagar por medio de un cuestionario si el personal de las diferentes áreas reciben algún tipo de motivación o incentivos que contribuyan a ofrecer una mejor atención.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>10.-Investigar el grado de motivación que poseen los empleados de la empresa, principalmente en el área de atención al cliente, para que respondan el siguiente cuestionario:</p> <p>- Evaluación de la comunicación entre jefe-subalterno:</p> <p>a. Mi jefe al tomar una decisión toma en cuenta las opiniones de los demás</p> <p>b. Confía usted en el buen criterio de su jefe</p> <p>c. Mi jefe es justo al evaluar el desempeño</p> <p>-Relaciones interpersonales:</p> <p>a. Las relaciones entre el personal facilitan el trabajo en equipo</p> <p>b. Al nuevo empleado se le facilita la integración al grupo</p> <p>c. El jefe inmediato se preocupa por el bienestar del personal</p> <p>d. Mi jefe se fija mas en las cualidades de los empleados que en sus defectos.</p> <p>-Desarrollo personal:</p> <p>a. Mi trabajo me posibilita mi crecimiento personal</p> <p>b. Existen oportunidades de progresar en la empresa</p> <p>c. La rotación de puestos implica de entrenamiento y promoción</p> <p>11.- Investigar si existen políticas de estimulación al personal por su rendimiento.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>12.-Determinar si los empleados asignados a cada puesto de trabajo son competentes en sus labores (para ello revise expedientes del personal y haga indagaciones).</p> <p>13.- Indagar si se efectúan reuniones periódicas con el personal de atención al cliente para conocer las expectativas de ellos.</p> <p>14.-Verificar si la rotación del personal es alta e indique las causas de dicho aspecto.</p> <p>15.- Determinar si hay necesidad de aumentar el número de empleados en épocas estacionales y estudiar sus causas.</p> <p>16- Verificar si existen controles del tiempo extra de los empleados, para que este no resulte excesivo e ineficiente.</p> <p>17.- Verificar si existe un adecuado programa de vacaciones anuales de empleados.</p> <p>18- Concluya sobre el trabajo realizado y efectúe las sugerencias necesarias.</p>		

Area de Aspectos Generales.**Procedimientos de Auditoria Operativa.**

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO: Conocer en forma general el funcionamiento de la organización, sus operaciones, su ambiente, mercado en que se desarrolla y todas aquellas actividades que contribuyan directa o indirectamente a los objetivos encaminados a brindar una buena atención y servicio a sus clientes.

PROCEDIMIENTO	REFERENCIA	HECHO POR
<p style="text-align: center;">ASPECTOS GENERALES</p> <p>1.- Cuenta la empresa con un sistema de seguridad apropiado dentro de las instalaciones, que brinde a la clientela una mayor confianza al momento de las compras.</p> <p>2.Existen dentro de las instalaciones extinguidores en caso de posibles incendios.</p> <p>3.- Observar que dentro de las instalaciones de la sala de ventas de atención al cliente, créditos y cobros, exista un adecuado ambiente hiegiénico y agradable al cliente.</p> <p>4.-Investigar si dentro de la empresa existe buzón de sugerencias que permita conocer y evaluar la opinión de los clientes.</p> <p>5.- Verificar si existen oasis disponible para los clientes que visitan el negocio.</p>		

Area Atención al Cliente.**Procedimiento de Auditoría operativa.**

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVOS:

- Determinar si la empresa efectúa alguna clase de evaluación, en el área de atención al cliente que le ayude a incrementar sus ingresos y metas planeadas.
- Identificar el grado de satisfacción y confianza que poseen los clientes para la empresa, además conocer sus inquietudes y sugerencias de cómo mejorar la calidad en el servicio.

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p style="text-align: center;">ATENCION AL CLIENTE</p> <p>1.-Comprobar si existen procedimientos escritos que ayuden a brindar una mejor atención a sus clientes.</p> <p>2.- Investigar si de existir los procedimientos descritos anteriormente, son actualizados periódicamente verificando su funcionamiento y aceptabilidad.</p> <p>3.-Indagar si se hace algún tipo de evaluación del servicio al cliente.</p> <p>4.- Si se efectúa algún tipo de evaluación, establecer con que periodicidad se lleva a cabo.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>5.- Realice entrevista a una muestra de clientes e investigue que espera del negocio con respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cortesía b. Servicio amable y agradable. c. Franqueza. d. Accesibilidad en encontrar los productos. e. Ofertas y regalías. f. Productos de última novedad y prácticos. <p>6.- Investigar mediante una entrevista a clientes, cuál es la percepción de ellos del servicio que reciben en la empresa comparada con el mercado.</p> <p>7.- Indagar que medidas toma la empresa para mejorar la calidad y servicio para mantener a sus clientes satisfechos.</p> <p>8.- Investigar con la administración, como clasifica la empresa a sus clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Activos valiosos b. Cifras que pueden manipularse c. Como adversarios d. Difamadores de la mala reputación de la empresa <p>9.- Investigar si en la sala de ventas, existen distintivos que faciliten al cliente encontrar sus productos.</p> <p>10.- Investigar con que recursos dispone la empresa, para ayudar al cliente a tomar decisiones, aconsejarlos o dar sugerencias para selección del producto o servicio.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>11.- Verifique con el cliente como evalua el tiempo de espera en que es atendido.</p> <p>12.- Investigue atraves de la entrevista con el propietario si se preparan circulares y guías personalizadas para ser distribuidas a los clientes en las que se describa la calidad y el conocimiento de los productos ofrecidos.</p> <p>13.- Investigar si dentro de la empresa existe variedad de productos que permitan a los clientes realizar todas sus compras en el mismo lugar.</p> <p>14.- Confirmar si existen demostraciones de las nuevas lineas de productos que la empresa introduce y poder promoverlos a sus clientes.</p> <p>15.- Verificar si existe personal encargado de recibir y orientar a los clientes que ingresan a la empresa en busca de un producto o servicio.</p> <p>16.- Investigar que alternativas se le proponen al cliente cuando no existe un producto en el negocio.</p> <p>17.- Identificar las necesidades de los clientes por medio de entrevistas para conocer sus preferencias y las condiciones del mercado.</p> <p>18.-Indagar sobre el papel que desempeña el supervisor en el proceso de prestación de servicios.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>19.- Investigar con que frecuencia se debe efectuar una supervisión en el área de servicio al cliente y verificar su eficiencia.</p> <p>20.- Verificar si dentro de los servicios que se prestan existe el servicios de compras a domicilio.</p> <p>21.- De existir el servicio a domicilio confirmar con que periodicidad se dan, y con que frecuencia los solicitan los clientes.</p> <p>22.- Confirmar si existe monto límites para poder prestar un servicio a domicilio.</p> <p>23.- Evaluar la atención brindada a los clientes frecuentes dentro y fuera de la institución.</p> <p>24.- Indagar si entre el personal de atención al cliente existen comentarios o rumores que desprestigien su propia imagen.</p> <p>25.- Investigar que opina la administración sobre las quejas efectuadas por sus clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Le ayuda a comprobar que algo anda mal. b. Le ayuda para resolver el problema. c. Mantener al cliente una vez resuelto el problema. d. Conservar el negocio. e. Se vuelven clientes fieles f. Ayuda a incrementar la publicidad. 		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>26.- Investigue el procedimiento interno que tiene la empresa para manejar y resolver las quejas y problemas generados por los clientes.</p> <p>27.- Verificar si son consideradas los comentarios de los clientes sobre servicios deficientes o productos defectuosos, buscandole pronta solución.</p> <p>28.- Indagar que medidas utiliza la empresa para manejar las quejas de los clientes.</p> <p>29.- Verificar si las quejas de los clientes es una oportunidad para corregir un problema y avanzar con paso más seguro.</p> <p>30.- Verificar si existe algún registro en el negocio, para informar pérdidas de clientes y el motivo de estos.</p> <p>31.- Elaborar si esto existiera, una estadística del número de clientes perdidos en primer mes y sus principales razones.</p> <p>32.- Investigar si existen extrategias o planes que ayuden a la recuperacion de clientes perdidos.</p> <p>33.- Estudiar los motivos que originan el retiro o cierre de cuenta de clientes importantes.</p> <p>34.- Verificar si existen algun plan para responder a lo comentarios o rumores de sus clientes.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>35.- Investigar si la empresa se preocupa o posee datos de cuantos clientes pierde por año y cuales son sus causas.</p> <p>36.- Verificar si la empresa considera, que los clientes que toman el tiempo para protestar siguen confiando en la organización.</p> <p>37.- Investigar si los empleados de la empresa se esfuerzan para recuperar a los clientes insatisfechos.</p> <p>38.- Confirmar si los empleados comprenden cuando ocurre una falla en los servicios prestados por la empresa, ésta tiene la oportunidad de mantener la lealtad de sus clientes satisfaciendo sus necesidades.</p> <p>39.- Investigar dentro de la empresa, cual es el trato que se le da a los reclamos de los clientes.</p> <p>40.- Comprobar si los empleados de la empresa estan lo suficientemente preparados para hacer llegar los reclamos a la dirección de la empresa.</p> <p>41.- Verificar con que sistema cuenta la empresa para asegurarse de que una vez registrado un reclamo, va a ser transmitido a la persona adecuada y resuelto lo antes posible.</p> <p>42.- Investigar si existen algun tipo de garantía que le permita a los clientes efectuar sus reclamos.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>43.- Investigar si la empresa aprovecha la oportunidad para recuperar la confianza de su cliente, cuando este hace efectiva su garantía.</p> <p>44.- Comprobar si la empresa desarrolla relaciones de dependencia con sus clientes, que desmotiven, la presentación de cualquier reclamo.</p> <p>45.- Verificar que objetivos utiliza la empresa para calificar a los clientes que se quejan.</p> <p>46.- Investigar si la empresa considera que las quejas o reclamos de sus clientes, no son razonables o como se sienten estos al presentarlas.</p> <p>47.- Comprobar como la empresa trata a los clientes que se quejan por cosas que son culpables ellos.</p> <p>48.- Investigar cual es el costo en que incurre la empresa, para resolver un reclamo de sus clientes.</p> <p>49.- Investigar con que frecuencia la empresa comprueba como se sienten los clientes que se han quejado con algo.</p> <p>50.- Investigar si la empresa cuenta con un plan de servicio técnico preventivo o de educación al cliente para cubrir cualquier reclamo, cuya culpa es del cliente.</p>		

Area de Créditos y Cobros.**Programa de Auditoría Operativa.**

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO: Determinar la eficiencia de las actividades que integran las operaciones de créditos y cobros, así como también la adecuada coordinación con las operaciones afines, que los lleven a brindar una mejor atención a sus clientes.

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p style="text-align: center;">CREDITOS Y COBROS</p> <p>1.- Investigar si existen informe sobre :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Saldos de clientes b. Clasificación de saldos por antigüedad c. De consumo de clientes d. Estadísticas que muestren las tendencias de los clientes y récord de pago. <p>2.- Obtener copia de los formatos utilizados en el proceso de otorgamientos de créditos hasta su recuperación.</p> <p>3.- Verificar si se efectúan los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Aceptación de póliza del cliente b. Aprobación del crédito c. Envío del póliza al cliente d. Facturación al cliente e. Formas de corrección por errores cometidos 		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>4.- Analizar los pasos o secuencia de la venta desde el momento que se coloca el pedido hasta que se hace la entrega del artículo, a fin de satisfacer al interesado.</p> <p>5.- Comprobar si se llevan registros de clientes que incluya su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características con el fin de conocer al cliente.</p> <p>6.- Seleccionar los clientes más importantes para comparar sus costumbres de pago con los plazos de créditos concedidos.</p> <p>7.- Verificar si existen controles y registros en los saldos de los clientes sobre intereses moratorios, cheques rechazados, descuestos por pronto pago y devoluciones.</p> <p>8.- Indagar si la empresa posee información en términos generales principalmente de la situación crediticia de la competencia.</p> <p>9.- Evaluar la eficiencia en el otorgamiento de créditos tomando en cuenta los siguiente aspectos:</p> <p>a.- El apego a las políticas de créditos y su relación con las estrategias y tácticas financieras de la empresa.</p> <p>b.- Que el otorgamiento de crédito se realice con el menor tiempo posible.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>c.- Que exista un adecuado equilibrio de las características del crédito ofrecido por la empresa con las necesidades del clientes y las condiciones generales del mercado y la competencia.</p> <p>10.- Indagar si existen formatos en los archivos de flujos, puntos de control, y registros e informes, que permitan normar las actividades del personal de créditos.</p> <p>11.- Verificar si se posee información estratificada sobre las cuentas por cobrar en relación con las ventas realizadas a clientes, con el fin de conocer el tipo de cliente de que se trata y ejercer un control más estricto sobre los clientes de importancia; para esto se tomara en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Zonas geográficas b. Importancia del cliente c. Ciclos productivos del cliente d. Experiencia crediticia e. Costumbres de pago <p>12.- Verificar si la empresa posee políticas y procedimientos para el otorgamiento de créditos previamente establecidos.</p> <p>13.- Confirmar si en los archivos de clientes potenciales se encuentra la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad de crédito b. Las operaciones con ellos realizadas 		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>c. Forma de pago</p> <p>d. Frecuencia y montos de sus compras</p> <p>e. Fechas de p�dido y de pagos.</p> <p>14.- Entrevistar al personal encargado del otorgamiento de crédito con el fin de:</p> <p>a. Conocer las actividades que realizan</p> <p>b. El apego y adecuación de las Políticas establecidas</p> <p>c. Las cargas de trabajo</p> <p>d. El número de clientes atendidos diariamente</p> <p>e. El nivel de preparación del personal</p> <p>f. Los elementos materiales utilizados</p> <p>g. Sistemas y procedimientos vigentes</p> <p>15.- Investigar si se efectuan confirmaciones de saldos adeudados en forma periódica para verificar si los clientes estan conformes con los saldos presentados.</p> <p>16.- Indagar con los clientes sobre la calidad de servicio que reciben en el proceso de cobranza.</p> <p>17.- Indagar las opiniones de los clientes referente a las gestiones de cobro y la participación de las personas que ejercen la cobranza.</p> <p>18.- Investigar si el personal de relaciones y servicio al cliente conocen las quejas que afecten la cobranza.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>19.- Indagar si existen procedimientos para administrar el cobro, con el fin de mantener a sus clientes.</p> <p>20.- Indagar si existen formatos y archivo de las gestiones de cobro para darles seguimiento a las gestiones iniciales.</p> <p>21.- Investigar con el encargado de la recuperacion si existen técnicas de cobros para clientes dificiles.</p> <p>22.- Indagar sobre las principales causa de atrazo que presentan los clientes en sus saldo.</p> <p>23.- Elaborar guías para entrevistas y cuestionarios que permitan conocer como realizan la operación de cobro.</p> <p>24.- Verificar si se informa oportunamente sobre las cobranzas realizadas, con el fin de poseer en cualquier momento, los datos necesarios de descuento por pronto pago, incentivo a cobradores, número de clientes activos y la rotación de las cuentas.</p> <p>25.- Constatar si se poseen políticas de selección del personal en el departamento de cobranza.</p> <p>26.- Comprobar si existe adiestramiento y capacitación del personal encargado de las cobranzas.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>27.- Constatar si los empleados encargados de cobro promueven las ventas con el fin de mantener satisfechos a los clientes.</p> <p>28.- Seleccionar una muestra de los clientes mas importantes de cada extracto de mora para comparar sus costumbres de pago con los plazos de créditos concedidos.</p> <p>29.- Analizar la estructura organizativa del departamento de cobros con el fin de conocer si esta favorece con una buena atencion a sus clientes.</p> <p>30.- Inspeccionar las instalaciones del departamento de cobros para observar recursos materiales, relaciones interpersonales y ambiente de trabajo.</p>		

Area de Ventas**Procedimiento de Auditoría Operativa.**

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO: Determinar si la gerencia de ventas tiene la capacidad de cumplir con las metas de ventas y producir ganancias, además de satisfacer las demandas de los clientes, mantenerse informado sobre el medio externo y mantener a los vendedores suficientemente motivados para alcanzar las metas establecidas.

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>VENTAS</p> <p>1.- Indagar con el personal de venta, que ofrece a sus clientes la empresa cuando se comete alguna deficiencia en la prestación de un servicio.</p> <p>2.- Indagar si existen estadísticas que le permitan a la empresa medir la cantidad de utilidades que le proporcionan sus clientes a lo largo de su vida como compradores.</p> <p>3.- Investigar con el personal de ventas cuanto le cuesta a la empresa conseguir un cliente nuevo.</p> <p>4.- Indagar con el personal de venta que es lo que hace un cliente escoger un servicio o producto.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>a. Calidad de los productos</p> <p>b. Calidad del servicio</p> <p>c. Costos</p> <p>d. Conveniencia</p> <p>e. El personal que atiende</p> <p>f. Reputación del negocio</p> <p>5.- Comprobar si el personal de ventas proporciona un ambiente positivo, solícito y eficiente al brindar sus servicios a sus clientes.</p> <p>6.- Indagar si el personal de ventas conoce las opiniones personales y las que hayan obtenido de los clientes en lo referente a las gestiones de créditos.</p> <p>7.- Comprobar si existen prohibiciones para el personal de ventas para que el servicio a los clientes no se interrumpa por ninguna causa.</p> <p>8.- Investigar con el personal de venta si los clientes que presentan reclamos vuelven a comprar o a obtener sus servicios.</p> <p>9.- Verificar si el personal de ventas dispone de un tiempo de receso, siendo sustituido por otro empleado para no interrumpir la atención.</p> <p>10.- Verificar si el personal de ventas les proporcionan igual atención a los clientes frecuentes y a los no frecuentes.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>11.- Efectuar una gráfica comparando resultados de la empresa y su competencia.</p> <p>12.- Investigar sobre las metas y objetivos trazados por la empresa relacionados con el comportamiento de las ventas en la actualidad en comparación con los años anteriores</p> <p>13.- Verificar si existe algun lineamiento a seguir en forma eficiente de los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas desde el momento del pedido hasta la entrega del producto.</p> <p>14.- Comprobar que métodos utiliza el personal de ventas para suavisar a un cliente difícil:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Brinda un saludo sincero y calidad. b. Se adelanta a la queja del cliente y la desvía con un comentario sincero de preocupación. c. Se hecha la culpa de la situación del cliente y en nombre de la organización simpatiza con el. d. Resuelve el problema rapidamente. <p>15.- Seleccione una muestra representativa del personal de ventas y realice entrevistas individuales con el propósito de determinar el grado de conocimiento que se tiene sobre los productos que se ofrecen.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>16.- Identificar por medio de facturación que productos son de preferencia de los clientes, y verificar si se poseen en el almacén suficiente existencia para cubrir las necesidades que se demandan.</p> <p>17.- Analizar si la empresa conoce las características de sus competidores y las condiciones de ventas que ofrecen, para poder medir la competencia y mejorar sus aspectos.</p> <p>18.- Comprobar si existe la coordinación necesaria entre el área de ventas con la de publicidad para incrementar la efectividad de ambas.</p> <p>19.- Verificar si existe adiestramiento del personal de venta en la obtención de sus objetivos, cumpliendo con las políticas de comercialización y crédito.</p> <p>20.- Analizar el número de clientes atendidos diariamente y el número atendido por un solo vendedor.</p> <p>21.- El producto que se comercializa, es considerado por parte del cliente como:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Alta calidad b. Buena calidad c. Regular calidad <p>22.- Identificar si existen incentivos tales como: comisiones o bonificaciones por clientes atendidos para los vendedores.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>23.- Investigar sobre los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tipos de productos que se ofrecen b. Características de los clientes c. Mercado geográfico que se abastece d. Naturaleza y localización de los centros de Distribución e. Volúmenes y capacidades de distribución f. La participación competitiva en los mercados <p>24.- Cerciorarse si la entidad desarrolla un plan estratégico de comercialización, el período que cubre y la frecuencia con que se actualiza.</p> <p>25.- Verificar si se preparan los siguientes controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Volúmenes de ventas (por períodos, productos, mercados, clientes, etc.) b. Participación en el mercado c. Rentabilidad de los productos d. Satisfacción de los clientes (devoluciones, quejas, etc.) e. Porcentajes de pedidos enviados puntualmente f. Cantidad de pedidos atrasados y tiempo de retraso de los mismos <p>26.- Investigue sobre la existencia de guías elaboradas por la administración, para entrevistar y conocer sobre el desarrollo del departamento de ventas.</p> <p>27.- Investigue si existen procedimientos escritos y autorizados por la administración que describan el proceso de ventas.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>28.- Investigar con la administración si existe personal involucrado en la elaboración de nuevas políticas innovadoras de calidad que vayan a corde con las exigencias de los clientes.</p> <p>29.- Verificar la existencia de suficientes cajas registradoras para facilitar los pagos de los clientes.</p> <p>30.- Realice entrevista al personal de ventas con el fin de determinar el grado de apoyo recibido de la administración con respecto a las inquietudes o ideas que ayuden a mejorar o incrementar su clientela.</p>		

Area de Tecnología para Mejorar el Servicio al Cliente

Procedimiento de Auditoría Operativa.

CLIENTE: _____

PERIODO EXAMINADO: _____

OBJETIVO: Obtener información referente a los medios de publicidad que la empresa usa, para promover sus productos, y que tanto hace uso de los medios tecnológicos, para poder comunicarse y promover los mismos o adquirirlos.

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>1.- Indagar si la empresa posee medios de comunicación por vías tecnológicas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. I Mail b. Correo Electronico c. Fax etc. <p>2.- Investigar si la empresa dispone de recursos para la obtención de equipo tecnológico que le facilite la comunicación con sus clientes.</p> <p>3.- Cerciorarse si existen programas adecuados donde se registre la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Datos mas relevantes de sus clientes b. La frecuencia con la que estos visitan la empresa c. La preferencia hacia los productos que se distribuye. d. Historial de compras y formas de pagos <p>4.- Verificar la forma en que la empresa ofrece sus servicios a los clientes:</p>		

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	HECHO POR
<p>a. Por medio de hojas volantes</p> <p>b. Por vía telefonica</p> <p>c. Por internet</p> <p>d. Cartas de ofertas etc.</p> <p>5.- Indagar si la empresa hacen uso de la red de tarjetas de créditos para que sus clientes efectuen las compras y los pagos por medio de ellas,</p>		

3.4 CASO ILUSTRATIVO

METODOLOGIA DE AUDITORIA OPERATIVA EN EL AREA DE ATENCION AL CLIENTE – COMILSA, S. A. DE C. V. 31 DE DICIEMBRE DE 2000

I. FAMILIARIZACION:

a. Antecedentes y actividades del negocio

La compañía fue creada el 31 de julio de 1997 según escritura de constitución, la actividad principal del negocio es la venta de herramientas, materiales eléctricos, de construcción, fontanería y otros; además brinda servicios por contrato de instalación o reparación de las áreas antes mencionadas.

El capital social es de ¢ 300,000 representado y dividido en tres mil acciones con valor nominal de cien colones cada una; el capital mínimo de la sociedad se fija en ¢200,000.

b. Ubicación de oficinas administrativas y salas de ventas

Las oficinas administrativas están ubicadas en Colonia Flor Blanca, 41 Avenida sur, N° 539, San Salvador, teléfono 298-9413

La empresa cuenta con tres salas de ventas las cuales fueron aperturadas en diferentes áreas geográficas con el propósito de tomar cobertura y obtener la demanda de los clientes. A continuación se detalla las salas de venta:

<u>Orden</u>	<u>Código</u>	<u>Nombre</u>
0	51	Centro de Bodega
1	52	Mejicanos
3	53	Centro
11	54	Santa Tecla

c. Asuntos importantes

- Se cuenta con el despacho Reyes Rubio y Asociados como auditores internos.
- Se puede mencionar que las operaciones de venta son realizadas directamente a los clientes, los cuales un 70% de estas operaciones son al contado. Los contratos de reparación efectuadas son con un crédito autorizado de 30 días.
- La administración del negocio ha diseñado procedimientos escritos con el fin de evaluar y mejorar el área de atención al cliente.
- La empresa no ha efectuado auditoría en el área de atención al cliente y se encuentra interesado en los resultados obtenidos y las recomendaciones propuestas por el auditor.

d. Principales proveedores

Por la naturaleza de la compañía no existe un proveedor exclusivo ya que tienen una variedad de productos, entre los que podemos mencionar los siguientes:

Eureka, S. A. de C. V.

Alumicentro, S. A. de C. V.

Intusa, S. A. de C. V.

Incesa Standar, S. A. de C. V.

Industrias Ferreteras, S.A. de C. V.

e. Principales Clientes

La compañía tiene como política conceder créditos a 30 días por la venta de sus productos previo análisis por el departamento de créditos y cobros. Al 31 de diciembre de 2000 los principales clientes son los siguientes:

PROASA de C.V.
Castaneda e Ingenieros
Avance Ingenieros
AQSA de C. V.

Es importante mencionar que la compañía posee un detalle de sus clientes por área geográfica, y también tiene seleccionado a sus clientes por volumen de compras que ellos realicen, por periodicidad en las compras, y por la antigüedad del trato con ellos, lo anterior forma parte de cada expediente del cliente.

f. Estructura organizativa

Los principales niveles jerárquicos del negocio son los siguientes:

Presidente	Luis Alfredo Henríquez
Vice presidente	Carmen Amelida de Henríquez
Gerente de ventas	Elmer Ulises Soto
Contador	Rogelio Ulloa

g. Aspectos Legales

La legislación aplicable al negocio corresponde a la Ley del Impuestos sobre la renta como también la ley de la Transferencia de bienes muebles y servicios (IVA). Aunque implícitamente también juega un papel importante la Ley de Protección y Defensa del Consumidor, en la cual se tienen penalidades ocasionados por un mal servicio o venta de un producto.

h. Principales líneas de productos

Dentro de las líneas de venta demandadas por los clientes se tienen las siguientes:

- a. Materiales de Construcción
- b. Materiales de Fontanería
- c. Materiales Eléctricos

II. INVESTIGACION Y ANALISIS

Como se mencionó anteriormente, la finalidad del negocio es la venta de herramientas, materiales eléctricos, de construcción, fontanería y otros; además brindar servicios por contrato de instalación o reparación relacionadas con esas áreas, por tal situación tanto en la venta como en la prestación de servicios se tiene una relación directa con el cliente, que como en todo negocio; es el factor que si es complacido demandará más, caso contrario decidirá buscar otras opciones de compra.

A continuación se desarrollan una serie de procedimientos de acuerdo a las áreas críticas tratadas anteriormente que conllevan a formar un diagnostico o un panorama de cual es la situación actual en la atención al cliente.

Nº	PROCEDIMIENTO					OBSERVACIONES
		SI	NO	Excelente Buena Regular En Ocasiones		
1.-	Investigue si se cuenta con manuales de procedimientos para la selección de personal, y si son actualizados periódicamente.		X			El encargado de recursos humanos manifestó como no indispensable esta situación
2.-	De existir estos procedimientos, verifique si: a. Las evaluaciones hechas son acordes al puesto necesitado b. La selección del personal se toma por las exigencias que el puesto requiere.	X	X			Aunque no se tiene manuales escritos, la selección del personal es estricto con el puesto requerido.
3.-	Investigue si existe induccion y entrenamiento para el personal nuevo en el area de atencion al cliente.	X				La inducción se limita basicamente a conocer aspectos generales y son dados por el propietario.
4.-	Investigue si se realizan periodicamente evaluaciones al personal, tomando en cuenta: a. Mejorar el desempeño laboral b. Determinar sus remuneraciones c. Promociones al personal.	X	X	X		En las evaluaciones no se promueve al personal, ni se toma en cuenta su remuneración
5.-	Investigar el grado de motivación que poseen los empleados en el area de atención al cliente, en los aspectos siguientes: a. Comunicación entre jefe y Subalterno. a.1. La comunicación entre jefes y subalternos es fluida a.2. Se brinda toda la información necesaria para el desarrollo del trabajo. a.3. Existe comunicación oportuna en cuanto a innovaciones y metas b. Comunicación entre compañeros: b.1. Comunicación eficiente entre el personal b.2. La comunicación entre compañeros es abierta y sincera c. Toma de Decisiones: c.1. Las decisiones son tomadas en forma conjunta. c.2. Las decisiones de los superiores benefician al personal. c.3. La evaluación al desempeño se lleva a cabo con la opinión de ambas partes.	X	X	X	X	Existe una comunicación bastante positiva entre compañeros. En la mayoría de veces las decisiones son tomadas sin tomar en cuenta la opinión de los empleados, solamente el criterio del propietario



Nº	PROCEDIMIENTO						OBSERVACIONES
		SI	NO	Excelente	Buena	Regular	
	d.1. Relaciones interpersonales						
	d.2. Al personal nuevo se le facilita la integracion al grupo.	X					deficiencias encontradas al personal.
	d.3. El jefe inmediato se preocupa por el bienestar del personal.					X	
	d.4. Se señalan las cualidades del personal mas que los defectos.					X	
6.-	Investigar si existen politicas de estimulacion al personal.		X				
7.-	Indagar si se efectuan reuniones periodicas con el personal de atención al cliente para conocer las expectativas de ellos.	X					En la reunión predomina la expectativa y sugerencias del propietario y en casos extremos son tomados en cuenta las opiniones del personal.
8.-	Averiguar si la rotación del personal es alta, e indique las causas de dicho movimiento.		X				La rotación se debe a mejoras condiciones salariales que buscan los empleados
9.-	Verificar si existen controles de tiempo extra de los empleados; y si existe seguimiento en determinar en que fue utilizado el tiempo.		X				No se tiene un control sobre el tiempo en el cual se utilizan las horas extras.



COMILSA, S. A. DE C. V.
EVALUACION DEL AREA DE ASPECTOS GENERALES.

Fecha de evaluación
Auditor Calles Guardado, y Asociados.

Nº	PROCEDIMIENTO						OBSERVACIONES
		SI	NO	Excelente	Buena	Regular	
1.	Cuenta la empresa con sistema de seguridad apropiado dentro de las instalaciones, que brinde a la clientela una mayor confianza al momento de las compras.	X					
2.	Existen dentro de las instalaciones extinguidores en caso de posibles incendios	X					Si existen extinguidores, aunque hacen falta más para cubrir todas las instalaciones
3.	Observar si dentro de las instalaciones de la sala de ventas, existe un adecuado ambiente higienico y agradable al cliente.	X					Este punto es muy importante para la empresa
4.	Investigar si dentro de empresa existe buzón de sugerencias, que permita conocer y evaluar la opinión de los clientes.		X				Se está en proyecto de instalar dos buzones
5.	Existe oasis disponible para los clientes que visitan el negocio.	X					



Nº	PROCEDIMIENTO						OBSERVACIONES	
		SI	NO	Excelente	Buena	Regular		En Ocasiones
1.-	Existen procedimientos escritos que ayuden a brindar una mejor atención a sus clientes, y si son revizados y actualizados periódicamente.		X					Sólo existen sugerencias verbales que da el propietario a los empleados.
2.-	Investigar si se hacen evaluaciones del servicio al cliente prestado y con que periodicidad se efectuan.		X					Este punto nunca ha sido evaluado dentro de la empresa
3.-	Entreviste una muestra de clientes del negocio e investigue cuales de los siguientes aspectos espera recibir: a. Cortesía b. Servicio amable y agradable c. Franqueza d. Accesibilidad en encontrar los productos. e. Ofertas y regalías. f. Productos de ultima novedad y practicos.			X				La entrevista fue realizada a 10 clientes de los cuales en terminos general exigen buen y servicio amable.
				X				
				X				
				X				
				X				
				X				
4.-	Investigue con el cliente como evalua el tiempo de espera en que es atendido.					X		De diez personas entrevistadas, un 80% manifestó no estar satisfecho en el tiempo de espera.
5.-	Investigar si la empresa cuenta con recursos disponibles para ayudar al cliente a tomar decisiones, aconsejarlos o dar sugerencias para la selección del producto o servicio.		X					Sólo se tiene la asesoría del propietario y de los empleados los cuales orientan al cliente a la toma de decisiones.
6.-	Verificar si son considerados los comentarios de los clientes, sobre servicios deficientes o productos defectuoso, buscandole pronta solucion.					X		Cuando los comentarios afectan los intereses de la empresa estos no son tomados en cuenta.
7.-	Existen demostraciones de las nuevas lineas de productos a los clientes.		X					Realmente no es una demostración personalizada.
8.-	Verificar si existe algun registro en el negocio, para informar perdida de clientes y el motivos de estos, en caso de de existir elabore una estadística del numero de clientes perdidos durante un mes.		X					Esta práctica no se tiene en la empresa.



COMILSA, S. A. DE C. V.
 EVALUACION DEL AREA DE ATENCION AL CLIENTE.

Fecha de evaluación
 Auditor Calles Guardado, y Asociados.

Nº	PROCEDIMIENTO						OBSERVACIONES
		SI	NO	Excelente	Buena	Regular	
9.-	Investigar cual es la reacción de la administración de la administración, sobre las quejas efectuadas por sus clientes.						
	a. Le ayuda a comprobar que algo anda mal.	X					
	b. Le ayuda a resolver el problema	X					
	c. Demuestra interes en conservar el negocio	X					
	d. Se vuelven clientes fieles.					X	
	e. Ayuda a incrementar la publicidad.	X					
10.-	Investigar si la compañía cuenta con un plan estrategico la recuperación de clientes insatisfechos.		X				No se tiene este plan.



Nº	PROCEDIMIENTO					OBSERVACIONES
		SI	NO	Excelente Buena Regular En Ocasiones		
1.-	Comprobar si se llevan registros de clientes que incluya su historia, necesidades presentes potenciales, y otras características con el fin de conocerlos.		X			En los expedientes sólo se tiene documentación relacionada con el otorgamiento de créditos.
2.-	Verificar si existen controles y registros en los saldos de los clientes, sobre intereses moratorios, cheques rechazados, descuentos por pronto pago, y devoluciones.		X			SI se tiene esa documentación.
3.-	Evaluar la eficiencia en el otorgamiento de créditos tomando en cuenta los siguientes aspectos:					
	a. El apego a las políticas de créditos y su relación con las estrategias y tácticas financieras de la empresa.		X			
	b. El otorgamiento de créditos se realice en el menor tiempo posible.		X			
	c. Que exista un adecuado equilibrio de las características del crédito ofrecido y las condiciones generales del mercado y la competencia.		X			
4.-	Verificar si se posee información de las cuentas por cobrar a clientes, en relación a las ventas realizadas y clasificados de acuerdo a:					
	a. Zonas Geográficas			X		
	b. Importancia del cliente		X			
	c. Actividad económica del cliente.		X			
	d. Experiencia crediticia		X			
	e. Costumbres de pago.			X		Se posee información de los clientes.
5.-	Confirmar si en los archivos de clientes potenciales se encuentra la siguiente información:					
	a. Capacidad de crédito.		X			
	b. Tipo de operaciones realizadas con el cliente.		X			
	c. Formas de pago.		X			
	d. Frecuencia y montos de sus compras.			X		
	e. Fechas de pedidos			X		





COMILSA, S. A. DE C. V.
EVALUACION DEL AREA DE CREDITOS Y COBROS

Fecha de evaluación
Auditor Calles Guardado, y Asociados.

N°	PROCEDIMIENTO	SI	NO	Excelente	Buena	Regular	En Ocasiones	OBSERVACIONES
6.-	Entrevistar al personal encargado del otorgamiento de creditos con el fin de: a. Conocer las actividades que realiza. b. El apego y adecuacion de las politicas c. Numero de clientes atendidos diareamente. d. El nivel de preparacion del personal. e. Elementos materiales utilizados. f. Sistemas y procedimientos vigentes.	X	X					Se entrevistaron 10 empleados de este departamento y se observó que conocen el producto que ofrecen, que identifican a los clientes que compran periódicamente, y también se tiene un control de los clientes que se atienden.
7.-	Investigar con los clientes sobre la calidad del servicio que recibe el proceso de cobranza.				X			
8.-	Investigar con el encargado de la recuperacion de cuentas morosas si existen técnicas para clientes difíciles.		X					Los clientes difíciles son atendidos solamente por el propietario.
9.-	Constatar si los empleados encargados de cobros promueven las ventas con el fin de mantener satisfechos a los clientes.		X					



COMILSA, S. A. DE C. V.
EVALUACION DEL AREA DE VENTAS.

Fecha de evaluación
Auditor: Calles Guardado, y Asociados.

Nº	PROCEDIMIENTO						OBSERVACIONES
		SI	NO	Excelente	Buena	Regular	
1.-	Investigar sobre los siguientes aspectos:						
	a. Tipos de productos que se ofrecen.						Los productos mas buscados son los de Fontanería. Se atiende a clientes minoristas y mayoristas. Se cuenta con 3 salas, y se abastece a pequeños empresarios. En el area Metropolitana y Santa Tecla
	b. Características de los clientes.						
	c. Mercado geografico que se abastece.						
	d. Localizacion de los centros de distribución.						
	e. Volumen y capacidad de distribucion.				X		
	f. La participacion competitiva en el mercado.				X		
2.-	Verificar si se preparan los siguientes controles:						
	a. Volumenes de ventas por periodo, productos, clientes etc.					X	
	b. Participacion en el mercado.					X	
	c. Rentabilidad de los productos.	X					
	d. Satisfaccion de los clientes.					X	
	e. Numero de pedidos enviados.	X					
	f. Cantidad de pedidos atrazados, y tiempo de atrazo.					X	
3.-	Investigar con el personal de ventas que es lo que hace que un cliente seleccione el servicio o producto.						
	a. Calidad de los productos.					X	Se entrevistaron diez empleados y se obtuvo esta información.
	b. Calidad del servicio.					X	
	c. Costos.						
	d. Conveniencia.						
	e. Personal que atiende					X	
	f. Reputacion del negocio.						
4.-	Investigue sobre la existencia de guias elaboradas por la administracion, para entrevistar y conocer sobre el desarrollo del departamento de ventas.		X				
5.-	Investigar con la administracion, si existe personal involucrado en la elaboracion de nuevas politicas innovadoras de calidad que vayan acorde con las exigencias de los clientes.						X



COMILSA, S. A. DE C. V.
EVALUACION DEL AREA DE VENTAS.

Fecha de evaluación
Auditor Calles Guardado, y Asociados.

Nº	PROCEDIMIENTO						OBSERVACIONES	
		SI	NO	Excelente	Buena	Regular		En Ocasiones
6.	Identificar por medio del departamento de facturación que productos son de preferencia de los clientes, y verificar si se poseen el almacen suficiente existencia para cubrir las necesidades que se demande.	X						Los productos de mayor movimiento son los de Fontanería
7.	Analizar si la empresa conoce las caracteriscas de sus competidores y las condiciones de ventas que ofrecen, para medir la competencia y mejorar sus aspectos.		X					
8.	Cersiorarse si la entidad desarrolla un plan estrategico de comercializacion, el periodo que cubre y la frecuencia con se actualiza.		X					
9.	Indagar con el personal de ventas que ofrece la administración a los clientes cuando se tiene una deficiencia en la prestación de un servicio.							Por lo general no se tiene ninguna estimulación para solventar esta situación.
10.	Evalúe las funciones laborales que realizad el personal de ventas.							El personal de ventas tiene asignado otras tareas adminitrivas no relacionadas con su área.

N°	PROCEDIMIENTO						OBSERVACIONES
		SI	NO	Excelente	Buena	Regular	
1.-	Investigar si la empresa posee medios de comunicacion por vias tecnologicas como:						
	a. Fax	X					
	b. Correo Electronica	X					
	c. Compra por internet.		X				
2.-	Investigar si la empresa dispone de recursos economicos para la obtencion de equipo tecnologico que le facilite la comunicacion con sus clientes.		X				
3.-	Cerciorarse si existen programas adecuados donde se registre la siguiente informacion:						
	a. Datos mas relevantes de los clientes.			X			
	b. Frecuencia de visitas de los clientes a la empresa.			X			
	c. Preferencia hacia los productos que se distribuye.	X					
	d. Estadisticas de ventas a los diferentes clientes.			X			
4.-	Verificar la forma en que la empresa ofrece sus servicios a los clientes:						
	a. Por medio de hojas volantes	X					
	b. Via telefonica	X					
	c. Cartas de ofertas.			X			
	d. Pagina Web en internet.			X			
5.-	Indagar si la empresa hace uso de la red de tarjetas de creditos, para que sus clientes efectue las compras y los pagos por medio de ellas.	X					





COMILSA, S. A. DE C. V.
MATRIZ DE DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS

AREA	DEFICIENCIAS ENCONTRADAS	RIESGO DE AUDITORIA			RIESGO PARA LA EMPRESA	RECOMENDACIONES
		A	M	B		
RECURSOS HUMANOS	1. No se tienen manuales de procedimientos para la escritos selección del personal		X		Que no exista una guía que describa el proceso de selección de personal	Se deben diseñar una serie de procedimientos sencillos que incluya perfil del personal deseado para el area principalmente de at. Al cliente.
	2. Cuando la administración hace evaluaciones no se promueve al personal ni se hace alguna remuneración por el buen desempeño.		X		Puede existir descontentos entre los empleados del negocio.	Se sugiere algun premio como incentivo por el buen desempeño para el empleado, como por ejemplo: 1 día de sueldo adicional, algun producto, etc.
	3. Cuando se toma alguna decisión relacionada con la atención al cliente no se toma en cuenta la opinión de los empleados que estan relacionados con esta area.	X			Pueden existir problemas de los cuales no tenga conocimiento la gerencia.	El personal de at. Al cliente es el que podría dar mejores aportes en cuanto a mejorar el servicio ya que es el principal contacto con ellos, se sugiere un buzón para clientes internos, ya que tambien puede existir apatia ha mencionar su nombre, de esta forma seria anonimo.
	4. La gerencia o propietario no tiene ninguna clase de incentivos para el personal.	X			Esta situación puede influir en la motivación del personal	Los incentivos no tienen que ser necesariamente pagos en efectivo, podría darse en algun almuerzo o premio de algun producto.
	5. El personal de atención al cliente trabaja mas horas de lo normal, principalmente en temporadas como Navidad, y no se lleva ningun control de las horas extras desempeñadas, ademas que estas no son remuneradas.	X			Pueden existir problemas de carácter legal por la falta de pago de las horas extras.	El hacer dos turnos con el mismo personal que se cuenta funciona bastante bien, ya que se evitaria pagar horas extras, y se contaría con un personal dispuesto a brindar un buen servicio, debera analizarse en que horas se deja mas personal ya que existen horas con mayor movimiento.



COMILSA, S. A. DE C. V.
MATRIZ DE DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS

AREA	DEFICIENCIAS ENCONTRADAS	RIESGO DE AUDITORIA			RIESGO PARA LA EMPRESA	RECOMENDACIONES
		A	M	B		
ATENCION AL CLIENTE	1. No se efectua ninguna clase de evaluacion del servicio al cliente prestado.	X			Puede incidir en situaciones de pérdidas de clientes de lo cual no tenga conocimiento la gerencia.	Se deben diseñar una clase de cuestionario sencillo para desarrollarlo con una muestra de clientes por lo menos 1 vez al mes para saber como es atendido y como se esta mejorando.
	2. Nunca se han tenido diseñados procedimientos por escrito que ayuden a mejorar la atencion al cliente.	X			La falta de estos procedimientos puede afectar los intereses de la empresa.	Coordinar una reunion, con el personal de at. al cliente, vendedores, auditor y propietario para desarrollar por medio de sus sugerencias procedimientos que ayuden a mejorar el servicio se sugiere primero pasar un cuestionario de evaluacion a los clientes, ya que este servira de gran apoyo para cubrir areas deficientes.
	3. Se efectuo unas entrevistas a clientes y existe uno 80% de los entrevistados inconformes por el tiempo promedio de espera cuando visitan el negocio.	X			Pueden existir problemas con los clientes debido al tiempo de espera	Designar alguna persona para medir el tiempo de espera del cliente, desde el momento en que entra a las instalaciones hasta que se retira, con esto procurar disminuirlo poco a poco.
	4. Las opiniones de clientes en lo que respecta a deficiencias en el servicio, o producto en mal estado raras veces son tomadas en cuenta por el propietario.	X			Puede disminuir la demanda de productos por parte de los clientes	Los clientes que se quejan por alguna deficiencia son pocos comparados con los que no lo hacen es necesario corregir por lo menos las que son mencionadas, de esta forma estariamos previendo mayores perdidas de clientes.
	5. No existe ningun control de clientes perdidos y sus principales motivos de retiro, a la vez no se ha implementado ningun plan estrategico para la recuperacion de estos.	X			La falta de estos controles no permite a la administración tomar las medidas que ayuden a mantener los clientes	Por medio de llevar algun control de clientes atendidos diareamente, y otro de clientes frecuentes, se podría determinar cuantos clientes se han perdido, e implentar algun plan de recuperacion, como llamadas telefonicas con el fin de conocer el porque no frecuenta el negocio.

COMILSA, S. A. DE C. V.
MATRIZ DE DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS

AREA	DEFICIENCIAS ENCONTRADAS	RIESGO DE AUDITORIA			RIESGO PARA LA EMPRESA	RECOMENDACIONES
		A	M	B		
CREDITOS Y COBROS.	1. No se posee ningun registro de clientes que incluya historial, costumbres de pago, con el fin de conocerlo.		X		La falta de estos controles no permite ejercer un buen control sobre los clientes	Se deben elaborar controles individuales de clientes.
	2. En las cuentas por cobrar no se tiene información estratificada por zonas geograficas, costumbres de pago, experiencia crediticia, o por antigüedad de mora.		X		No permite visualizar cual es el grado de cobertura que se tiene en la distribución	Se deben elaborar controles de clientes que ayuden a conocer su historial.
	3. La administración no ha desarrollada tecnicas por escrito para atender a clientes dificiles.	X			No permite conocer y clasificar los distintos clientes	Se deben elaborar estrategias escritas que ayuden al trato de clientes



COMILSA, S. A. DE C. V.
MATRIZ DE DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS

AREA	DEFICIENCIAS ENCONTRADAS	RIESGO DE AUDITORIA			RIESGO PARA LA EMPRESA	RECOMENDACIONES
		A	M	B		
VENTAS	1. No se preparan controles por escrito sobre: a. Volúmenes de ventas mensuales b. Clientes atendidos c. Participación en el mercado, tomando en cuenta los aumentos en las ventas de la competencia.		X		La falta de controles sobre ventas limita la toma de decisiones	Se deben elaborar controles de ventas que permitan evaluar las áreas deficientes del negocio.
	2. No se desarrollan nuevas políticas innovadoras de comercialización.	X			Puede influir en la pérdida de clientes ya que no se tiene ninguna política de comercialización	Las políticas innovadoras de comercialización son herramientas importantes para atraer nuevos clientes.
	3. La empresa no se preocupa por conocer las características de la competencia y condiciones de ventas que ofrecen.		X		No permite ver claramente la posición que tiene el negocio en el mercado	Este proceso permite evaluar las acciones tomadas por la competencia
	4. El personal de ventas tiene asignado otras tareas no relacionadas directamente con el área que le compete.	X			La sobrecarga de trabajo no permite dedicar tiempo a actividades principales	Definir y delimitar las actividades para cada departamento, y determinar el tiempo necesario a fin de asignar a empleados la función que le corresponde y de esta forma se podría reducir costos, ya que algunas tareas que hace el encargado de ventas debería hacerlo personal del área administrativa que es menos costoso.



INFORME

Señores Comilsa, S. A. de C. V.

Presente

Fuimos contratados para efectuar un examen operativo realizado en conjunto con la empresa Comilsa, S. A. de C. V. en el área de atención al cliente en el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2000, dicho examen es responsabilidad de la gerencia o administración de la compañía.

El examen se ha efectuado respetando las normas de auditoría generalmente aceptadas, así como algunas reglas particulares de ese tipo de auditoría; que incluye una evaluación del sistema de control interno, así como de programas y procedimientos, objetivos, y políticas establecidos por la empresa para el presente período y se piensa que la auditoría que se efectuó proporciona una base razonable para nuestra opinión.

En nuestra opinión el examen realizado en el área de atención al cliente, se considera deficiente por las siguientes causas:

La empresa no esta consciente de la importancia que tiene la atención al cliente ni el impacto que puede resultar en los estados financieros la mala atención, de igual forma; tampoco se tienen evaluaciones realizadas al personal dependiente que trata con el cliente, ni procedimientos escritos que ayuden a entender el papel del cliente dentro de la empresa. Además, no se cuenta con controles internos que muestren planes estratégicos relacionados con recuperación de clientes perdidos, causas de retiros, monto de compras realizadas, tiempo de espera para ser atendido y otros.

En resumen, nuestra opinión es que la atención al cliente que se tiene dentro de la empresa Comilsa, S. A.de C. V. no es realizada en forma eficiente, y no cumple con los requisitos mínimos necesarios para una buena atención al cliente.

El detalle del presente informe podrá encontrarlo en los anexos ____al____

Firma del responsable del examen_____

Fecha del informe_____

IV - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

La conclusión del trabajo realizado es:

1 La mayoría de empresarios requieren de servicios que les garanticen adecuados sistemas de control, uniformidad en los procesos operativos y en especial la competitividad en el mercado, tomando en cuenta que la auditoria de estados financieros, se resume en un examen de veracidad con relación a las cifras proporcionadas en los mismos; y por consiguiente el empresario se ve en la necesidad de recurrir a herramientas como la auditoria operativa.

2 La auditoria operativa se enfoca en tres pasos fundamentales como: la familiarización, donde se estudian diferentes aspectos que ayudan a la planeación de la auditoria como problemas especiales relacionados a la actividad económica, la importancia que para la empresa representa el área de atención al cliente, si está dispuesto a invertir recursos para mejorarla; debido a que el empresario y profesionales contables tienen poca experiencia en la aplicación de esta auditoria, y por tal razón desconocen las ventajas que se pueden obtener al ejecutarla, tales como mejores rendimientos, generación de fuentes de trabajo, mayor número de clientes, etc.

En la segunda fase (Investigación y análisis) se da un análisis de la información obtenida, a través de la investigación, durante la cual se realizan pruebas selectivas a criterio y juicio del auditor, que ayudaran a la identificación de situaciones, para realizar la auditoria.

Diagnostico, en este proceso deberá elaborarse un informe con los hallazgos mas importantes y sus posibles soluciones que permitan al empresario corregir las deficiencias en el área a examinar.

3 Se comprobó que una eficiente evaluación del control interno facilita el desarrollo de la auditoria operativa, debido a que la probabilidad de riesgo es menor, contribuyendo a un mejor rendimiento al área de atención al cliente que es un factor determinante para el logro de los objetivos de la empresa.

4 La auditoria operativa enfocada especialmente al área de atención al cliente, por tratarse de una auditoria especial, difiere de en gran manera de la auditoria corriente, que se practica una vez al año, sin embargo la auditoria en el área de atención al cliente, podrá aplicarse en cualquier momento, o cuando el empresario quiera medir los resultados y beneficios de esta área.

5 El presente documento posee una guía de procedimientos, sobre aspectos relevantes de la investigación, que esta orientada al sector comercial, dirigido a las medianas empresas, que por tratarse de una redacción sencilla y comprensible, se puede estandarizar para cada proceso.

6 La auditoria operativa en el área de atención al cliente, le permite al auditor, evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la empresa, el proceso de coordinación de los recursos disponibles a lo que a esta área se refiere y dar las recomendaciones oportunas de las deficiencias que le impidan el logro de los objetivos esperados.

7 Mediante el desarrollo de la investigación se determino que las empresas comerciales del área metropolitana de San Salvador, no reciben ningún servicio de auditoria en el área de atención al cliente debido a que los empresarios y dirigentes de

empresas desconocen de este servicio, pero a la vez mostraron mucho interés en quererlo implementar para obtener y medir los rendimientos y beneficios que este les proporcionaría.

4.2 RECOMENDACIONES

Como resultado de toda investigación, surgen criterios y opiniones que se transforman en observaciones, conclusiones y recomendaciones que representan la visión con la que el investigador contribuye y aporta a la realidad examinada; por tal razón a continuación se presentan las siguientes recomendaciones como producto de la investigación:

1- Es necesario que el presente documento sea retomado con el fin de proporcionar una guía en la aplicación de una auditoría operativa en el área de atención al cliente, por el sector comercial y en especialmente a los medianos empresarios, por no contar con recursos suficientes para contratar este servicio, y a la vez por los profesionales en contaduría pública que deben ampliar su oferta de trabajo en beneficio de sus clientes. Y además este trabajo incluye toda la metodología para desarrollar el proceso de planeación, programas y estructuras de informes, para que puedan ejecutarlos por sí mismos la auditoría.

2- Es recomendable que esta auditoría sea conocida en todos los niveles académicos y técnicos así como también los gremios profesionales contables, como parte de los servicios ofertados a sus clientes, ya que dicha auditoría es una herramienta muy valiosa para satisfacer las crecientes exigencias de los empresarios, con el mejoramiento del rubro más valioso para ellos como son los clientes.

- 3- Es recomendable que al momento de afectar una auditoria operativa en el área de atención al cliente, se debe evaluar el control interno de la empresa, pues este proceso facilitaría el desarrollo de la auditoria, por depender en gran manera de este.

- 4- Se recomienda que esta auditoria sea aplicada en cualquier momento, o cuando el empresario lo requiera, para que este pueda medir con mas frecuencia las condiciones y consecuencias que trae la perdida y recuperación de sus clientes insatisfechos por alguna causa, y a la vez como mejorar el servicio aun para los clientes fieles y frecuentes.

- 5- Por consiguiente es recomendable que la auditoria en el área de atención al cliente, sea difundida a nivel académico universitario, no solamente por ser una técnica novedosa, sino por los múltiples beneficios que ella aporta a las empresas que la adoptan; y los gremios de profesionales contables tienen el deber de fomentar la aplicación de este tipo de auditoria, que además de ampliar su oferta de servicio, se constituye una herramienta magnifica para satisfacer las exigencias de los clientes, a través de la evaluación de esta área, que contribuirá a incrementar sus rendimientos y objetivos propuestos.

- 6- Se recomienda la auditoria operativa en el área de atención al cliente, como una herramienta que le permite al empresario coordinar los recursos disponibles, referentes al área de atención al clientes de forma oportuna, para evitar deficiencias que le impidan el logro de los objetivos esperados.

5.- BIBLIOGRAFIA

- J.Cashin P. Neuwirth, J.Levy
Enciclopedia de la Auditoria V-1
- Ricardo Benjamin Ayala y otros.
Tesis la Auditoria de Gestión como una Ventaja Competitiva, 1999
Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública.
- J.W.Cook y Otros.
3ª. Edición, Auditoría Pag. 399
- Eric L. Kohler
Diccionario para contadores. Pag. 46 y 442.
- Cristian Omar Amaya y Otros.
Tesis Diseño de Programas de Auditoría - 1999.
Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública.
- Instituto Mexicano de Auditores Internos A. C.
SIAS 10 Pag. 3.
- M. C. Graw Hill.
La Calidad del Servicio. Tomo III, pag. 1 Y 2
- Asociación de Auditores Gubernamentales, conferencista Dr. Roberto Angulo
Sanabria (Colombiano), Importancia de la Auditoría de Gestión para Mejorar la
Administración Pública en El Salvador.
- Beatríz Funes Avalos y otros.
Tesis “La Función Contable en la auditoria Operacional 1998, pag15, y 19
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC.
Auditoría Operacional, sexta edición, pag. 10.
- Instituto Americano de Contadores, SAS Tomo I
- Instituto Mexicano de Auditores Internos - SIAS 3

- Instituto de Contadores, SAS tomo 1.
- Mc. Graw Hill.
La Calidad del servicio Tomo I, Introducción
- Banco Central de Reserva.
Revista Trimestral, Julio-Agosto-Septiembre/99 pag.79
- Service Quality Institute.
“Sentimientos” servicio al Cliente 1997
- La Prensa Gráfica.
Boletín El Financiero, 2 de mayo de 2000.
- PricewaterhouseCoopers
Administrando el Servicio al Cliente. Vol 1
- Editorial Jurídica Salvadoreña.
Ley de Protección al Consumidor, año 2000.
- Idalberto Chivaneto.
Iniciación a la Administración General, Mc Graw Hill.
- Willian B. Martin, Ph. D.
Dirección de los Servicios de Calidad al Cliente
Grupo Editorial Iberoamerica S. A. de C. V., 1998.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PUBLICA**

**DIRIGIDA A PROPIETARIOS Y AUDITORES INTERNOS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS
COMERCIALES DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

La presente encuesta tiene como propósito, recopilar información para conocer todo lo relacionado a procedimientos empleados en la actualidad por el propietario y auditor, orientados hacia la buena atención al cliente; esta información servirá como base para elaborar el trabajo de graduación denominado **“PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA OPERATIVA APLICADA AL AREA DE ATENCION AL CLIENTE, CASO ILUSTRATIVO”** a realizarse por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. La finalidad de la presente encuesta es:

- a. Identificar las oportunidades de mejorar el servicio al cliente en las diferentes unidades encuestadas.
- b. Proporcionar información para el proceso de planificación de servicio al cliente.
- c. Proporcionar un respaldo por medio de las recomendaciones dadas a la gerencia con respecto a las necesidades de los clientes.

La información será utilizada en absoluta confidencialidad, la cual será básica para la realización de este estudio, y que además se pondrá a disposición después de concluido no solo de los estudiantes en general si no a las empresas seleccionadas para que se pongan en practica las diferentes recomendaciones, posteriormente se hará unas visitas para evaluar resultados obtenidos.

Dilsia Azucena Calles Maravilla

Marina de los Angeles Ramíres

José Raúl Guardado Quele.

AUDITORIA INTERNA(ANEXO 1)

1- ¿Cuenta el negocio con programas o procedimientos de auditoria, encaminados a brindar un excelente servicio?

Sí _____ No _____

2- ¿Considera necesario que dentro de sus servicios profesionales se incluya la evaluación del servicio al cliente?

Sí _____ No _____

Porque _____

3- ¿Considera que una adecuada evaluación de la atención al cliente daría ventajas competitivas a la empresa en el mercado?

Sí _____ No _____

Porque _____

4- ¿Cree necesario que dentro de los servicios que presta se agregue la evaluación del área de atención al cliente, que ayude a la toma de decisiones, a medir la rentabilidad y la competitividad del negocio?

Sí _____ No _____

Porque _____

5- ¿Considera que el enfoque de esta auditoria es aplicable en El Salvador?

Sí _____ No _____

6- ¿Tomando en cuenta la evaluación en el área de atención al cliente, considera necesario contar con un documento con programas y procedimientos de auditoria en la evaluación de esta área, para la empresa que representa?.

Sí _____ No _____

Porque _____

7- ¿Partiendo de que existan procedimientos de auditoria operativa destinados a mejorar el servicio, estaría dispuesto a ponerlos en practica?

Sí _____ No _____

Porque _____

8- ¿Con que periodicidad recomendaría que se efectúe la auditoria de atención al cliente?

Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____
Abstenciones _____

9- ¿Considera que el dar un servicio con valor agregado contribuye al logro de los objetivos del negocio

Sí _____ No _____

Porque _____

10- ¿Cuál es el nivel académico que poseen los integrantes del departamento de auditoría interna?

a) Licenciado en Contaduría Pública _____ b) Estudiante en Contaduría Pública _____
c) Bachilleres Comerciales _____ d) Otros _____

11- ¿Con cuántos empleados cuenta el departamento de auditoría interna?

a) De 1 a 3 _____ b) De 3 a 6 _____ c) De 6 a más _____

12. ¿La empresa tiene establecidos programas de capacitación para los empleados de auditoría interna?

Si _____ No _____

13- Si su respuesta es afirmativa, mencione las áreas de capacitación:

a) Leyes _____ b) Normativa Técnica _____ c) Servicio al cliente _____

14- ¿Con cuantos años de experiencia cuenta el personal de auditoría interna?

a) De 1 a 3 años _____ b) De 3 a 6 años _____ c) De 6 años a más _____

PROPIETARIOS O GERENTES DE VENTA(ANEXO 2)

1- ¿Evalúa la administración si sé esta dando un buen servicio al cliente?

Sí _____ No _____

Si es afirmativo que métodos utiliza

2- ¿En la empresa que representa cada cuanto tiempo se evalúa el servicio al cliente?

1 mes _____ 3 meses _____

6 meses _____ 1 año _____

Nunca _____

3- ¿Existe la planificación de las tareas asignados con la finalidad de no improvisar el servicio

Sí _____ No _____

4- ¿Se llevan a cabo reuniones periódicas con todo el personal involucrado en la atención al cliente

Sí _____ No _____

5- ¿Si su respuesta es afirmativa, se tratan en dichas reuniones problemas y posibles soluciones para mejorar el servicio?

Sí _____ No _____

Porque _____

6- ¿Existen incentivos con el fin de motivar al personal para que realice su trabajo con mejor éxito?

Sí _____ No _____

7-¿ Si la respuesta anterior es positiva que clase de incentivos utilizan? _____

8-¿En el area atención al Cliente (dependientes) existe la estrategia de rotar al personal?

Sí _____ No _____

9- ¿Si fue afirmativa la pregunta anterior, que aspectos se toman en cuenta para hacer dicha rotación?

Conocimientos. _____ Capacidad _____

Actitudes _____ Buen desempeño _____

10-¿Dispone su negocio de un buen equipo o sistema para agilizar y prestar una buena atención y servicio al cliente?

Sí _____ No _____

11-¿ Que medidas o como responde su personal ante un cliente difícil?

a) Amablemente _____ b) lo ignora _____ c) se altera con facilidad _____

d) Discute con él _____

12- ¿Cuenta su negocio con un buzón de Sugerencias

Sí _____ No _____

Porque _____

CLIENTES (ANEXO 3)

FINALIDAD: Obtener la opinión sincera de los clientes que con regularidad visitan los establecimientos encuestados, conocer sus expectativas y recomendaciones que podrían dar para mejorar la atención, esta información servirá de mucho apoyo para nuestra investigación ya que el cliente es quien tiene las mejores recomendaciones, porque esta investigación esta orientada ha hacerlos sentir importantes e indispensables para la organización.

1- Ha recibido alguna vez un estímulo de parte de la empresa o establecimiento que usted visita frecuentemente por efectuar sus compras

Sí _____ No _____

2- Si la repuesta anterior es afirmativa, conque frecuencia recibe dichos estímulos.

a) 1 vez por mes

b) 1 vez por año

c) raras veces

3- Considera que la atención que se le ofrece es personalizada

Sí _____ No _____

Porque _____

4- Considera que los empleados que lo atienden conocen la diversidad de productos que ofrecen en el establecimiento, y aclaran sus dudas al respecto.

Sí _____ No _____

Porque _____

5- Ha recibido algunas veces llamadas del establecimiento donde usted obtiene sus productos y servicios para preguntarle si esta satisfecho de ellos

Sí _____ No _____

6- Que le parece la atención que este negocio le brinda

Excelente _____ Buena _____ Otros _____.

Porque _____

ANEXO 4

MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DEL AREA METROPOLITANA QUE FORMAN PARTE DE LA MUESTRA EN LA INVESTIGACION.

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCION
CASA ALIMEX S.A. DE C.V.	23 Av. Sur y 4ta. Calle Poniente Condominio Cuscatlan Apto.204 San Salvador. Tel. 271-2222
LOS ABETOS S.A. DE C.V.	Boulevard Venezuela No. 1131 San Salvador Tel. 271-4680 y 271-4734
CLASICOS ROXSIL S.A. DE C.V.	4ta. Av. Sur No.2-3 Sta, Tecla La Libertad Tel. 228-1212
LIBRERÍA 2001	Calle Delgado Condominio Plaza Central Local 2-C San Salvador Tel. 276-9210
SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA S.A. DE C.V.	Av. Cuscatancingo No. 864 San Salvador Tel. 222-7563 y 222-6813
PANADERIA SAN ANTONIO	9ª. Calle Oriente No. 8 Col. Santa Monica Santa Tecla, Tel. 228-2732
DIVISA S.A. DE C.V.	65 Av. Sur y Avenida Olimpica Local 105 San Salvador, Tel. 223-8604 y 279-4506
AGNA S.A. DE CV.	Metrocentro Norte Local No. 136 San Salvador Tel. 260-3617
DETUR S.A. DE C.V.	43 Av. Sur alameda Roosevelt Hotel Alameda San Salvador.
SALA TE DE Y RECEPCIONES LARROSA S.A. DE C.V.	Urbanización Buenos Aires 3 diagonal C.A. No. 4 Salvador Tel. 225-2906
DISTRIBUIDORA FLORES	5ta. Avenida Sur y Calle Gerardo Barrios Centro Comercial, Santa Teresa No. 125 San Salvador Tel.271-0689
LUBRI FRENOS	29 Calle Oriente No. 21 Col. Atlacatl San Salvador Tel. 276-1634
ROYER S.A. DE C.V.	30 Calle Poniente y 47 y 49 Av. Sur Col. Luz San Salvador Tel. 280-0155 y 273-9765
ALMACEN EL PALACIO	1ra. Av. Sur No. 230 Local No. Tel. 274-4625
PROYECTOS E INVERSION S.A. DE C.V.	Complejo Industrial Meliot Calle L-3 No. 224 C.Merliot Tel.278-0265

**MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DEL AREA METROPOLITANA QUE FORMAN
PARTE DE LA MUESTRA EN LA INVESTIGACION**

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCION
COMPUSHOP	Complejo Habitacional Australia Polg. K No. 15 San Salvador Tel. 232-0914
ALMACEN KARINA	5ta. Av. Edificio Sta. Teresa local No. 1 San Salvador Tel. 271-5421
CUZK-FE, S.A. DE C.V.	41 Av. Sur No. 539 Col. Flor Blanca San Salvador Tel. 242-1961 y 298-9413
CASTOR QUIMICOS S.A. DE C.V.	Repto. Rosales Pje. 2 No. 8-A Col. Miralvalle San Salvador, Tel. 274-4989
VOGUE CORPORATION S.A. DE C.V.	53 Av. Sur y alameda Roosvelt No. 2803 Tel.224-0569 y 298-6536
INDUSTRIAS EL LIBANO	Av. Sta. Paula Pje. Guatemala No. 3 Cda. Delgado Tel. 276-1237
INGENIERIA EN SISTEMAS COMPUTACIONALES	C. Constitucion Cda. Satelite pje. Arias Edif. ISC. Tel.229-8878 y 284-4702
MADECORT S.A. DE C.V.	75 Av. Norte No. 210 C. San Antonio Abad No.210 Tel. 262-0446 y 262-0444
MEDITERRANEO PLAZO HOTEL	15 C. Pte. No. 4319 Col.Escalon Tel. 288-1249 y 263-4640
DISTRIBUIDORA JENNYCAR	1ra. Calle Pte. Edf. JC. Espin 508 Local No. 1 San Salvador Tel. 248-0670 y 271-4850
SHAGUL	Blv. De los Heroes Rancho Alegre Metrosur Tel. 260-0318 y 260-3430
DISTRIBUIDORA MULTIPLE	1ra. Calle Pte. Condominio del Centro No. 512 L-4 Tel.248-0670 y 371-1522
DISTIBUIDORA TATIANA	1ra. Calle Pte. No.512 Cond. Del Centro L-8 Tel.284-4641 y 222-1476
CARMENCY S.A. DE C.V.	1ra. Calle Pte. Y 7 Av. Norte No.432 San Salvador Tel. 273-4603 y 281-5745
S.C. INVERSIONES S.A. DE C.V.	7ta. Av. Norte No. 1631 Col. Layco San Salvador Tel. 284-7365 y 225-9856

**MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DEL AREA METROPOLITANA QUE FORMAN
PARTE DE LA MUESTRA EN LA INVESTIGACION**

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCION
JDA S.A. DE C.V.	Calle Arce No. 423 Edif. Joyce San Salvador Tel. 211-0275
INVERSIONES MARIN	7ta. Av. Sur No.727 Barrio la Vega San Jacinto Tel. 272-2572
DIVASA	25 Calle Poniente Y 25 Av. Nte. Diagonal Universitaria Tel. 211-2367 y 228-6486
COMERCIAL EL EXCELENTE	1ra Av. Norte edificio Nasser L-1 San Salvador Tel. 222-1475

(ANEXO 5)
DESARROLLO DEL PERFIL DE SU CLIENTE

PERFIL DEL CLIENTE (INDIVIDUOS)

Características demográficas

Edad _____
Sexo _____
Nivel de educación _____
Ingresos _____
Tamaño de la familia _____
Tipo de alojamiento _____

Características Psicograficas

Valores/ creencias _____
Actitudes _____
Hábitos Sociales _____
Preferencias _____
Expectativas _____

DESARROLLO DEL PERFIL DE SU CLIENTE

PERFIL DEL CLIENTE (ORGANIZACIONES)

Características demográficas

Industria _____
Tamaño _____
Ubicación _____

Características Culturales de la Organización

Valores/Creencias _____
Normas/Hábitos Sociales _____
Preferencias _____
Expectativas _____