



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD PRESENCIAL

Auditoria de Gestión a la Distribuidora CODECA de la Parroquia MALACATOS, año 2010

Trabajo de fin de carrera previo la
obtención del título de Ingeniero en
Contabilidad y Auditoria.

AUTORA:

Gladys Patricia Aguirre Villa

DIRECTORA:

Dra. Graciela Esperanza Castro Iñiguez

Centro Universitario Loja

2012



CERTIFICACION

Dra.

Graciela Castro I.

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA DE LA
U.T.P.L.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por la estudiante: Gladys Patricia Aguirre Villa, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, octubre de 2011

f)



DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Gladys Patricia Aguirre Villa, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice:“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Gladys Patricia Aguirre Villa

Ced. Nro.



AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Gladys Patricia Aguirre Villa



DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi esposo, mis hijos, mis padres, hermanas y amistades las cuales con su apoyo incondicional y comprensión, me ayudaron a estar más cerca de mis metas profesionales.

Patricia



AGRADECIMIENTO

A La Universidad Técnica Particular de Loja, a sus directivos y docentes, que con su respaldo, estímulo y asesoramiento científico, me brindaron la oportunidad de seguir creciendo intelectual y profesionalmente.

Autora



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen Ejecutivo	xi
Introducción	1
Tema	2
Objetivos	2

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA DISTRIBUIDORA CODECA

Descripción de la Empresa	4
Base legal	4
Código de Comercio	4
Derecho Mercantil	5
Empresa Unipersonal	6
De la Personalidad Jurídica	6
Régimen Tributario Interno	7
Impuesto a la Renta	7
Organigrama Estructural	9
Organigrama Funcional	10
Plan Estratégico	11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA

Auditoría de Gestión	13
Importancia	13
Clasificación	13
Proceso de Auditoría de Gestión	15
Componentes del Proceso del Control Interno Base Coso	15
Ambiente o Entorno de Control	16



Valoración de Riesgo	16
Actividades de Control	16
Información y Comunicación	16
Vigilancia o Monitoreo	16
Procedimientos de Rutina de cada Operación	17
Indicadores de la Auditoría de Gestión	18
Diseño e Interpretación de indicadores de Gestión	19
Interpretación de los Indicadores	19
Indicadores de la Gestión Administrativa	20
Herramientas para la Auditoría de Gestión	23
Técnicas Utilizadas en el Control Interno	24
Ocular	24
Verbal	25
Escrita	25
Documental	26
Física	26
Diseño del Proceso de Auditoría	27
Utilidad y Ventajas de los Indicadores de Gestión	30
Obstáculos en la Implementación de los Indicadores	32
Principios del Auditor	33

CAPITULO III: EJECUCION DE AUDITORIA DE GESTION EN LA DISTRIBUIDORA CODECA DE LA CIUDAD DE MALACATOS.

Hoja de Distribución de Trabajo.	35
Índice de Papeles de Trabajo	36
Marcas de Auditoría	37
Orden de Trabajo Nro. 001	38
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA DISTRIBUIDORA CODECA	39
Informe del Conocimiento General de la Empresa.	40
FASE II: PLANIFICACIÓN	41
Programa de Auditoría	42
FASE III: EJECUCIÓN	45
Notificación del Inicio de Auditoría	46
Informe de la Visita Previa	47



Revisión de Lineamientos Generales de la Distribuidora	48
Cuestionario del Control Interno	49
Administración de General	50
Gerente	51
Auxiliar de Contabilidad	53
Vendedora-facturadora	55
Bodeguero-Despachador	57
Resultado de la Evaluación del Cuestionario de Control Interno	59
Aplicación de Encuestas a los Clientes.	60
Resultado de la Encuesta Aplicada a los Clientes	61
Matriz F.O.D.A	66
Identificación de Objetivos bajo las cuatro perspectivas	67
Plan Operativo	68
Formulación de Indicadores de Gestión	69
Indicadores del Área Administrativa	71
Sistema Contable Computarizado	71
Cartera Vencida	72
Indicadores Servicio al Cliente	73
Compras al contado	73
Incremento de Ventas	74
Indicadores Procesos Internos	75
Auditoria de Inventarios	75
Nivel de Satisfacción de Clientes	76
Indicadores del Aprendizaje Interno	77
Análisis y aprobación del Reglamento Interno	77
Capacitación a los empleados.	78
Hallazgo de Auditoria	79
Informe de Auditoria de Gestión	83
Índice de Contenidos	84
Carta de Presentación	86
CAPITULO I: INFORMACION INTRODUCTORIA	87
Motivo de la Auditoria	87
Alcance de la Auditoria	87
Objetivos de la Auditoria	87
Misión	87



Visión	87
Valores	88
Objetivos de la Entidad	88
CAPITULO II: RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	89
La entidad no ha sido objeto de evaluación de su gestión.	89
La Distribuidora no posee un Reglamento Interno	90
La Distribuidora no cuenta con un sistema contable Computarizado	91
SEGUIMIENTO	92
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	99



RESUMEN EJECUTIVO

La auditoria de gestión realizada en la Distribuidora CODECA, de la ciudad de Malacatos, permitió determinar las falencias tanto administrativas como contables que se denotan en la empresa local, es así que la falta de conocimientos administrativos hace que en la empresa no se adapten nuevas tecnologías lo cual limita el accionar de sus empleados tanto en la prestación de servicios como en el control de inventarios, adicional a esta problemática, el personal no es capacitado en el área y poco se ha hecho para motivarlo. Todo este contexto me permitió concluir que la empresa necesita la implementación de un sistema computarizado, el mismo que permitirá llevar un control adecuado de las actividades internas y externa, por otro lado la Gerente tiene que considerar que una empresa se base en reglamentos y políticas para conseguir objetivos comunes, por lo que debe establecer un reglamento interno el mismo que debe ser en consenso con los empleados con estrategias y metas

INTRODUCCION

La Auditoría de Gestión es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

En la Distribuidora CODECA, empresa en donde realice la Auditoria de Gestión es evidente que estos cambios son necesarios para un trabajo eficiente con resultados eficaces, además este trabajo investigativo me permitió contrastar los conocimientos adquiridos en el aula con la realidad que se vive en las empresas especialmente en el área contable financiera.

CODECA, es una distribuidora que lleva más de 10 años en el mercado, iniciando sus actividades como todo negocio con la línea de ferretería en general. Sin embargo la demanda creciente de la ciudad de Malacatos con la afluente venida de extranjeros y turistas nacionales que han decidido habitar en un lugar acogedor y productivo ha generado necesidades de construcción con lo cual su propietaria la Srta. Silvia Delgado, ha incrementado su negocio a una distribuidora de material de construcción, acabados y ferretería en general, manejando líneas como Plastigama, Plastidor, FV, EDESA, OSWIN, SIKA, IDEAL, GRAINMAN, etc., que garantizan la calidad de los productos que ofrece.

Mi trabajo comprende tres capítulos, que comprenden el conocimiento y descripción de la empresa, el apoyo bibliográfico y ejecución de la auditoria en donde el trabajo de campo es una herramienta valiosa al momento de copilar la información, además de la predisposición de la Srta. Silvia Delgado, Gerente Propietaria de permitirme acceder a la documentación necesaria para la realizar esta auditoría, a partir de la cual llegamos a conclusiones y recomendaciones a fin de promover un cambio significativo en la empresa.

Así mismo este trabajo de auditoría es una forma de evaluar a la empresas y sus condiciones en el ámbito local, abriéndonos horizontes hacia nuevos campos profesionales que generen fuentes de trabajo con recursos que pueden ser reinvertidos en beneficio de la sociedad lojana, y que sirvan a futuro como material de apoyo para otras investigaciones que se desarrollen posteriormente.

TEMA

Auditoría de gestión en la empresa CODECA de la ciudad de Malacatos Período 2010

OBJETIVOS

GENERAL:

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la empresa o entidad, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial o Examinar a la empresa o institución bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.

ESPECIFICOS:

- ✓ Evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos.
- ✓ Verificar el cumplimiento de actividades de seguimiento, supervisión, evaluación y control.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos.
- ✓ Evaluar las políticas establecidas y el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- ✓ Emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Descripción de la Empresa

El pequeño negocio de la Srta. Silvia Delgado empezó como un comercial de bodega de víveres y ferretería, pero al transcurrir 5 años se decidió separar los negocios y continuar con el almacén de ferretería aumentando su capital e invirtiendo más en inventario. Se laboro dos años como negocio de persona natural no obligada a llevar contabilidad pero luego de recibir notificación del SRI se continuó realizando las operaciones con obligación a llevar contabilidad.

Este almacén está ubicado en el cantón Malacatos en un local que es propio y se distribuye en el área de negocios y exhibición; además en la segunda área se cuenta con la bodega para despacho de materiales. CODECA atiende desde las 08:00am hasta las 05:00pm y se cuenta con 6 personas que laboran en horario corrido.

Base Legal

El empresa base de mi investigación es de carácter privado comercial, por ende se rige a lineamientos específicos de carácter comercial, como es el Código de Comercio, el Derecho Mercantil y el Régimen Tributario Interno.

Código de Comercio

El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de contratos de comercio, aun que sean ejecutados por no comerciantes

Se considera comerciante a los que teniendo capacidad para contratar hacen del comercio su profesión habitual.

La matrícula de comercio se llevará en la oficina de Inscripción del Cantón, en un libro forrado, foliado y cuyas hojas se rubricarán por el Jefe Político del Cantón. Los asientos

serán numerados según la fecha en que ocurran y suscritos por el Registrador de la Propiedad

La contabilidad del Comerciante al por mayor debe llevarse en no menos de cuatro libros encuadernados, forrados y foliados, que son: Diarios, Mayor General, de Inventarios y caja. Estos libros llevarán en idioma castellano. En la actualidad se ha suplido los libros y se lleva sistemas computarizados de de control a través de software. Además cuando la empresa vende al por menor debe llevar las operaciones de su giro en un solo libro, encuadernado, forrado y foliado, en el que asentarán diariamente y en resumen la compra y venta que hicieron al contado y detalladamente, las que hicieron al fiado y los pagos y cobros que hicieron sobre éstos.

Al principiar sus negocios y al fin de cada año, harán y suscribirán en el mismo libro el inventario de todos sus bienes, muebles e inmuebles, créditos y débitos

Prohibiciones:

Se prohíbe a los comerciantes

- Alterar en los asientos el orden y la fecha de las operaciones descritas
- Dejar blancos en el cuerpo de los asientos ó a continuación de ellos
- Poner asientos al margen y hacer interlineaciones, raspaduras o enmiendas.
- Borrar los asientos o parte de ellos
- Arrancar hojas, alterar la encuadernación y foliatura y mutilar alguna parte de los libros.

Derecho Mercantil

Es el conjunto de normas relativas a los comerciantes en el ejercicio de su profesión, a los actos de comercio legalmente calificados como tales y a las relaciones jurídicas derivadas de la realización de estos; en términos amplios, es la rama del derecho que regula el ejercicio del comercio. Uno de sus fundamentos es el comercio libre.

En la mayoría de las legislaciones, una relación se considera comercial, y por tanto sujeta al Derecho mercantil, si es un acto de comercio. El derecho mercantil actual se refiere a estos actos, de los que lo son intrínsecamente, aunque en muchos casos el sujeto que los realiza no tenga la calidad de comerciante (sistema objetivo); sin perjuicio de ello, existen ordenamientos jurídicos en que el sistema es subjetivo, con base en la empresa, regulando tanto su estatuto jurídico, como el ejercicio de la actividad económica, en sus relaciones contractuales que mantienen los empresarios entre ellos y con terceros.

El derecho comercial es una rama especial del derecho privado, mientras el derecho civil se erige como derecho común.

Empresa Unipersonal

Concepto . Naturaleza

La empresa unipersonal de responsabilidad limitada –EURL- es la organización jurídica constituida por una persona natural para emprender en una actividad económica exclusiva, en la que ésta persona no responde por las obligaciones de la empresa ni viceversa, por cuanto su responsabilidad civil por las operaciones empresariales se limita al monto de capital que hubiere destinado para ello, salvo los casos de ley. Arts. 1 y 2 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada.

Son características que determinan la naturaleza de la EURL:

- 1.- Constituye un acto de creación de una persona jurídica distinta e independiente de la persona natural que la constituye;
- 2.- Es constituida por una persona natural;
- 3.- La persona natural que constituye la empresa no responde por las obligaciones de ésta, ni viceversa; pues la persona natural que la constituye limita su responsabilidad civil por las operaciones de la misma al monto de capital destinado para ello;
- 4.- Todo objeto comprenderá exclusivamente una sola actividad empresarial;
- 5.- La EURL tiene siempre carácter mercantil cualquiera sea su objeto empresarial (Art. 7).

De la Personalidad Jurídica

La EURL es persona jurídica; y, por lo tanto, es una entidad capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, conforme a Ley. Como persona jurídica la EURL tiene absoluta independencia de la persona natural que la forma, de modo que los patrimonios de la una y de la otra son autónomos y separados. Art. 2 .

El principio de existencia como persona jurídica de la EURL es la fecha de la inscripción del acto constitutivo en el Registro Mercantil de su domicilio principal. Art.3.

Régimen Tributario Interno

Ley de Régimen Tributario Interno

Registro Único del Contribuyente

Es el instrumento que tiene por finalidad identificar a los contribuyentes para proporcionar información a la Administración Tributaria

Todas las personas naturales, jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional están obligadas a inscribirse por una sola vez en el Registro Único del Contribuyente

Para las personas naturales que constituyen una empresa unipersonal o cuyo capital en giro sea de hasta \$ 10, 000, el Nro. De Identificación tributario está dado por el Nro. De la cédula de identidad, agregado el Nro. 001 al final.

Impuesto a la Renta

Art. 1.- Objeto del Impuesto.- Establéese el Impuesto a la Renta Global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Art. 2.- Concepto de Renta.- Para efectos de este impuesto se considera renta:

1. Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito u oneroso, bien sea que provengan del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y,
2. Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales ecuatorianas domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 94 de esta Ley.

Art. 3.- Sujeto Activo (Sustituido por el Art. 21 de la Ley 41, R.O. 206, 2-XII-97).- El sujeto activo de este impuesto es el Estado. Lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.

Art. 4.- Sujetos Pasivos.- (Segundo inciso agregado por el Art. 18 de la Ley 99-24, R.O. 181-S, 30-IV-99).- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.

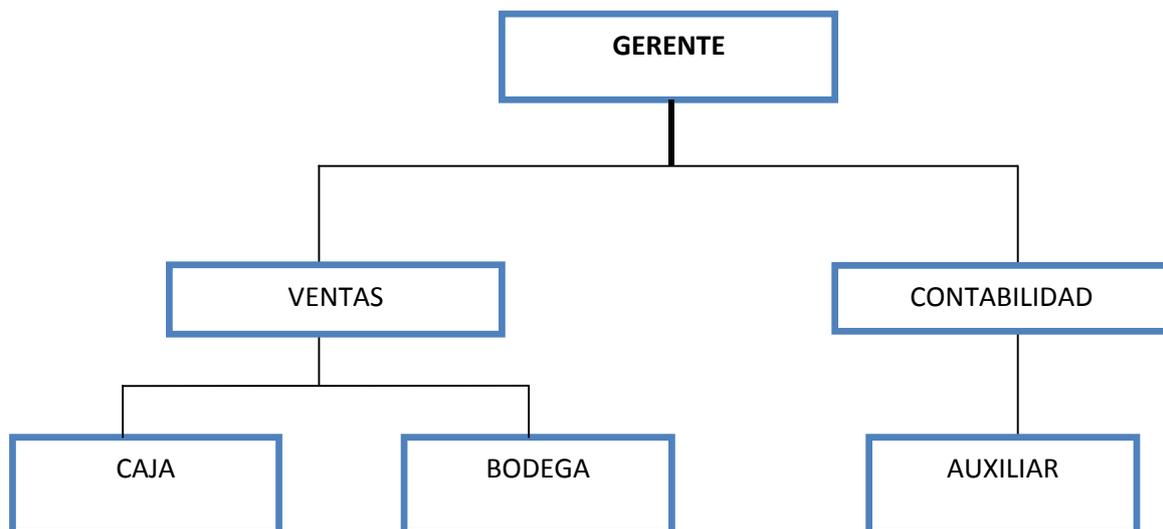
Art. 5.- Ingresos de los cónyuges.- Los ingresos de la sociedad conyugal serán imputados a cada uno de los cónyuges en partes iguales, excepto los provenientes del trabajo, que serán atribuidos al cónyuge que los perciba. A este mismo régimen se sujetarán las sociedades de bienes determinados en el artículo 23 (38) de la Constitución Política de la República.

Art. 6.- Ingresos de los bienes sucesorios.- Los ingresos generados por bienes sucesorios indivisos, previa exclusión de los gananciales del cónyuge sobreviviente, se computarán y liquidarán considerando a la sucesión como una unidad económica independiente.

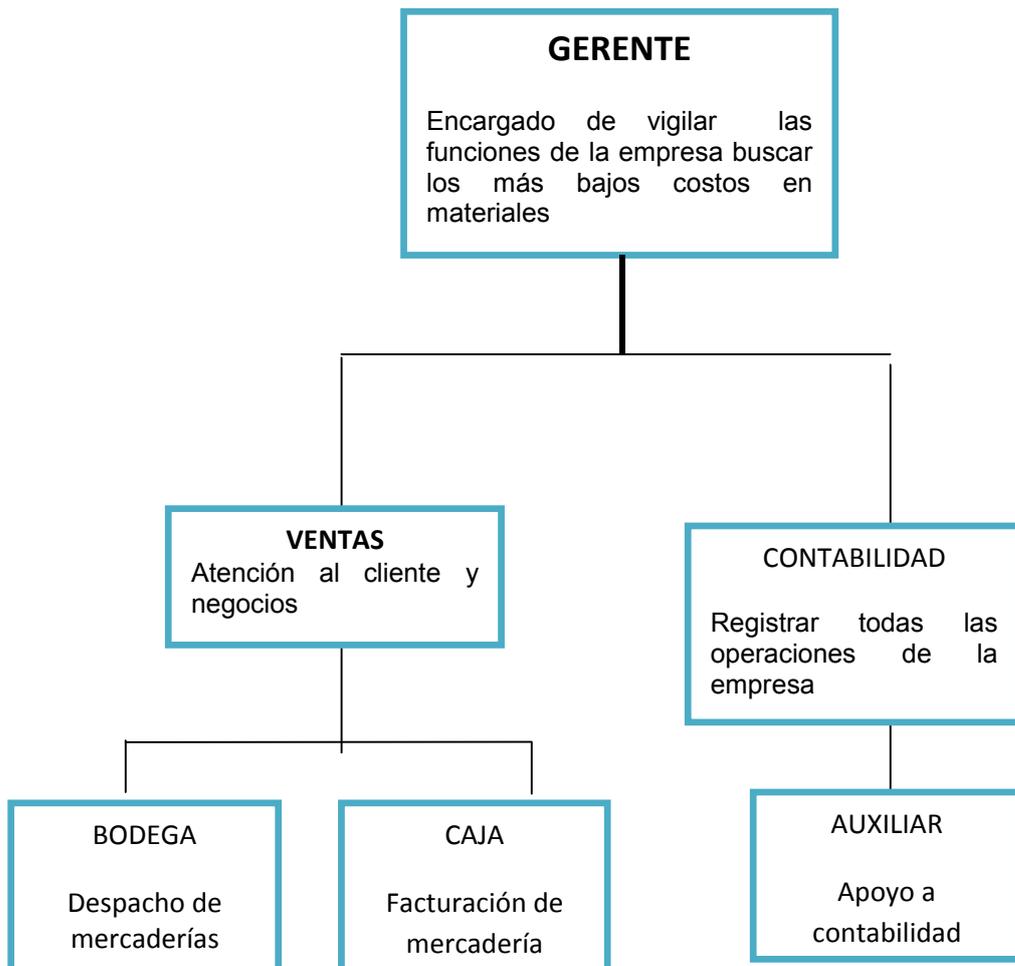
Art. 7.- Ejercicio Impositivo.- El ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso que va del 1o. de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta se inicie en fecha posterior al 1o. de enero, el ejercicio impositivo se cerrará obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año.

1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

DISTRIBUIDORA CODECA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



DISTRIBUIDORA CODECA
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Plan Estratégico

1.4.1. Misión

Ser la mejor empresa en la rama ferretera y en el abastecimiento de productos para la construcción y acabados del cantón Malacatos.

1.4.2. Visión

Incrementar el bienestar de la sociedad a través de un servicio competitivo que permita satisfacer las necesidades de sus clientes mediante el suministro de productos alta calidad y a precios accesibles

1.4.3. Valores

- Responsabilidad.
- Servicio.
- Honestidad.
- Rapidez.
- Amabilidad.

1.4.4. Objetivos

- Procurar la satisfacción de la sociedad mediante la venta de productos para la construcción.
- Permitir la adquisición de los productos de alta calidad a precios asequibles.
- Atención ágil, amable y personalizada.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

Auditoria de Gestión

La necesidad de un buen control interno es generalmente un problema común para todas las empresas. El término control interno se refiere básicamente a las medidas que adopta la gerencia de la empresa para asegurarse que su organización industrial o comercial, produzca información financiera confiable, cumpla con las leyes tributarias correspondientes, aplique la parte legal a los sueldos y salarios, en general el control interno mantiene a la empresa operando adecuadamente.

El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc.).

Importancia

Los resultados contables presentados en los estados financieros sirven de herramienta administrativa y financiera para que los directivos de la empresa tomen las decisiones adecuadas y enmienden los errores detectados; la documentación que sustenta a cada una de las transacciones debe ser archivada adecuadamente capaz de llegar a esa fuente de información en el momento adecuado, procurando en todo momento que los documentos sean legalmente emitidos.

Clasificación

El Control Interno se clasifica de la siguiente forma:

- De acuerdo a su naturaleza
- De acuerdo a quién lo ejecuta
- De acuerdo al momento de aplicación

De acuerdo a su naturaleza

- Control Interno Administrativo

El Control Interno administrativos es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que lleven a la autorización de transacciones y actividades para fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de las políticas prescrita y el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

-Control Interno Financiero

El Control Interno financiero es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a la custodia y salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros.

De acuerdo a quien lo ejecuta

-Control Interno Propio

En cada entidad u organismo es obligatorio el establecimiento de métodos y procedimientos propios de Control Interno, los mismos que serán ejecutados por el personal autorizado de la misma entidad u organismo.

- Control Externo

El control externo comprende el conjunto de procedimientos, medidas y métodos coordinados aplicados por el OSC (Organismos Superiores de Control) y por las sociedades o firmas privadas de auditoría debidamente designadas y contratadas a través de técnicas modernas de auditoría.

De acuerdo al momento de su aplicación

-Control Previo

Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.

- Control Continúo

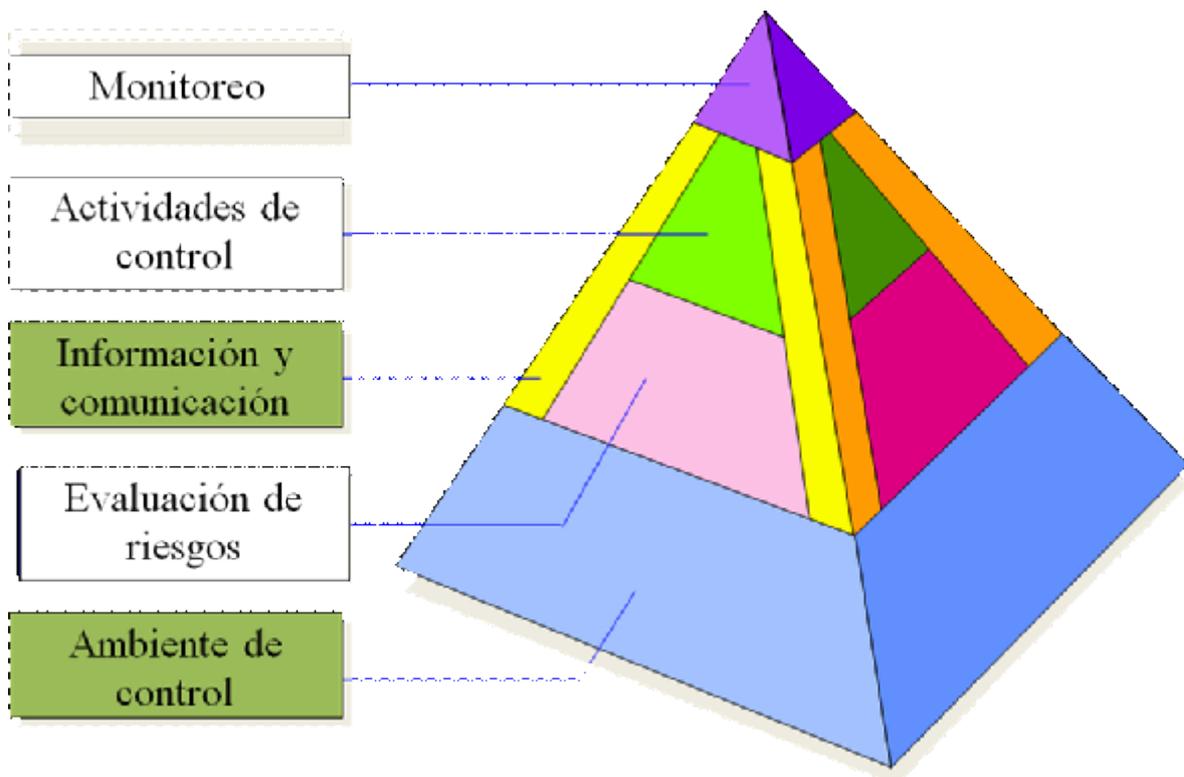
Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se reciben o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas;

-Control Posterior

La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

Proceso de Auditoria de Gestion

Componentes del Control Interno Base Coso



Ambiente o Entorno de Control

El ambiente de control es el componente básico de la organización, al influir sobre la conciencia de control del personal. Aporta los cimientos de todos los demás componentes de control interno y alienta disciplina y estructura.

Valoración del Riesgo

Todas las entidades, de todos los tamaños y naturalezas, tienen riesgos en todos los niveles. Los riesgos afectan la habilidad de la empresa para mantener su fuerza financiera e imagen pública positiva, y mantener la calidad general de sus servicios. No hay una forma práctica de reducir el riesgo a cero. La dirección debe determinar cuánto riesgo puede aceptar prudentemente, y esforzarse por mantenerlo en ese nivel.

Las Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a la entidad al cumplimiento de sus metas y objetivos. Las actividades de control tienen varios objetivos y se aplican en diversos niveles funcionales de la organización.

Información y Comunicación

La información es necesaria en todos los niveles para manejar la empresa y ayudar a lograr sus objetos de información financiera, operación y cumplimiento. La información se identifica, captura, procesa y comunica por varios “sistemas de información”. Estos pueden ser computarizados, manuales o una combinación. El término “sistemas de información” frecuentemente se usa en el contexto de procesamiento de información interna relativa a transacciones y de actividades internas de operación. Sin embargo, en su relación con el control interno, los sistemas de información presentan un concepto más amplio. Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Frecuentemente, diálogos con compradores, proveedores, autoridad y el personal aportan alguna información crítica para identificar riesgos y oportunidades.

Vigilancia o Monitoreo

Una responsabilidad importante de la dirección, es establecer y mantener el control interno. La dirección monitorea los controles para determinar si están operando, como se estableció y si se modifican apropiadamente cuando las condiciones lo ameritan.

En el transcurso del tiempo los sistemas de control se modifican y evolucionan las formas de su aplicación. Los procedimientos eficaces pueden ser lo menos o incluso pueden dejar de aplicarse.

Además, las circunstancias que originalmente dieron nacimiento al sistema de control pueden cambiar, disminuyendo la habilidad para advertir riesgos que provienen de

condiciones nuevas. Por lo tanto, la dirección necesita determinar si su control interno continúa siendo relevante y capaz de enfrentar nuevos riesgos.

La vigilancia es un proceso que evalúa la calidad del control interno desarrollado sobre el tiempo. Esto implica evaluar el diseño y operación de los controles en forma oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias. Este proceso se completa a través de las actividades continuas, evaluaciones por separado o por varias combinaciones de los dos.

Procedimientos de Rutina para cada Operación

En el manual de control interno, toda empresa debe contemplar los procedimientos que se realizarán en cada una de las transacciones. Siendo las más importantes las siguientes:

Autorización

El gerente general es el encargado de autorizar el crédito que se otorga a los clientes cuando el monto supera una cantidad convenida; se delegan funciones a las autoridades menores de la empresa para que autoricen el crédito por montos menores.

Aprobación

El Jefe del Departamento de Crédito aprueba el crédito solicitado por un determinado cliente, cumpliendo con las normas establecidas en la empresa, como: identificación del cliente, solvencia económica, experiencia con créditos anteriores, certificados bancarios.

Ejecución

El Departamento de Ventas, prepara los documentos relacionados con la venta de las mercaderías, como facturas, letras de cambio, con sus respectivos intereses y fecha de vencimiento procede a la entrega de la mercadería.

Registro

El registro contable se realiza una vez entregada la mercadería, con los documentos de soportes debidamente autorizados y aprobados; y, que hayan cumplido con todos los requisitos legales.

Indicadores de la Auditoria de Gestión

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control según el caso.

Indicadores Numéricos

Razones: Expresa la relación entre dos datos, entendiéndose como relación la división entre un numerador y un denominador, que deben estar expresados en unidades de medida de igual naturaleza. Cuando estas unidades de medida son diferentes el resultado se conoce como tasas.

Porcentaje: Presentan el valor relativo de una cifra o parte con respecto al todo al cual se le atribuye el valor de 100.

Promedio: Existen diferentes conceptos de promedio, y no pueden utilizarse de manera indiscriminada para todos los casos, los más usuales son la media aritmética, la mediana y la moda.

La media, se obtiene sumando un conjunto de valores y dividiendo su resultado por la cantidad de elementos sumados.

La mediana de un conjunto de datos, es el valor que ocupa la posición central cuando estos datos se ordenan del más bajo al más alto; cuando el número de datos es par, la mediana es la media entre los datos centrales.

La moda, es el valor que se presenta el mayor número de veces en una muestra estadística. El salario modal en una empresa es el que recibe el número mayor de trabajadores (por ejemplo: el salario mínimo legal pagado a los trabajadores en las pymes).

Diseño e Interpretación de Indicadores de Gestión

Para diseñar los indicadores de gestión, se debe en primera instancia, identificar las áreas críticas de la organización, así como también las debilidades en cada uno de los procesos que involucre la funcionalidad de la empresa.

Posteriormente, es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. Un indicador es una respuesta a una formulación estadística que puede ser simple o compuesta, que refleja algún

rasgo importante de una empresa y debe ser relevante y vinculante. Estos indicadores deben partir de la identificación de las áreas críticas y de los factores significativos de éxito en cada actividad al interior de la organización.

Interpretación de los Indicadores

Para la interpretación de los indicadores de gestión, se debe elaborar un cuadro de mando para cada área crítica (cuadro de mando integral), que permita monitorear los avances del comportamiento de los resultados de gestión, es decir, un indicador con una condición histórica, un estándar o umbral y rango:

Condición Histórica: Es la condición real y actual del indicador. Si no existe, debe diseñarse una estrategia de recolección de datos históricos sobre cada indicador lo más recientemente posible, hasta lograr una buena fuente histórica de datos. A veces no se pueden encontrar cifras debido a la inexistencia de la medición del indicador diseñado en el nuevo sistema, para estos casos, se aconseja iniciar con estado cero.

Estándar: Define el valor a lograr, es decir la meta, o un punto de referencia que pueden ser información de los competidores del mercado y empresas de similares características.

Rango: Son los valores mínimos, medios y máximos permitidos para la desviación y consecuente corrección del comportamiento del indicador y de una área crítica de la empresa: Usualmente se establecen de la siguiente manera: mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente, y máximo o viceversa (sobresaliente y aceptable), cuando se quieran corregir el comportamiento del indicador.

Para el diseño de umbrales o rangos, es necesario comprender que estos son definidos por cada organización de acuerdo a sus características históricas, reales y potenciales de cada área o factor crítico; se suele hacer grupos de discusión por áreas bajo una visión integrada con los objetivos, metas y estrategias a aplicar. Generalmente pasan por las siguientes fases de realización:

a.- De acuerdo a la experiencia de la organización y de sus miembros, se identifica el comportamiento pasado, presente y futuro de los indicadores en forma de media o tendencia esperada. Debe hacerse con persona conocedoras del área y de las necesidades del proceso a controlar.

b.- los estándares o rangos a veces están implícitos en las mentes de los sujetos que realizan actividades rutinarias dentro de los procedimientos del proceso.

c. también deben aplicarse procedimientos más sistemáticos y científicos como construcción de escenarios, gráficas de tendencia e inferencia estadística, prospectiva, etc.

d. el diagnóstico del proceso a controlar, es una fuente valiosa para el diseño de estándares y rangos ya que reflejan valores bajos o altos que son la fuente de inicio o comparación de lo que se desea lograr, tanto en la corrección, como en la optimización de ciertos indicadores de gestión.

Indicadores de la Gestión Administrativa

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber:

Para medir una actividad lo importante es saber:

- Indicadores cuantitativas y cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

- Indicadores de gestión universalmente utilizados

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

1) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.- Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

2) Indicadores estructurales.- La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.

Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.

Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

3) Indicadores de recursos.- Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirvan para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

4) Indicadores de proceso.- Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

5) Indicadores de personal.- Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

6) Indicadores Interfásicos. - Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información).

- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Herramientas para la Auditoria de Gestión

Los indicadores de gestión son herramientas indispensables y a pesar de ciertos inconvenientes, en general son utilizados por las empresas. Se puede constatar que en las empresas se está pasando del manejo meramente fiscal de la contabilidad a otra interpretación que se como una herramienta de control de la gestión, y como parte integral del mejoramiento. De igual modo, empieza a darse un tránsito a contabilidades más precisas, concentradas en el análisis de costos en procesos o centros de actividad. El análisis de costos orientado hacia la calidad empieza a utilizarse y la comparación con la competencia comienza a ser un factor significativo.

El desarrollo de indicadores de gestión empresarial son parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

Durante la identificación de los indicadores a implementar en las diferentes áreas, se establecen estos parámetros en coordinación con los diferentes jefes de áreas, los cuales son los responsables del correcto funcionamiento y evolución del servicio al cual pertenece.

La identificación y desarrollo de estos indicadores, son parte fundamental en la evolución, mejoramiento y optimización de la calidad en el desarrollo del objeto social de las organizaciones, debido a que son medios por los cuales se logra identificar el nivel en el cual se encuentra funcionando cada una de las áreas que la conforman, y un nivel optimo al cual debemos llegar en un futuro no muy lejano con el propósito de generar valor económico en la organización.

Técnicas Utilizadas en el Control Interno

Las técnicas de control interno constituyen métodos prácticos de investigación y prueba, que se emplea a base de su criterio o juicio según las circunstancias, unas son utilizadas con mayor frecuencia que otras, a fin de obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones.

Ocular

- Comparación

Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad, o los resultados con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

- Observación

Es la verificación visual que se realiza durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

- Rastreo

Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

Verbal

- Indagación

Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

- Entrevista

Entrevistas a funcionarios de la entidad y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.

- Encuesta

Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

Escrita

- Análisis

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.

- Conciliación

Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados.

- Confirmación

Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.

- Tabulación

Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

Documental

- Comprobación

Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo.

- Cálculo

Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.

- Revisión Selectiva

Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación.

Física

- Inspección

Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

Para llevar a cabo el proceso de implementación, el Área de Garantía de la Calidad diseña una matriz de manejo en Excel, en la cual se ingresan todos y cada uno de los datos necesarios para la recolección de la información y generación de manera automática y concisa de todos los indicadores identificados, levantados y validados. Estas matrices son almacenadas en el sistema de información del área específica, y se brinda la correspondiente capacitación al personal responsable de la misma, para obtener los resultados respectivos.

En cuando a las matrices desarrolladas, estas son diseñadas de acuerdo a la necesidad y requisiciones de los indicadores; también se diseñan los formatos y o documentos por medio de los cuales se recolectara la información para la generación de los mismos.

En el desarrollo de esta etapa, se debe identificar las necesidades del área involucrada en cuanto a productividad, utilización, concentración, disponibilidad, competitividad, costos, rentabilidad, los cuales se clasifican dependiendo la naturaleza de los datos y necesidad del indicador. A medida que el área va evolucionando según las necesidades de la misma, se generaran nuevos indicadores, y se re calcularan los niveles de referencia, para lograr mejorar la calidad.

Posterior al diseño de las fases anteriores, es preciso determinar cómo se implementara, que recursos se necesitaran y que cambios culturales condicionaran la aplicación del sistema de control de gestión.

El diseño de sistemas de control no es un mero ejercicio técnico, requiere de un apoyo político, financiero y organizativo para que sea implementado con éxito en la empresa. Las condiciones para dicho proceso se concentran en tres líneas fundamentales a considerar:

1. los directores del proceso
2. la adaptación de la estructura organizacional
3. El cambio cultural organizacional.

Los directores del proceso

Dentro de la realidad de la empresa, los directores juegan un papel preponderante en la conducción de cambio, ya que ellos tienen la facultad de tomar decisiones para que se lleven a la práctica las propuestas de mejoras. En concreto, deben asumir una posición participativa, continua y responsable dentro del diseño global de cada proceso. En razón a que los involucrados esperan siempre las iniciativas de los directores para iniciar una etapa de cambio cultural en una situación normal de resistencia y pesimismo. Para ello se recomiendan agotar las siguientes estrategias:

*Abrir un clima de discusión organizacional de los temas de gestión básicos como la necesidad, utilidad y la viabilidad para la implementación de los indicadores de gestión.

*Asumir una postura decidida y firme en torno al proyecto a seguir.

*contribuir a la participación de las áreas de la Pyme en las fases de diseño, implementación y cambio cultural de cada proceso.

*Asumir que el control de gestión no es otro paso burocrático y tedioso

*Asumir la planeación estratégica como un valor agregado y una responsabilidad de dirigente.

Desde el punto de vista de la planeación, es necesario conformar un equipo de trabajo integrado por directores de todas las áreas, para desarrollar las siguientes actividades:

*Diseñar el proyecto de implementación del control de gestión teniendo en cuenta su justificación e importancia, situación preliminar de cada área (su problemática), objetivos a cumplir, estrategias a aplicar, estrategias de seguimiento, centros de responsabilidad, actividades asignadas, fechas de realización, metodología general, recursos disponibles y periodo de ejecución.

*Elaborar reuniones previas para informar sobre la viabilidad de implementar un sistema de planeación y control de gestión en las áreas de la Pyme. estas deben ser dirigidas por todos los directores de cada área.

*Destacar la necesidad organizacional de llevar a cabo el estudio, diseño y aplicación del proceso abordando las fallas presentadas, apoyados en información previa sobre la situación de la misma.

*Incentivar la participación y discusión inicial de las ideas de cambio a fin de identificar posibles apoyos o resistencia al proceso.

*Difundir y promocionar interna y externamente la estrategia de cambio a seguir.

La Adaptación de la estructura organizacional

Normalmente la estructura de las organizaciones no se adapta a las exigencias de los controles propuestos, dada las características organizativas particulares, como por ejemplo una administración centralista, poco participativa o muy burocrática.

En la gestión moderna, la adaptación de la estructura organizacional a las estrategias propuestas por los directores de los procesos, conlleva al apoyo de las demás áreas de tal manera que todas en conjunto se comprometan ejerciendo un adecuado control de gestión en procura que los resultados sean los más reales posibles. Para lo anterior, se considera importante crear estrategias que permitan diseñar políticas adecuadas que conduzcan a la consecución de estos objetivos.

El cambio Cultural

La implementación del sistema de control de los indicadores de gestión requiere de una estrategia a priori para la aplicación del proceso. Dicha estrategia tiene que ver con la situación cultural organizacional de cada Pyme que regularmente se basa en la costumbre, bastante difícil de cambiar en los funcionarios de cada área. Los cambios, constantemente son sometidos a su validez, constituyéndose en focos de críticas y de incredulidad frente a sus resultados iniciales.

Dentro de este ámbito se debe crear un clima favorable para la aplicación de los controles de gestión; es una actividad fundamental para el éxito de la culturización organizacional. Este clima debe estar en concordancia con las actividades que deben cumplir los directores de cada área.

En términos más operativos, en la implementación de los controles de gestión se debe contar con un plan estratégico donde se destaquen las etapas a cumplir, así como los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para el logro de los objetivos. Las etapas del plan estratégico se deben describir previamente durante el desarrollo de la implementación y difusión de los indicadores de gestión para las distintas áreas.

En la etapa del cambio cultural, es necesario diseñar para cada área organizacional adecuados manuales que faciliten obtener una óptima aplicación de los indicadores de gestión, ejercer un control sobre los mismos y facilitar la culturización de los usuarios de estos manuales:

*En la identificación de la necesidad de implementar indicadores de gestión, es fundamental contar con un manual de procedimientos, que permita a los directores organizar, tabular, analizar y presentar datos estadísticos facilitando validar la necesidad de implementar los indicadores de gestión en cada área.

*Para la identificación de las áreas críticas, debe elaborarse un manual donde se destaque la metodología básica para identificar las áreas y factores críticos del éxito.

*Para el desarrollo de los indicadores será necesario estructurar el tipo de indicadores, su función dentro del área, su unidad de medida, la fórmula de cálculo, la frecuencia de su medición, las fuentes de información, los umbrales y los rangos así como los usuarios del mismo. De este modo, deberá contener el instrumento de control, los formatos pertinentes, la forma de presentación gráfica y su interpretación.

*En la implementación, el manual debe indicar la estructura organizativa necesaria, los perfiles de los directores responsables de cada área y los procedimientos para la administración del control de gestión.

Utilidad y Ventajas de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión ofrecen para las empresas que lo implementan y controlan una ventaja competitiva frente a empresas productoras de los mismos bienes y/o servicios, por cuanto permiten identificar de forma inmediata sus fortalezas y debilidades y tomar los correctivos para cada caso.

En ocasiones, el fracaso o quiebra de muchos proyectos de empresas, se debe a la falta de alertas o alarmas que indiquen oportunamente cuando cambiar de dirección e inclusive a detenerse.

Los indicadores de gestión promueven una actitud hacia la observación de las variables del entorno, que se encuentran más directamente relacionadas con la capacidad competitiva, la supervivencia, la conservación del medio ambiente y la satisfacción de sus clientes.

Un hecho central en la implantación de un sistema de indicadores de gestión es el despliegue de políticas de formación y capacitación del recurso humano, con el fin de poner a su alcance las nuevas herramientas para la solución de problemas de trabajo, análisis de causa-efecto, análisis de anomalías, diagrama de Pareto, diagramas de dispersión, flujogramas, y otras que forman parte de las técnicas para poner en práctica la administración de la calidad total.

El efecto neto más importante en la implementación de indicadores de gestión es el mayor nivel de planificación, de visualización de metas y del alcance de las mismas, es decir, lograr una mayor planificación y control sobre los procesos.

Intentar señalar la totalidad de las posibles utilidades y ventajas que pueden ofrecer los indicadores, es algo equivocado. En la justificación de este documento se menciona la necesidad que las empresas cuenten con más y mejores herramientas de control de gestión y dirección empresarial, buscando crear mejores estrategias que le permitan optimizar el uso de los activos financieros y no financieros.

Si bien es cierto, que los indicadores de gestión, se han constituido en una herramienta moderna para la gerencia de las empresas, nos encontramos que muchas de las pequeñas empresas están imitando modelos de indicadores de gestión de otras empresas de su mismo sector o con características similares, muchas veces ignorando o dejando de lado las características particulares que tiene la organización interesada en implementar este tipo de herramientas.

En general, los indicadores de gestión, presentan una utilidad en su uso, produciendo un resultado positivo en la gestión empresarial, entre ellas podemos mencionar:

Permite hacer un mejor control en actividades fundamentales de la empresa, por ejemplo: eficiencia en la actividad de pre-venta y post-venta, contar con un dato estadístico sobre la eficiencia en las actividades de producción: El desempeño de horas hombre en relación con la cantidad producida, eficiencia en la utilización de la maquinaria, control de los

desperdicios, optimización de las materias primas utilizadas, niveles apropiados de inventario de materias primas, costos en mantenimiento o de parar la maquinaria y eficiencia en la calidad de la producción.

Así mismo, los indicadores de gestión tienen como bondad que es la herramienta más importante en la actividad financiera, pues a través de ella se puede ejercer control sobre los costos financieros de la operación empresarial, medir la duración del ciclo transaccional de los recursos monetarios, determinar el saldo ideal de caja, portafolios de inversiones, saldo mínimos de cartera y saldos adecuados de endeudamiento en el corto y largo plazo. También permite medir la creación de valor en la empresa, y en consecuencia medir realmente cual es la rentabilidad empresarial que se le está ofreciendo al inversionista (socio o accionista).

Para referirnos al área administrativa, que tiene relación con todas las áreas anteriormente señaladas, se incluye el elemento del capital humano, o también llamado recurso humano, sea cual sea el apelativo que se le dé, mediante los indicadores de gestión podemos evaluar el desempeño de todos los funcionarios de la empresa, a través de indicadores numéricos y no numéricos.

Con los resultados de los indicadores de gestión podemos inferir aspectos como la rotación de los empleados, ascensos, etc.

Es importante señalar que los indicadores de gestión por si solos, en aspectos como el administrativo no son suficientes para medir aspectos de personalidad, para ello es necesario que los resultados obtenidos a través de los indicadores de gestión se comparen con otras formas de evaluación como son los psicológicos, la sociedad, características individuales de cada funcionario etc.

Obstáculos de la Implementación de los Indicadores de Gestión

Todo cambio trae consigo una resistencia al mismo, las razones son muchas, pero las más comunes se dan por falta de información precisa de los beneficios que se logran con la implementación de nuevas herramientas de gestión, también es interpretado erróneamente por los funcionarios que los cambios son sinónimo de recorte de personal, pérdida del empleo, inestabilidad laboral; estos no los interpretan como optimización empresarial o como herramientas que permitan medir mejor las actividades que realiza un área, una máquina o un centro de costos, etc.

La interpretación correcta es la de un reordenamiento organizacional en procura de optimizar actividades creando mejores niveles de ahorro, inversión, crecimiento, competitividad, mejorándolos niveles de eficiencia empresarial.

Los aspectos más relevantes que se constituyen como obstáculos en la implementación de los indicadores de gestión son:

El cambio cultural: tal vez es el mayor obstáculo, pues no escapa a todos los miembros de la organización. Los modelos y/o sistemas de administración tradicional son el punto de referencia para colocar en tela de juicio los cambios que el nuevo modelo (indicadores de gestión) trae consigo. Todos los modelos tienen fortalezas y debilidades, estas últimas son las más criticadas por los funcionarios de la organización.

La resistencia al cambio, según los gurús de la administración es un fenómeno natural que se presenta en todas las organizaciones, en unas en mayor proporción que en otras, esto depende del nivel de flexibilidad que se tenga en cada empresa frente al permanente cambio, en procura de avanzar al ritmo que lo hace el mercado y la competencia.

El tiempo y la intensidad: Muchas empresas no logran romper con las prácticas administrativas tradicionales, logrando asimilar e implementar los indicadores de gestión solo en un grado poco significativo, frente a las diversas bondades que ofrecen las modernas prácticas de gerencia. Otras inician un proceso denominado por la alta dirección "lento pero constante"; estas empresas inician los procesos de implementación de los indicadores, pero predomina el hacer las actividades de acuerdo a la administración tradicional y los nuevos modelos de gestión tienden a no aplicarse. Muchas organizaciones se debaten entre las prácticas antiguas como contemporáneas, como por ejemplo: contabilidad legal y contabilidad de costos, gestión por procesos en ciertas partes de la empresa versus gestión fragmentada, y taylorismo en producción frente a círculo de calidad en administración.

Se implementan los indicadores de gestión de manera fragmentada sin llegar a estructurar un cuadro de mando que permita contar con una matriz de indicadores donde se evalué la empresa como un todo.

Principios del Auditor

Formación Técnica y Capacidad Profesional

La auditoría deberá ser realizada por personas con formación técnica y capacidad profesional adecuadas.

Independencia

Durante su actuación profesional tanto los órganos de control externo como los auditores mantendrán una actitud independiente y una posición de objetividad total, especialmente frente a la propia estructura administrativa.

Diligencia Profesional

La ejecución de los trabajos y la emisión de los informes se llevarán a cabo con el debido cuidado profesional.

Responsabilidad

El auditor deberá realizar su trabajo de acuerdo con las normas de auditoría establecidas y será responsable de su informe con las limitaciones al alcance expresadas, en su caso, en el mismo.

Secreto Profesional

Los auditores deberán mantener y garantizar la confidencialidad sobre la información obtenida en el curso de sus actuaciones.

CAPÍTULO III

**EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTION A LA DISTRIBUIDORA CODECA DEL
ACIUDAD DE MALACATOS. AÑO 2009 - 2010**

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

NOMBRE	CARGO	SIGLAS	TRABAJO A DESARROLLAR
Dra. Graciela Castro I.	Supervisora	GCI.	Revisar el trabajo y otorgar indicaciones sobre el desarrollo de la Auditoria
Gladys Patricia Aguirre Villa	Auditora- Junior	GPAV	REALIZAR: ✓ El programa de auditoría donde detalle todas las actividades a desarrollar. ✓ Aplicar el cuestionario de control interno y determinar el nivel de riesgo y confianza que se encuentra la institución. ✓ Aplicar indicadores de gestión. ✓ Aplicar encuestas a los cliente de la Distribuidora CODECA, a los empleados y una entrevista a la Gerente- propietaria ✓ Elaborar el informe de auditora.

Elaborado por: GPAV
Fecha: 2011/06/28

Revisado por: GCI
Fecha: 2011/06/30

DISTRIBUIDORA “CODECA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD
ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

O.T	= Orden de trabajo
C.C.I	= Cuestionario de control interno
R.E.C.C.I	= Resultado de evaluación de control interno
I.G	= Indicadores de gestión
N.I.T	= Notificación de inicio de labores
A.G	= Hallazgos de la auditoría de gestión

Elaborado por: GPAV

Revisado por:

Fecha: 2011/03/11

Fecha: 2011/06/28

DISTRIBUIDORA “CODECA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD
MARCAS DE AUDITORÍA

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

 = Comparado

 = Observado

 = Indagado

 = Analizado

 = Comprobado

 = Verificado

Elaborado por: GPAV

Fecha: 2011/03/11

Revisado por: GCI

Fecha: 2011/06/28

• ORDEN DE TRABAJO N° 001

Loja, 15 de enero del 2011

Egresada

Gladys Patricia Aguirre Villa

EGRESADA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA"

Ciudad.-

De mi consideración:

De conformidad al plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, sírvase ejecutar la Auditoria de Gestión en la empresa "CODECA", en período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010; en el que usted actuará como Jefe de Equipo.

El objetivo general es:

Efectuar una auditoría de gestión a la empresa con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos específicos:

1. Realizar el diagnóstico organizacional de la empresas
2. Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.
3. Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

Como resultado de la auditoría, desarrollará la planificación, ejecución del trabajo de campo y el informe de auditoría que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones el que se realizará en seis meses.

Atentamente,

Dra. Graciela Castro Iñiguez

DIRECTORA DE TESIS

FASE I:
CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA
DISTRIBUIDORA CODECA

Los cambios son fundamentales para las empresas que desean que sus productos se encuentren entre los primeros de preferencia en los mercados; para ello, estos cambios deben ser, no solo dirigidos a la calidad y presentación del producto, sino en toda la estructura organizativa de la empresa.

Si las compañías no tienen éxito en el negocio e que se dedican es porque su gente no está inventando, manufacturando, vendiendo y prestando servicios tan bien como se debería.

CODECA, es una empresa distribuidora al por mayor de artículos de ferretería y materiales para acabados de la construcción dirigidas a mercado local y provincial, especialmente la parte suroriental de Zamora Chinchipe. Sus principales líneas de productos de distribución son:

- Tuberías y accesorios de PVC marca Pastigama.
- Sanitarios y grifería EDESA.
- Pinturas y derivados de Pinturas
- Aditivos para la construcción de Sika Ecuatoriana.
- Manguera.
- Cables para la conducción eléctrica de Electrocables.
- Cabos, clavos de manera y cemento, etc.
- Gama de productos galvanizados tales como: alambres, mallas, clavos, etc.
- Material eléctrico.
- Hojas de techo de zinc, plásticas traslúcidas.
- Herramientas en general.

FASE II:
PLANIFICACIÓN

DISTRIBUIDORA “CODECA”**AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 13 de marzo de 2011**Fecha de término:** 28 de junio de 2011**PROGRAMA DE AUDITORÍA****OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

1. Obtener una visión sistemática y estratégica de la Distribuidora “CODECA”
2. Evaluar el grado de cumplimiento del control interno de LA DISTRIBUIDORA
3. Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que presta la empresa.
4. Elaborar programas de trabajo que guíen el proceso planificación y ejecución de la auditoría.
5. Emitir el informe de auditoría que contendrá: los comentarios, conclusiones y recomendaciones confiables, oportunas y veraces que ayuden a una correcta toma de decisiones por parte de la gerencia.

Nro.	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO	SIGLAS DEL AUTOR	FECHA
1	Realice la notificación de inicio de la auditoría de gestión de calidad a los funcionarios principales y servidores relacionados al área.		GPAV	2011/03/01
2	Efectué la visita previa a la entidad y emita el correspondiente informe.		GPAV	2011/03/18
3	Revise la reglamentación interna de la entidad como estatutos, reglamentos, políticas y demás leyes generales que rigen el desempeño de labores de la institución educativa.		GPAV	2011/03/25
4	Revise papeles de trabajo de auditorías anteriores		GPAV	2011/03/30

DISTRIBUIDORA “CODECA”**AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Nro.	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO	SIGLAS DEL AUTOR	FECHA
5	Elabore y aplique el cuestionario de control interno que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo.	C.C.I 1 al 10		2011/04/15
6	Emita un informe del resultado de la evaluación del cuestionario del control interno.	R.E.C.C 1/1		2011/04/15
7	Elabore el análisis: FODA		GPAV	2011/05/02
8	<u>Indicadores de Gestión.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Describa los objetivos de la Distribuidora. • Describa el plan operativo propuesto • Elabore y aplique indicadores de gestión que permita medir la eficiencia, eficacia de los servicios que presta la Distribuidora. <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema Contable 2. Cuentas vencidas 3. Compras al contado 4. Incremento en ventas 5. Perdida por mal despacho 6. Incremento de clientes fijos 7. Nro. de Reglamento Interno aprobado 8. Nro. empleados capacitados 		GPAV.	

DISTRIBUIDORA "CODECA"**AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD***Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010***PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Nro.	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO	SIGLAS DEL AUTOR	FECHA
9	Elabore y aplique encuestas para determinar la calidad de los servicios que presta la empresa		GPAV	2011/05/28
10	Emita el informe de auditoría que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Los hallazgos se encuentran sustentados y referenciados en los papeles de trabajo.		GPAV	2011/06/28

FASE III:
EJECUCIÓN

NIT. 001

Loja, 04 de Abril de 2011

Srta.
Silvia Delgado
GERENTE PROPIETARIA DE LA DISTRIBUIDORA "CODECA"
Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio de la presente le expreso un cordial saludo y me permito notificarle el inicio de labores de la auditoría de gestión de calidad, el mismo que comprenderá desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010 en la Distribuidora "CODECA", la fecha de inicio se la llevará a cabo el día 05 de Abril de 2011 y finalizará el día 28 de Junio del mismo año.

Para la correcta ejecución de la auditoría de gestión le solicitamos se digne comunicar al personal de las áreas administrativa, financiera y de más personal relacionado sobre el trabajo a realizarse en la entidad, con el objetivo de obtener información necesaria y oportuna para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Sin otro particular que informar y convencida de su atenta colaboración le expreso mi respetuoso agradecimiento.

Atentamente,

Gladys Patricia Aguirre Villa.

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

INFORME DE LA VISITA PREVIA

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 05 de abril de 2011

Fecha de término: 28 de junio de 2011

2. VISITA PREVIA A LA ENTIDAD

2.1 Nombre:

DISTRIBUIDORA CODECA

2.2 Registro Único de Contribuyentes: RUC: 1103106652001

2.3 Tipo de Contribuyente:

2.4 Dirección:

AV. PIO JARAMILLO ALVARADO

2.5 Productos que ofrece:

VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA

2.6 Número de empleados:

5 empleados.

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

REGLAMENTACIÓN INTERNA

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 03 de marzo de 2011

Fecha de término: 26 de junio de 2011

3. REVISIÓN DE PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORIAS ANTERIORES

MISIÓN

Ser la mejor empresa en la rama ferretera y en el abastecimiento de productos para la construcción y acabados del cantón Malacatos.

VISIÓN

Incrementar el bienestar de la sociedad a través de un servicio competitivo que permita satisfacer las necesidades de sus clientes mediante el suministro de productos alta calidad y a precios accesibles

VALORES

- Responsabilidad.
- Servicio.
- Honestidad.
- Rapidez.
- Amabilidad.

OBJETIVOS

- Procurar la satisfacción de la sociedad mediante la venta de productos para la construcción.
- Permitir la adquisición de los productos de alta calidad a precios asequibles.
- Atención ágil, amable y personalizada.

DISTRIBUIDORA "CODECA"
AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

C.C.I

1/10

4. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

No	PREGUNTA	SI	NO	NO APLICA	POND	CALIF	OBSERVACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL							
1	¿El giro de actividad de la empresa es la prestación de servicios?	x			10	10	
2	¿En la empresa se encuentra definido: ✓ Objetivos? ✓ Misión? ✓ Visión? ✓ Valores corporativos?	x x x	x		10	8	
3	¿La empresa cuenta con indicadores o parámetros que permitan medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia?		x		10	0	La empresa no cuenta con indicadores para evaluar la gestión administrativa y el cumplimiento de actividades en términos de eficiencia. Eficacia y calidad.
4	¿En la empresa se encuentran detectadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente de la organización?		x		10	0	La empresa al trabajar empíricamente no analiza su situación en base al FODA, lo cual limita su accionar para hacer frente a la competencia.
5	¿Para evaluar la gestión administrativa se prepara los siguientes documentos ✓ Planes operativos? ✓ Informe de actividades en cumplimiento de objetivos? ✓ Planes direccionales y estratégicos?		x x x		10	0	Al no contar con planes la empresa no renueva sus estrategias y por ende mantiene un accionar administrativo pasivo.
	TOTAL				50	18	

**DISTRIBUIDORA “CODECA”
AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
ADMINISTRACIÓN GENERAL**

C.C.I
2/10

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

1. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT): 50
Calificación Total (CT): 18
Calificación Porcentual (CP): 36%

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

$$CP = \frac{18}{50} \times 100$$

CP = 36%

**2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO
RIESGO**

ALTO	MODERADO	BAJO
36%		
10% 50%	51% 75%	76% 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

CONFIANZA

Comentario:

La empresa CODECA, en la evaluación del control interno en el área de administración general, arroja un 36%, ubicándose en un nivel de riesgo alto y nivel de confianza bajo, de esta manera podemos determinar que el riesgo y la confianza no representan resultados óptimos por lo que la empresa debe pensar en reestructurar su administración no tanto de personal sino la manera de gestión de la misma, a fin de elevar el nivel de confianza tanto de clientes como de empleados.

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

3/10

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 12 de abril de 2011

Fecha de término: 28 de junio de 2011

No	PREGUNTA	SI	NO	NO APLICA	POND	CALIF	OBSERVACIÓN
	GERENTE						
1	¿Tiene la empresa un reglamento interno?		X		10	0	La empresa no cuenta con un reglamento interno
2	¿El trabajo de los empleados es coordinado y distribuido por Usted?	x			10	10	
3	¿Previo a la contratación del personal administrativo y de servicio de servicios usted revisa y analiza las hojas de vida para verificar si cumplen con los requerimientos que necesita la empresa?		X		10	0	Por lo general los empleados son contratados por recomendación amigos, familiares o empleados.
4	Existe comunicación permanente con quienes trabajan en su empresa	x			10	8	
5	¿Supervisa las actividades de sus empleados?	x			10	10	
6	¿Al finalizar el periodo económico informa a sus empleados sobre la situación de la empresa?		X		10	0	La Gerente al ser la propietaria no informa de los beneficios, ni plantea metas.
7	¿Cumple con las disposiciones legales en cuanto a sueldos y beneficios sociales?	x			10	5	Aunque cumple con sueldo, no siempre hace partícipe a sus trabajadores de las utilidades porque no realiza balances al finalizar el ejercicio económico
	TOTAL				70	33	

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRACIÓN GENERAL

C.C.I
4/10

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 12 de abril de 2011

Fecha de término: 28 de junio de 2011

1. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT): 70

Calificación Total (CT): 33

Calificación Porcentual (CP): 47.14%

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

$$CP = \frac{33}{70} \times 100$$

$$CP = 47,14\%$$

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO
RIESGO

ALTO		MODERADO		BAJO	
47,14%					
10%	50%	51%	75%	76%	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	

CONFIANZA

Comentario:

La Distribuidora CODECA, en la evaluación del control interno a las actividades de la Gerente, logre determinar que su nivel de riesgo y de confianza, arroja un 47,14%, ubicándose en un nivel de riesgo alto y nivel de confianza bajo, de esta manera puedo determinar que el riesgo y la confianza no representan resultados óptimos por lo que la empresa debe implementar medias de control para elevar el nivel de confianza en las labores del Gerente.

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 12 de enero de 2011**Fecha de término:** 28 de junio de 2011

C.C.I

5/10

No	PREGUNTA	SI	NO	NO APLICA	POND	CALIF	OBSERVACIÓN
	AUXILIAR CONTABLE						
1	¿Lleva la contabilidad de acuerdo a las exigencias tributarias?	x			10	10	
2	¿Registra diariamente las operaciones mercantiles realizadas por la empresa?	x			10	8	Cuenta con un registro de venta y compras de mercaderías, pero no de otros gastos.
3	¿Cuándo se realiza una venta se emite el respectivo comprobante de venta?	x			10	8	Solamente cuando el cliente lo solicita.
4	¿Se realizan arqueos de caja y conciliaciones bancarias?		x		10	0	No, simplemente se hace una contabilización del dinero en caja al término de día y la constatación de saldo positivos en la cuenta para cubrir los pagos a proveedores.
5	Anualmente realiza el inventario de la mercadería como parte a auditoría interna.	x			10	8	Lo hace de manera general, sin dar de baja a productos en mal estado o caducado o reportes de productos de baja rotación que deben ser promocionados.
6	¿Las ventas a crédito están respaldadas por un documento?	x			10	5	No todas, algunas son de palabra.
7	¿Realiza gestiones para la recuperación de cartera?		x		10	0	
8	Presenta información económica a la Gerente de la situación financiera de la empresa	x			10	8	De manera general.
9	¿Cuenta la empresa con un sistema contable computarizado?		x		10	0	La contabilidad se lleva de forma manual.
	TOTAL				90	47	

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRACIÓN GENERAL

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 12 de abril de 2011

Fecha de término: 28 de junio de 2011

C.C.I
6/10

2. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT): 90

Calificación Total (CT): 47

Calificación Porcentual (CP): 52%

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

$$CP = \frac{47}{90} \times 100$$

CP = 52%

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

RIESGO

ALTO	MODERADO	BAJO
	52%	
10% 50%	51% 75%	76% 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

CONFIANZA

Comentario:

La Distribuidora CODECA, en la evaluación del control interno a las actividades de la Auxiliar de Contabilidad, logre determinar que su nivel de riesgo y de confianza, arroja un 52%, ubicándose en un nivel de riesgo y nivel de confianza moderado, de esta manera puedo determinar que el riesgo y la confianza en el área contable se manejan de una forma moderada, que con la implementación de estrategias en relación a la medidas de control se puede lograr un mejor trabajo en las labores de la Auxiliar de Contabilidad quien a la larga puede ser a contadora oficial de la empresa.

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

C.C.I

7/10

No	PREGUNTA	SI	NO	NO APLICA	POND	CALIF	OBSERVACIÓN
VENDEDORA – FACTURADORA							
1	¿Realiza el proceso de venta establecido?		x		10	0	La empresa no cuenta con un proceso de venta
2	¿Los clientes están de acuerdo con los precios?	x			10	7	No todos algunos si se quejan de que los precios están elevado en relación a la competencia
3	¿Considera que su tiempo de facturación del pedido es el adecuado?	x			10	8	
4	¿Factura de acuerdo al pedido del cliente?	x			10	8	
5	¿Reporta novedades del pedido al cliente?	x			10	8	
6	¿Comprueba que lo pedido por el cliente exista en el sistema y físicamente?		x		10	0	Al no contar con un sistema, su comprobación es física y la facturación manual,
7	¿Tiene experiencia en atención al cliente?		x		10	0	
8	¿Entrega a todos su comprobante de venta?		x		10	0	Como es al detalle algunos no solicitan el comprobante de venta.
	TOTAL				80	31	

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ADMINISTRACIÓN GENERAL

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 12 de abril de 2011

Fecha de término: 28 de junio de 2011

C.C.I
8/10

1. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT): 80

Calificación Total (CT): 31

Calificación Porcentual (CP): 38.75%

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

$$CP = \frac{31}{80} \times 100$$

CP = 38.75%

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

RIESGO

ALTO	MODERADO	BAJO
38.75%		
10% 50%	51% 75%	76% 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

CONFIANZA

Comentario:

La Distribuidora CODECA, en la evaluación del control interno a las actividades de la Facturadora- Vendedora, logre determinar que su nivel de riesgo y de confianza, arroja un 38,75%, ubicándose en un nivel de riesgo alto y nivel de confianza bajo, de esta manera puedo determinar que el riesgo y la confianza no representan resultados óptimos por lo que la empresa debe implementar medias de control para elevar el nivel de confianza en las labores de la facturadora.

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

C.C.I

9/10

No	PREGUNTA	SI	NO	NO APLICA	POND	CALIF	OBSERVACIÓN
	BODEGUERO – DESPACHADOR						
1	¿Coordina y supervisa la labor en su sección?	x			10	9	
2	¿Lleva un registro y control de las entradas y salidas de la mercadería bajo su responsabilidad e informa las novedades a la Gerente?	x			10	9	
3	¿Supervisa, controla y coordina la ejecución del proceso de entrega y recepción de mercadería conforme al reglamento interno definido por la empresa?	x			10	9	
4	¿Atiende e informa oportunamente acerca del comportamiento de quienes están bajo su responsabilidad?	x			10	8	
5	¿Emite un informe sobre el stock de los productos en relación a máximos y mínimos?	x			10	9	
6	¿Realiza periódicamente inventarios de la mercadería verificando stock físico con sistema?		x		10	0	No llevan un sistema, que les permite realizar esta verificación
7	¿Informa y coordina acciones en caso de riesgo laboral?		x		10	0	Casi nunca están en riesgo
8	¿Observa y controla que la atención al cliente sea en el tiempo oportuno y acorde con su requerimiento?	x			10	9	
9	¿Ha tenido inconvenientes por mal despacho de mercadería?	x			10	6	Esto se debe a que no hay un organización adecuada del producto en base a forma, tamaño o línea de producto.
	TOTAL				90	59	

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

C.C.I
10/10

ADMINISTRACIÓN GENERAL
Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

1. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT): 90
Calificación Total (CT): 59
Calificación Porcentual (CP): 59%

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

$$CP = \frac{59}{90} \times 100$$

$$CP = 65,5\%$$

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

RIESGO

ALTO	MODERADO	BAJO
	65.5%	
10% 50%	51% 75%	76% 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

CONFIANZA

Comentario:

En la Distribuidora CODECA, en la evaluación del control interno a las actividades del Bodeguero-Despachador, logre determinar que su nivel de riesgo y de confianza, arroja un 65.5%, ubicándose en un nivel de riesgo y de confianza moderado, de esta manera puedo determinar que el riesgo y la confianza representan un accionar moderado por lo que la empresa debe implementar medias de control para elevar el nivel de confianza en las labores del Bodeguero.

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

5. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

R.E.C.C.I
1/1

1. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT): (50+70+90+80+90)=390

Calificación Total (CT): (18+33+47+31+59)=188

Calificación Porcentual (CP):

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

$$CP = \frac{188}{380} \times 100$$

$$CP = 49,47\%$$

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

RIESGO

ALTO		MODERADO		BAJO	
49,47%					
10%	50%	51%	75%	76%	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	

CONFIANZA

COMENTARIO:

El resultado de evaluación de control interno referente a las actividades que desempeña el personal administrativo, es de un 49,47% que representa un riesgo de control alto y un nivel de confianza bajo; por medio de este resultado puedo determinar que las actividades realizadas por los Directivos y personal administrativo y de servicios no se está llevando conforme lo establecido por la empresa, al mismo tiempo que la Gerente tiene poco conocimiento de la Dirección Administrativa, se basa en conceptos empíricos, siendo necesario para mejorar controles rigurosos en el desempeño de las actividades y funciones

Elaborado por: GPAV

Fecha: 2011/04/15

Revisado por: GCI.

Fecha: 2011/04/20

APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS CLIENTES

Para la realización de las encuestas, he creído conveniente clasificar las preguntas de acuerdo a:

1. Personal de Servicio

Para determinar la calidad de la vendedora, despachar y auxiliar en la facturación, despacho y entrega de la mercadería.

2. Competencia

Para determinar el estado en el que se encuentran la distribuidora, frente a la competencia

4. Otros

Donde detallamos los factores de compra que influyen en los clientes.

NOTA: *La aplicación de las encuestas se las realizó a los 25 clientes fieles de la empresa, hay que como la venta es al detalle solo de considera lo clientes fijos.*

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES

Estimado cliente,

Con la finalidad de obtener información necesaria para la conocer la aceptabilidad, fidelidad y satisfacción de los clientes, rogamos a usted se sirva contestar la presente encuesta.

1. ¿Es cliente usual de la distribuidora?

CUADRO NRO. 1

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	43	72%
NO	17	28%
TOTAL	60	100%

De los encuestados el 72%, afirma ser cliente usual de la distribuidora y el 28% es cliente cuando requiere algún producto de ferretería.

2. ¿El servicio que le ofrece la empresa cumple sus expectativas, en cuanto a calidad y precio?

CUADRO NRO. 2

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	30%
NO	30	70%
TOTAL	43	100%

De los encuestados el 70% manifiesta que la distribuidora no cumple sus expectativas en cuanto a precio ya que hay lugares en donde los productos tienen precios más bajos. Para el 30% de los clientes usuales la distribuidora cumple sus expectativas.

3. ¿En cuanto al producto que Usted requiere lo encuentra usualmente en la empresa?

CUADRO NRO. 3

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	84.00
NO	4	16.00
TOTAL	25	100%

El 84% de los clientes está satisfecho con nuestra variedad de productos que posee la empresa, el 16% opina que a la distribuidora le hacen falta productos como el hierro, sin embargo la Gerente no ha pensado incrementar esta línea de producto por la variación de precios constante en el mercado.

4. ¿Cuándo la empresa no cuenta con stock de un producto, Usted:

CUADRO NRO. 5

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Espera el producto hasta la próxima compra	11	44%
Lo consigue en otra distribuidora	14	56%
TOTAL	25	100%

El 56% opina que lo consigue en otra distribuidora, lo cual si nos hace pensar que la distribuidora debe revisar periódicamente su stock para poder satisfacer al cliente en forma oportuna.

5. ¿La ubicación de la distribuidora les permite facilidades en cuanto a estacionamiento y acceso para la recepción de la mercadería?

CUADRO NRO. 5

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100.00%
NO	0	
TOTAL	25	100%

Aunque la Distribuidora está ubicada en una zona comercial, los clientes no tienen dificultades para el estacionamiento para la recepción de la mercadería, por cuanto el 100% opina de esta manera.

6. ¿La Distribuidora cuenta con una infraestructura adecuada para brindar el servicio?

CUADRO NRO. 6

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	72,00%
NO	7	28,00%
TOTAL	25	100%

El 72% indica que a Distribuidora cuenta con una infraestructura adecuada para e servicio, sin embargo el 28% opina que no, esto puede ser debido a que falta un poco de orden en el apilamiento de la mercadería.

7. ¿La atención que recibe por parte del personal de la Distribuidora es :

CUADRO NRO. 8

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rápida	8	32%
Demorada	17	68%
TOTAL	25	100%

Este es un aspecto que la Distribuidora debe mejorar por cuanto su atención no es rápida lo cual puede ser un motivo de pérdida de clientes, siendo el 68% que opina de esta forma y una desventaja ante la competencia.

8. ¿En general cómo calificaría el servicio que el brinda la Distribuidora?

CUADRO NRO. 9

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	21	84%
Malo	4	16%
TOTAL	25	100%

En general los clientes opinan que el servicio es bueno en un 84%, claro que el 16% opina que es malo, esto debe estar en relación a la atención demorada, aspecto que debe corregir la empresa para lograr una satisfacción mayor del cliente.

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES

En CODECA, analicé su estructura organizativa, para ello partimos de un estudio del mercado mediante la aplicación de entrevistas y encuestas a una muestra de clientes, quienes han indicado los aspectos que debe mantener o mejorar para proporcionar un buen servicio.

Entre los aspectos a mejorar están:

- Mantener un stock adecuado de los productos ya que si no tiene la empresa ellos lo consiguen en otras distribuidoras, afectando a las ventas.
- Revisar los precios de los productos, los mismos que están convirtiéndose en una debilidad frente a la competencia.
- Analizar los procesos de entrega de mercadería, para optimizar el tiempo de entrega y no tener un servicio demorado.

Pese a estos inconvenientes, los clientes consideran que la atención y servicio que brinda la empresa es buena y es la razón con mayor incidencia por la que la eligen como su empresa proveedora.

Dentro de la competencia encontramos a empresas de la ciudad de Loja, como El Huerto y El Ferretero, que ofrecen un portafolio de productos muy amplio, y también está la Comercializadora Disensa de Elvia Delgado, en Vilcabamba, que aunque tiene una gama de artículos igual que CODECA, sin embargo representa una fuerte amenaza de ventas por sus precios más bajos, como por el gran stock de inventario en sus bodegas.

A consideración de los clientes, los precios de los artículos es una debilidad de CODECA con relación a su competencia, al respecto podríamos indicar que la definición de una política de precios convenientes ya no solo depende de decisiones de la alta gerencia al interior de la empresa. En los últimos meses han acontecido una serie de situaciones de orden mundial, provocando a variación de los costos de materia prima, especialmente en productos elaborados con derivados de petróleo y metales. Por tanto en la fijación de una política de precios entran en juego, algunos factores exógenos que se convierten en amenaza para empresas productoras y comercializadoras de la clase de CODECA.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor de la empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores sin importar el tamaño de esta fuerza laboral. La actitud y disposición, la imagen y presencia, la rapidez y destreza así como el trato y atención brindada al cliente son aspectos básicos que deben definir al recurso humano que participa en un proceso de negocios eficiente. Estos mismos aspectos han sido observados y calificados entre el personal que labora en CODECA, obteniendo los mismos puntuaciones bajas por parte de los clientes en especial en el proceso de entrega que es demorado, por lo que se debe utilizar procesos que permiten una atención rápida y oportuna.

Por tanto, el ser competitivos conlleva a buscar y desarrollar otras tácticas comerciales, en donde el servicio al cliente despunta como una de las principales actividades, para lograr el posicionamiento en el mercado.

Hoy en día, los administradores gracias a la tecnología tienen a la mano información sobre algún modelo de gestión organizacional actual y completa como por ejemplo la dirección por objetivo, el justo a tiempo, la calidad total.

Pero también se podría optar por hacer un cambio sustancial para la mejora de los procesos internos en la compañía. En el caso de CODECA, se sugiere analizar el proceso de despacho de mercadería para alcanzar mejoras de rendimiento, costos, calidad, disponibilidad y por tanto de servicio.

Todo lo expuesto me encamino a analizar determinados aspectos organizativos y contables mediante la realización de una Auditoria de Gestión.

6. ANÁLISIS F.O.D.A.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Posee infraestructura propia.</p> <p>Posee personal joven con ganas de trabajar</p> <p>La ubicación del negocio es buena para los clientes</p> <p>Brinda buena atención a los clientes</p>	<p>No cuenta con una contadora, ni un sistema contable, por lo que no se lleva un control contable financiero</p> <p>El personal no son capacitados, algunos son bachilleres.</p> <p>No tiene directrices para orientar el trabajo de los empleados, por ende no cuenta con un buen control de la eficiencia de los empleados.</p> <p>Variedad de productos en calidad, precio y cantidad.</p> <p>La entrega de la mercadería no es a domicilio</p>	<p>Reconocimiento en el sector de ubicación</p> <p>Población significativa que requiere de los productos que ofrece</p> <p>Contribuye al desarrollo del sector.</p>	<p>Existen otros negocios en el sector.</p> <p>La tecnología implementada por la competencia</p> <p>Nueva leyes tributarias y laborales determinas por el Gobierno.</p> <p>Precios de la competencia</p>

OBJETIVOS DE LA DISTRIBUIDORA "CODECA"			
FINANCIERO	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE DE INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema computarizado contable. - Solicitar informes sobre la cartera vencida para recuperarla en un tiempo promedio de 45 días 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar los precios de los productos. - Contar con stock adecuado de productos de baja y alta rotación 	<ul style="list-style-type: none"> - Ordenar estratégicamente la mercadería a fin de facilitar su despacho. - Establecer el proceso de despacho y entrega de mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un reglamento interno que norme las actividades de la Distribuidora, al mismo tiempo que permite medir a eficiencia y eficacia de los empleados - Capacitar y adiestrar a todo el personal de la empresa.

DISTRIBUIDORA “CODECA” PLAN OPERATIVO

N.	OBJETIVO	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE
1	Implementación de un sistema contable	Indagar y preformar sobre el costo de la instalación de un sistema	Adquisición un sistema computarizado contable.	Gerente y auxiliar de contabilidad
2	Recuperar la cartera en un tiempo promedio de 45 días.	Establecer nuevas políticas de crédito, para evitar la demora en los pagos	Reducir el valor de cuentas vencidas en un 5%.	Vendedora-facturadora auxiliar y de contabilidad
3	Revisar los precios de los productos	Realizar cotizaciones por compras al contado	Elevar en un 5% las compras a contado para mejorar los precios	Gerente y auxiliar de contabilidad
4	Contar con stock adecuado de productos de baja y alta rotación	Realizar inventarios frecuentes a fin de determinar productos de baja y alta rotación.	Incremento en ventas del 10%	Gerente y Bodeguero
5	Ordenar estratégicamente la mercadería a fin de facilitar su despacho.	Ubicar la mercadería de acuerdo a su forma, tamaño o línea.	Disminuir el porcentaje de perdida en un 5% por mal despacho.	Gerente, facturadora y bodeguero.
6	Promover políticas para lograr un mayor número de clientes fijos	Realizar promociones, descuentos por montos, etc.	Incrementar el nivel de clientes fijos en un 5%	Gerente, facturadora y bodeguero.
7	Elaborar un reglamento interno que norme las actividades de la Distribuidora, al mismo tiempo que permite medir a eficiencia y eficacia de los empleados	Realizar reuniones con todos los empleados a fin de conseguir la consolidación de un reglamento interno	Elevar la eficiencia de los empleados en un 5%	Gerente y personal de la empresa.
8	Capacitar y adiestrar a todo el personal de la empresa.	Promover con los proveedores cursos de capacitación para los empleados sobre los productos que ofrece la empresa	Que las 8 personas que trabajan en la empresa al finalizar el año estén capacitados	Gerente.

7. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

FINANCIERO

1. Indicador: Adquisición de un sistema contable

$$\text{Indicé} = \frac{\text{Adquisiciones realizadas}}{\text{Adquisiciones programadas}}$$

2. Indicador: Reducir la cartera vencida en un 5%

$$\text{Indicé} = \frac{\text{Cartera recupera en el año 2010}}{\text{Cartera vencida año 2010}} \times 100$$

CLIENTES

3. Indicador: Elevar en un 5% las compras al contado.

$$\text{Indicé} = \frac{\text{Compras a contado del año 2010}}{\text{Total de compras del año 2010}} \times 100$$

4. Indicador: Incrementar las ventas en un 10%

$$\text{Indicé} = \frac{\text{Ventas del año 2009}}{\text{Ventas del año 2010}} \times 100$$

PROCESOS INTERNOS

5. Indicador: Disminuir la pérdida en un 5% por mal despacho de mercadería.

$$\text{Indicé} = \frac{\text{Pérdida por mal despacho año 2010}}{\text{Inventario Final año 2010}} \times 100$$

6. Indicador: Incrementar el nivel de clientes fijos en un 5%

$$\text{Indicé} = \frac{\text{Nro. de clientes fijos 2010}}{\text{Nro. Total de Clientes año 2010}} \times 100$$

APRENDIZAJE DEL INTERNO

- 7. Indicador: Aprobar un reglamento interno que norme las actividades dentro de la empresa.**

$$\text{Indicé} = \frac{\text{Aprobación del reglamento Interno}}{\text{Total de reglamentos aprobados año 2010}} \times 100$$

- 8. Indicador: Capacitar y adiestrar a todo el personal de la empresa.**

$$\text{Indicé} = \frac{\text{Número de Empleados capacitados en el año 2010}}{\text{Total de empleados de la empresa}} \times 100$$

DISTRIBUIDORA “CODECA” INDICADORES DEL AREA FINANCIERA

Sistema Contable

Objetivo: Implementar de un sistema contable que garantice y respalde todas las operaciones que se realiza en la distribuidora.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentajes de adquisiciones	Disponibilidad de recursos Elegir un buen sistema	Índice = $\frac{\text{Adquisiciones realizadas}}{\text{Adquisiciones programadas}}$ Índice = $1/1 \times 100\%$ Índice= 100%	Unidad	100%	Año 2010	Contabilidad	Índice = $(1/1) \times 100$ = 100% Brecha: 0 <u>FAVORABLE</u>

Fuente: Archivos de la Distribuidora “CODECA”

ANÁLISIS:

La empresa CODECA, tiene que cuidar mucho la parte financiera para un mejor control de las actividades por eso es de vital importancia adquirir un sistema contable que le permita establecer formas de control en el área financiera, contable y de inventarios. Este indicador se cumplió en un 100%, por lo cual no existe una brecha.

Cartera vencida.

Objetivo: Recuperar la cartera en un tiempo promedio de 45 días.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cartera vencida	Clientes morosos Tiempo de crédito	$\text{Índice} = \frac{\text{Cartera recupera en el año 2010}}{\text{Cartera vencida año 2010}} \times 100$ $= \frac{1850}{3000} \times 100$ $= 61.67\%$ $= 38.33\%$	Tipo de clientes	100%	Año 2010	Auxiliar de Contabilidad	Índice = $\frac{1850}{3000} \times 100$ = 61.67% Brecha: 61.67 % <u>DESFAVORABLE</u>

Fuente: Archivos de la Distribuidora "CODECA"

ANÁLISIS: En CODECA, la recuperación de cartera es un punto débil de la distribuidora, punto que debe ser considerado para evitar tener un índice alto de morosidad, al mismo tiempo que se debe establecer nuevas políticas de crédito que disminuyan la brecha de 38.33% a cero, aunque en el año 2010 si se recupero el 61.67% de la cartera vencida.

INDICADORES SERVICIO AL CLIENTE

Compras al contado**Objetivo:** Revisar los precios de los productos

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de compras al contado	Proveedores Recursos financieros	$\text{Índice} = \frac{\text{Compras al contado 2010}}{\text{Total de compras 2010}} \times 100$  $= \frac{50500}{700000} \times 100$ $= 7.21\%$ $= 92.72\%$	Porcentaje	100%	Año 2010	Auxiliar de Contabilidad y Propietario	Índice = $(50500/700000) \times 100$ = 7.21% Brecha: 7.21% <u>DESFAVORABLE</u>

Fuente: Archivos de la Distribuidora "CODECA"

ANÁLISIS: La compras al contado representan el 7.21% del total de compras, según nos explica la propietaria, para poder trabajar con sus clientes a un plazo de mayor de crédito tiene que buscar proveedores con mayor plazo de crédito, sin embargo esto a veces trae como consecuencia precios más altos, lo cual es perjudicial para su empresa por cuanto los clientes tienden a compararlos con la competencia, por otro lado la empresa al no contar con un sistema contable no puede analizar su situación financiera para comprar al contado en un mayor porcentaje que si debe hacerlo por cuanto la brecha es de 92.72% en cuanto al estándar y por ende esto causa malestar en sus clientes.

Incremento en ventas

Objetivo: Contar con stock adecuado de productos de baja y alta rotación.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de ventas	Nuevas líneas de productos Mejores precios	$\text{Índice} = \frac{\text{Ventas año 2009}}{\text{Ventas año 2010}} \times 100$ $= (1'312.855 / 1'588.350 \times 100)$ $= 82.66\%$	 Porcentaje	100%	Año 2010	Vendedora	Índice = $(1.312.855 / 1.588.350) \times 100$ = 82.66% Brecha: 17.34% <u>FAVORABLE</u>

Fuente: Archivos de la Distribuidora "CODECA"

ANÁLISIS: Al mismo tiempo que realizamos compras al contado, se aspira conseguir un incremento en ventas que representen el 5% más que las ventas del año 2010, las mismas que si se pueden lograr a través de mejorar la líneas de producto de la empresa a mismo tiempo que se elimine la brecha de 17.34% existente entre las ventas de año a año. Por otro lado un cliente satisfecho es un cliente fijo.

INDICADORES PROCESOS INTERNOS

Auditoria de Inventarios

Objetivo: Ordenar estratégicamente la mercadería a fin de facilitar su despacho.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de pérdida por mal despacho	Inventarios semestrales Errores en despacho	$\text{Índice} = \frac{\text{Total de pérdida por mal despacho 2010}}{\text{Total de mercaderías año 2010}} \times 100$ $= (1535.00/80.000 \times 100)$ $= 1.92 \%$	Porcentaje	100%	Año 2010	Bodeguero y Gerente	Índice = $(1535.00/80.000) \times 100$ $= 1.92\%$ Brecha: 1.92 % <u>FAVORABLE</u>

Fuente: Archivos de la Distribuidora "CODECA"

ANÁLISIS: En lo que refiere a los inventarios si bien es cierto la empresa tiene un porcentaje de pérdida del 1.92 en relación al inventario tota, es no debería darse de debe buscar organizar de mejor manera los productos como también capacitar al personal que ingresa a fin de evitar errores en el despacho, para que la brecha de 1.92% sea igual a cero. Por otro lado no solo que se perjudica a la empresa sino también al cliente quien ve esto como un mal servicio.

Nivel de satisfacción de clientes

Objetivo: Promover políticas para lograr un mayor número de clientes fijos

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de clientes fijos	Inventarios semestrales Errores en despacho	$\text{Índice} = \frac{\text{Nro. De clientes fijos 2010}}{\text{Total de clientes año 2010}} \times 100$ $= (152 / 230) \times 100$ $= 66.08 \%$ $= 33.92\%$	Porcentaje	100%	Año 2010	Bodeguero y Gerente	Índice = $(66.08/100) \times 100$ = 66.08% Brecha: 33.92 % <u>DESFAVORABLE</u>

Fuente: Archivos de la Distribuidora "CODECA"

ANÁLISIS: CODECA, debe pensar que mientras más clientes fijos tenga tendrá mayores ventas logrando cumplir con su objetivo de incremento en ventas. Por otro lado la empresa cuenta con más del 50% de su cartera de clientes como fijos o que al menos realizan una compra por mes,, es puede cambiar a través de nuevas políticas de venta, ya sean con promociones, mejores precios o descuentos. Si disminuirá la brecha del 33.92%.

INDICADORES DEL APRENDIZAJE INTERNO

Análisis y aprobación del Reglamento Interno

Objetivo: Aprobar un reglamento interno que norme las actividades de los empleados.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de reglamentos aprobados	Empleados Recursos	$\text{Índice} = \frac{\text{Reglamentos aprobados año 2010}}{\text{Total de reglamentos internos}} \times 100$ $= (1/1 \times 100)$ $= 100 \%$ $= 0\%$	Porcentaje	100%	Año 2010	Gerente y empleados	Índice = $(1/1) \times 100$ = 100% Brecha: 0 % <u>FAVORABLE</u>

Fuente: Archivos de la Distribuidora "CODECA"

ANÁLISIS: Si bien la distribuidora cuenta con misión, visión, valores y objetivos estos deben estar normados con un reglamento el mismo que aportará a elevar la eficacia y eficiencia de los empleados en su trabajo logrando un mejor desempeño que garantice la satisfacción de los clientes y un compromiso organizacional, por ende el cumplimiento al aprobar este reglamento no deja ninguna brecha entre lo planificado y ejecutado.

Capacitación a los empleados

Objetivo: Capacitar y adiestrar a todo el personal de la empresa.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de empleados capacitados	Inventarios semestrales Errores en despacho	$\text{Indicé} = \frac{\text{Nro. de empleados capacitados 2010}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ $= (5/5 \times 100)$ $= 100\%$ $= 0\%$	Porcentaje	100%	Año 2010	Bodeguero y Gerente	Índice = $(100/100) \times 100$ = 100% Brecha: 0 % <u>FAVORABLE</u>

Fuente: Archivos de la Distribuidora "CODECA"

ANÁLISIS: Luego de aprobado el reglamento interno la capacitación es un punto importante porque si no se da a conocer los cambios que amerita el nuevo reglamento tampoco se podrá elevar el nivel de eficiencia de los empleados por otro lado las empresas deben ver la capacitación como una inversión.

**DISTRIBUIDORA CODECA
AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA**

LA IMPLANTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PERMITE CONOCER LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS OPERACIONES QUE REALIZA LA DISTRIBUIDORA.

COMENTARIO:

Al ser la Distribuidora CODECA una empresa mediana, no posee indicadores de gestión, en anteriores auditorías lo único que se planteó fueron bases para la realización de un trabajo que hasta el momento de realizar esta auditoría eran empíricos, por cuanto la Gerente propietaria no lleva un control de las actividades que realiza sus empleados, ni de todo lo que posee la empresa, así mismo en el área contable, no se ha podido determinar por años unos balances que indique la situación financiera de la misma y que constaten el flujo de actividades diarias, y permitan a la Gerente tomar decisiones para mejorar la calidad de los servicios, por cuanto no hay un reglamento interno que regule toda la actividad de la empresa.

Elaborado por: GPAV

Revisado por: GCI

Fecha: 2011/09/11

Fecha: 2011/10/28

**DISTRIBUIDORA CODECA
AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA**

**LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS (FODA) PERMITE ESTABLECER
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTEN EL FUNCIONAMIENTO DE
LA EMPRESA**

COMENTARIO:

Esta herramienta de gestión no se ha desarrollado antes en la empresa por lo que su Gerente – propietaria, no se enmarca en el estudio de factores críticos y factores favorables, cual le aportaría a un trabajo más eficiente por otro lado conocería su situación frente a la competencia y su proyección en base las oportunidades y amenazas. Por ende la Distribuidora posee inconvenientes en la atención y servicio que brinda la empresa. Dentro de la competencia encontramos a empresas de la ciudad de Loja, como El Hierro, El Ferretero, que ofrecen un portafolio de productos muy amplio, y también está la Comercializadora Disensa de Elvia Delgado, en Vilcabamba, que aunque tiene una gama de artículos igual que CODECA, sin embargo representa una fuerte amenaza de ventas por sus precios más bajos, como por el gran stock de inventario en sus bodegas.

Elaborado por: GPAV

Revisado por: GCI

Fecha: 2011/09/11

Fecha: 2011/10/28

DISTRIBUIDORA CODECA
AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA

EL MANEJO DEL FACTOR HUMANO EN LA DISTRIBUIDORA CODECA PARA
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

COMENTARIO:

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor de la empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores sin importar el tamaño de esta fuerza laboral. La actitud y deposición, la imagen y presencia, la rapidez y destreza así como el trato y atención brindada al cliente son aspectos básicos que deben definir al recurso humano que participa en un proceso de negocios eficiente. Estos mismos aspectos han sido observados y calificados entre el personal que labora en CODECA, obteniendo los mismos puntuaciones bajas por parte de los clientes en especial en el proceso de entrega que es demorado, por lo que se debe utilizar procesos que permiten una atención rápida y oportuna. Otro aspecto que influye en sus actividades es que no posee un reglamento interno.

Elaborado por: GPAV

Revisado por: GCI

Fecha: 2011/09/11

Fecha: 2011/10/28

DISTRIBUIDORA CODECA
AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA

SITUACION CONTABLE - FINANCIERA DE LA EMPRESA

COMENTARIO:

La Distribuidora no posee un sistema contable que facilite la información necesaria para la toma de decisiones al mismo tiempo la Gerente no sabe si gana o pierde, aunque la auxiliar de contabilidad hace el esfuerzo de mantener todo en regla para el Servicio de Rentas Internas, la empresa no aplica todas las normas contables. Por otro lado no se realizan arqueos de caja, ni conciliaciones bancarias, ni tampoco se tiene información sobre balances anteriores. Por ello cree que es importante adquirir un sistema que no solo facilite la tarea de la contabilidad sino que permita a la Gerente tomar decisiones para cambios importantes dentro de la organización.

Elaborado por: GPAV

Revisado por: GCI

Fecha: 2011/09/11

Fecha: 2011/10/28



DISTRIBUIDORA CODECA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

RESPONSABLE:

GLADYS PATRICIA AGUIRRE VILLA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Capítulo I

1.1. Información Introdutoria

1.1.1 Motivo del examen

1.1.2 Alcance

1.1.3 Objetivos de la auditoria

2. Capítulo II

2.1. Información de la Entidad

2.1.1 Visión

2.1.2 Misión

2.1.3 Base legal

2.1.4 Estructura administrativa

2.1.5 Objetivos de la entidad

3. Capítulo III

3.1. Resultados generales de la auditoría de gestión

3.1.1 La entidad no ha sido objeto de evaluación de su gestión

3.1.2 Conclusión

3.1.3 Recomendaciones

3.2.1 La entidad no posee un manual de funciones

3.2.2 Conclusión

3.2.3 Recomendaciones

3.3. Resultados específicos de la auditoría de gestión

3.3.1 La implantación de indicadores de gestión permite conocer la eficiencia y eficacia de las operaciones que realiza la empresa.

3.3.2 Conclusión

3.3.3 Recomendaciones

3.4.1 La elaboración de un análisis (FODA) permite establecer factores internos y externos que afecten el funcionamiento de la empresa

3.4.2 Conclusión

3.4.3 Recomendaciones

3.5.1 El manejo del Factor Humano en la Distribuidora CODECA, para mejorar la calidad del servicio

3.5.2 Conclusión

3.5.3 Recomendaciones

3.6.1 Situación Contable Financiera de la Distribuidora CODECA.

3.6.2 Conclusión

3.6.3 Recomendaciones

CARTA DE PRESENTACIÓN

Loja, octubre de 2010

Srta.
Silvia Delgado
GERENTE PROPIETARIA DE DISTRIBUIDORA CODECA
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Hemos efectuado una auditoría de gestión a la Distribuidora CODECA, de la Provincia, Cantón Loja, ciudad de Malacatos en el periodo comprendido del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, en cumplimiento a la orden de trabajo número 001 con fecha 12 de marzo de 2011.

La auditoría fue realizada de acuerdo a las Normas Internacionales y Principios de Auditoría; por lo que nos ha permitido realizar una auditoría profesional, sistemática e independiente; basada en información proporcionada por miembros de la institución y los procedimientos establecidos en la auditoría. Debido a la naturaleza especial de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.

Atentamente,

Gladys Patricia Aguirre Villa
Auditor Junior

CAPÍTULO I

1.1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1.1 Motivo del Examen

La auditoría de gestión a la Distribuidora CODECA, se lo realizo en cumplimiento a la Orden de trabajo 001; con fecha 12 de enero del 2011 conferida por la supervisora.

1.1.2 Alcance

La auditoría de gestión cubrió el periodo comprendido el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010. Al final de la auditoría se emitirá un informe correspondiente al logro de las metas y objetivos empresariales

1.1.3 Objetivos de la Auditoría

- ✓ Obtener una visión sistemática y estratégica de la Distribuidora
- ✓ Evaluar el grado de cumplimiento del control interno en la Distribuidora
- ✓ Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que presta la institución.
- ✓ Elaborar programas de trabajo que guíen el proceso planificación y ejecución de la auditoría.
- ✓ Emitir el informe de auditoría que contendrá: los comentarios, conclusiones y recomendaciones confiables, oportunas y veraces que ayuden a una correcta toma de decisiones por parte de la gerencia.

CAPÍTULO II

2.1. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

MISIÓN

Ser la mejor empresa en la rama ferretera y en el abastecimiento de productos para la construcción y acabados del cantón Malacatos.

VISIÓN

Incrementar el bienestar de la sociedad a través de un servicio competitivo que permita satisfacer las necesidades de sus clientes mediante el suministro de productos alta calidad y a precios accesibles

VALORES

- Responsabilidad.
- Servicio.
- Honestidad.
- Rapidez.
- Amabilidad.

OBJETIVOS

- Procurar la satisfacción de la sociedad mediante la venta de productos para la construcción.
- Permitir la adquisición de los productos de alta calidad a precios asequibles.
- Atención ágil, amable y personalizada.

CAPÍTULO III

RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

LA ENTIDAD NO HA SIDO OBJETO DE EVALUACIÓN DE SU GESTIÓN

CONDICIÓN:

En la Distribuidora hasta la presente fecha, no se ha realizado auditoría alguna, tampoco se ha realizado por parte de la Gerente evaluaciones de control interno, debido a su poco conocimiento administrativo que le permita conocer si su funcionamiento está acorde a los lineamientos de la organización, impidiendo de esta manera que la entidad tenga mejor rentabilidad y seguridad razonable de su gestión.

CRITERIO:

La auditoría permite controlar, medir, comparar, evaluar y retroalimentar el funcionamiento interno de la empresa a fin de lograr un trabajo eficiente y eficaz dando cumplimiento a los objetivos de la organización.

CAUSA:

La supervisión y evaluación deficiente que existe en la Distribuidora.

EFEECTO:

Bajo rendimiento administrativo y contable en la Distribuidora

CONCLUSIÓN:

La falta de una auditoría de gestión en la Distribuidora, ha impedido determinar las falencias existentes en las actividades administrativas y contables de la misma.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente la Distribuidora se le recomienda capacitarse para que realice Auditorias de Gestión constantes en su empresa a fin de detectar desviaciones e imponer los correctivos necesarios en forma oportuna, elevando el rendimiento Administrativo-contable de la misma.

RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

LA DISTRIBUIDORA NO POSEE UN REGLAMENTO INTERNO

CONDICION:

La empresa no dispone de Reglamento Interno que detalle las actividades o funciones y norme el desarrollo de las mismas, por ende si la Gerente desea mejorar su servicio al cliente y su situación financiera y contable debe elaborar este Reglamento a fin de determinar también políticas para la recuperación de cartera, la capacitación de los empleados, establecimientos de precios y procesos de entrega y despacho de mercadería.

CRITERIO:

El regular las actividades de la empresa facilita el control y seguimiento de las mismas.

CAUSA:

Las actividades no están reguladas dentro de la Distribuidora.

EFECTO:

La distribuidora no alcanza los objetivos establecidos.

CONCLUSIÓN:

La Distribuidora, no cuenta con un Reglamento Interno lo que impide un óptimo desenvolvimiento de los empleados en las actividades a realizar.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente se le recomienda elaborar un Reglamento Interno con el consenso de todos sus empelados, donde especifique cada una de las actividades a realizar por ellos, con el fin de mejorar el servicio al cliente y los procesos internos de la empresa.

RESULTADOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

LA DISTRIBUIDORA NO CUENTA CON UN SISTEMA CONTABLE COMPUTALIZADO

CONDICION:

La empresa no cuenta con un sistema contable computarizado por ende no está al día en estados financieros, no se realiza arquezos de caja, conciliaciones bancarias, balances, etc., lo cual no permite que la Gerente tengo información oportuna para tomar decisiones, y poder realizar compras al contado o crédito que le permitan tener mejores precios.

CRITERIO:

Un sistema contable es el conjunto de principios y reglas que facilitan el conocimiento y la representación adecuada de la empresa y de los hechos económicos que afectan a la misma.

CAUSA:

La contabilidad se lleva manualmente sin un control adecuado de las actividades financieras.

EFECTO:

No se cuenta con información necesaria e indispensable para la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN:

La Distribuidora, no cuenta con un Sistema Contable, esto impide contar con información oportuna al momento de tomar una decisión.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente se le recomienda adquirir un sistema contable computarizado que le permite tener un mejor control de sus operaciones a fin de tomar decisiones que incidan en el beneficio de su empresa y de los clientes que maneja, así como también un mejor control de su inventario.

DISTRIBUIDORA CODECA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

SEGUIMIENTO

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, la Gerente y empleados de la Distribuidora, deberán realizar el seguimiento correspondiente a las conclusiones y recomendaciones expuestas en el informe de auditoría, con la finalidad de comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos) encontrados en la auditoría.

En la ejecución de la auditoría de gestión se detallan modelos de encuestas, cuestionarios de control interno e indicadores de gestión que les permitirán evaluar el grado de cumplimiento de las funciones de los empleados de la empresa, también les permitirá determinar el grado de alcance de los objetivos planteados en un periodo determinado.

CONCLUSIONES

1. En la Distribuidora CODECA, desde su creación hace 10 años hasta la presente fecha no se han realizado ninguna auditorías de gestión a nivel administrativo contable, lo que ha impedido a su Gerente conozca la real situación administrativa y financiera, que les permita establecer y ejecutar las políticas necesarias y convenientes para una mejor operatividad de la Distribuidora.
2. Entre los aspectos a mejorar están, mantener un stock adecuado de los productos, revisar los precios de los productos, analizar los procesos de entrega de mercadería ya que si no tiene cumple con esta la empresa pierde muchos clientes fijos y por ende su incremento en ventas.
3. Dentro de la competencia encontramos a empresas de la ciudad de Loja, como El Huerto y El Ferretero, que ofrecen un portafolio de productos muy amplio, y también está la Comercializadora Disensa de Elvia Delgado, en Vilcabamba, que aunque tiene una gama de artículos igual que CODECA, sin embargo representa una fuerte amenaza de ventas por sus precios más bajos, como por el gran stock de inventario en sus bodegas.
4. El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor de la empresa, aspectos como rapidez, atención amabilidad y otros han sido observados y calificados entre el personal que labora en CODECA, obteniendo los mismos puntuaciones bajas por parte de los clientes en especial en el proceso de entrega que es demorado, por lo que se debe utilizar procesos que permiten una atención rápida y oportuna.
5. El ser competitivos conlleva a buscar y desarrollar otras tácticas comerciales, en donde el servicio al cliente despunta como una de las principales actividades, para lograr el posicionamiento en el mercado.
6. También se podría optar por hacer un cambio sustancial para la mejora de los procesos internos en la compañía. En el caso de CODECA, se sugiere analizar el proceso de despacho de mercadería para alcanzar mejoras de rendimiento, costos, calidad, disponibilidad y por tanto de servicio.

RECOMENDACIONES

1. La Distribuidora CODECA, necesita que dentro de sus políticas se incluya la realización periódica de una Auditoría de Gestión en todos y cada uno de los departamentos, con la finalidad de conocer los niveles de eficiencia, eficacia y calidad con que se desarrolla las diferentes actividades encomendadas y poder tomar los correctivos pertinentes.
2. La Distribuidora necesita que se elabore un Reglamento Interno ajustado a sus actividades, que guie y oriente a todos los funcionarios respecto a sus responsabilidades y diferentes actividades a cumplir.
3. La Gerencia debe procurar cambiar la forma de reclutamiento de personal; esto evitaría la rotación excesiva y por consiguiente la pérdida de personal ya capacitado; se recomienda además ofrecer incentivos económicos, y motivacionales para retenerlos, mejorar las condiciones de trabajo elevando su compromiso con la empresa.
4. Los resultados arrojados de las encuestas dirigidas a los clientes nos demuestran la buena acogida de la empresa, al mismo tiempo que podemos determinar sus falencias, la misma que deben ser prioridad a cambiar para que la empresa sea líder en el mercado local de su influencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alatriza Gironzini, Miguel. (2007): El programa de Auditoría [en línea], México D.F., disponible en <http://www.geocities.com/miguelalatriza/ELPROGRAMADEAUDITORIA.htm>, [
2. Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador.
3. Fernández, Eduardo. (2008): Concepto de Auditoría [en línea], México D.F., disponible en: [http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto de auditoria.doc](http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20auditoria.doc), [consulta 15-01-2011]
4. Jumbo, Diana. & Idrovo, María. “Diseño y Aplicación de Indicadores de Gestión en la Cía. de Economía Mixta LOJAGAS para el año 2006”. Directora: Mgs. Graciela Castro. Universidad Técnica Particular de Loja, Biblioteca, 2008.
5. Megaconsulting Asesores. (2007): *La Auditoría: Concepto y Evolución* [en línea], España.
6. Subía Guerra, Jaime. (2007). *Curso de Auditoría de Gestión*. Loja-Ecuador: Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, Universidad Técnica Particular de Loja (inédito).
7. Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): *Principios de Auditoría*, México D.F., Mc Graw Hill.

FOTOS











REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGIA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO: Auditoría de gestión en la empresa CODECA de la ciudad de Malacatos, período 2010

AUTOR/ ES: Aguirre Villa Gladys Patricia	REVISORES: Castro Iñiguez Graciela Esperanza
INSTITUCIÓN: Universidad Técnica Particular de Loja	FACULTAD: No aplica
CARRERA: Escuela de Ciencias Contables	
FECHA DE PUBLICACION: fecha de disertación	Nª DE PÁGS: 101
<p>ÁREAS TEMÁTICAS: Las áreas temáticas guían al tesista a que se introduzca en el campo específico de su investigación, y así poder precisar su idea sobre la investigación, también podremos definirlos como programas de investigación.</p>	
<p>PALABRAS CLAVE: Como su palabra mismo lo dice, son palabras clave utilizadas en las diferentes áreas de trabajo de investigación, de manera que si luego quiero localizar en buscadores de internet me facilitan encontrar temas relacionados al trabajo que deseo realizar.</p>	
<p>RESUMEN: La auditoria de gestión realizada en la Distribuidora CODECA, de la ciudad de Malacatos, permitió determinar las falencias tanto administrativas como contables que se denotan en la empresa local, es así que la falta de conocimientos administrativos hace que en la empresa no se adapten nuevas tecnologías lo cual limita el accionar de sus empleados tanto en la prestación de servicios como en el control de inventarios, adicional a esta problemática, el personal no es capacitado en el área y poco se ha hecho para motivarlo. Todo este contexto me permitió concluir que la empresa necesita la implementación de un sistema computarizado, el mismo que permitirá llevar un control adecuado de las actividades internas y externa, por otro lado la Gerente tiene que considerar que una empresa se base en reglamentos y políticas para conseguir objetivos comunes, por lo que debe establecer un reglamento interno el mismo que debe ser en consenso con los empleados con estrategias y metas.</p>	
Nº DE REGISTRO (en base de datos): Datos para ser llenos por el personal de Biblioteca	Nº DE CLASIFICACIÓN: Datos para ser llenos por el personal de Biblioteca
DIRECCIÓN URL (tesis en la web): Datos para ser llenos por el personal de Biblioteca	
ADJUNTO PDF:	SI NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 072570212 E-mail: byronfelipecarbo gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Nombre:
	Teléfono:
	E-mail: