

**“MODELO DE AUDITORIA DE GESTION PARA LA COOPERATIVA
MULTIACTIVA COOMULTRASAN PIEDECUESTA”**

ESTUDIANTES INVESTIGADORES:

DELIS ELISA D´LEON MENDEZ

EDGAR ALFONSO FLOREZ RUEDA

MILENA LEAL JÁCOME

Lizeth Johana Pardo Peñaloza

DIRECTOR:

Javier Carrillo Ramirez.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

BUCARAMANGA 2001

Nota de aceptación

Presentación del Jurado

Jurado

Bucaramanga, Junio 19 de 2001

INTRODUCCIÓN

El cambio en el que se ha visto inmersa la gestión comercial en estos últimos años, se debe al exigente mercado existente en el ámbito de oportunidad y servicio. En el escenario mundial, los procesos de cambio son cada día más dinámicos; las estructuras, las formas, los instrumentos y los medios se están renovando.

La economía moderna se caracteriza por ser globalizada e interdependiente en sus procesos de comercialización, inversión y flujos financieros y desarrollo tecnológico.

En el entorno actual en el que el cambio tecnológico es muy importante, la competencia interior y exterior muy fuerte y las capacidades de los sistemas de información están en expansión, es fundamental que una organización se prepare con herramientas que midan y evalúen la gestión de sus líderes y el cumplimiento de los objetivos programados en cada una de sus áreas funcionales para así establecer la eficiencia, eficacia y efectividad con que la entidad enfrenta el futuro.

El desarrollo de este trabajo hace hincapié en la programación de auditoría de gestión como base para una empresa que pretende ser destacada y competitiva día a día.

Dentro de la administración moderna, debe reconocerse un enfoque que permita utilizar método y técnicas de auditoría que reflejen en forma objetiva, el nivel real de la administración y operación de la empresa, o sea, su realidad contra su posibilidad en términos de efectividad, calidad y excelencia administrativa.

En este trabajo se presenta un modelo de auditoría de Gestión de gran utilidad para Coomultrasan Multiactiva que le permita evaluar la Gestión Administrativa y plantear nuevas estrategias que le permitan la posibilidad de mejoramiento y expansión.

A Dios y al Milagroso de la Villa mi
única orientación del espíritu, mi
única dirección del entendimiento de
la voluntad y del corazón, a mis
padres Sadoth y Nuris y a mi
hermano por su apoyo, aporte
colaboración y comprensión
incondicional que me llevaron a un
logro más dentro de mi vida.

DELIS ELISA

Una vida es la oportunidad de lograr
muchas cosas, para uno mismo y las

personas que de una u otra manera
están a nuestro alrededor.

Este escalón quiero dedicarlo con
cariño a mis padres que con su amor
me impulsaron a ser mejor cada
día... para corresponder a los
esfuerzos y sacrificios que hacen por
mí.

A mis hermanos Claudia e Isaias por
toda su seguridad y constancia para
alcanzar esta meta.

Gracias a todos por demostrarme
que a una meta no se llega sólo...

MILENA

A nuestro Dios universal por
concederme la salud, idoneidad para el
desarrollo y cumplimiento de este

proyecto, a mis padres quienes a través de su constante AMOR me brindaron la posibilidad de vivir y me enseñaron el lenguaje de la constancia y perseverancia para lograr conseguir lo que soñamos.

A mi esposa e hijos por su apoyo incondicional.

A todos los docentes siempre dispuestos a transmitir y dejar una enseñanza académica y personal que marca la pauta de nuestro anhelado ÉXITO.

A mis compañeros por su disposición a compartir las ideas que hicieron posible este trabajo.

EDGAR

A ti Señor que has sido luz, guía y camino en cada instante de mi vida...

A mis padres Israel y Marlene
personas maravillosas que amo y
admiro y que siempre inculcaron en
mi la responsabilidad, la lucha y la
perseverancia como medio para
llegar al éxito.

A Jairo Mateus Vasquez porque su
orientación oportuna fue motor de
desarrollo y proyección, muchas
gracias,

A mis hermanos Yasmith y Mauricio
y, a mis familiares por su respaldo,
preocupación y cariño,

LIZETH JOHANNA

AGRADECEMOS...

Al equipo humano que forma parte integral de la Universidad Autónoma de Bucaramanga especialmente a todos y cada uno de los docentes del área de Contaduría Pública quienes en su afán de formar los líderes que necesita nuestra sociedad a través de sus enseñanzas canalizaron las bases fundamentales para la realización de este trabajo.

COOPERATIVA MULTIACTIVA

“COOMULTRASAN”

VISION

Seremos una Cooperativa reconocida a nivel nacional e internacional como la primera empresa del oriente colombiano, distinguida por el nivel, cubrimiento y calidad de sus servicios, así como por su innovación, tecnología y cultura organizacional.

Mediante una constante capacitación y mejoramiento de nuestro talento humano, satisfacemos las expectativas de los asociados, nuestra verdadera razón de ser.

MISION

COOMULTRASAN es una organización de carácter solidario, que tiene como propósito ofrecer a sus asociados y comunidad en general productos y servicios, que mejoren su calidad de vida satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

Orientan su misión, sus principios y valores de la filosofía cooperativa, el compromiso de ser un ente regulador en precios y calidades de sus servicios y la atención debida a sus clientes.

Su acción está sustentada en las cualidades humanas de sus asociados, la idoneidad de sus empleados y la capacidad de liderazgo de sus directivos que facilitan la participación activa en todos los proyectos de desarrollo y mejoramiento de la comunidad en que se halla.

OBJETIVO

Ampliar nuestra gama de productos comerciales a través de una función de mercadeo y tecnología que permitan dinamizar estos servicios

RESEÑA HISTORICA

“En la Unión de Trabajadores de Santander “UTRASAN UTC” (hoy extinguida) federación que había sido constituida en la ciudad de San Gil como una necesidad del movimiento sindical Santandereano y como respuesta democrática al sindicalismo totalitario de finales de los años cuarenta tuvo sus raíces la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander.

La década de los años sesenta produjo líderes muy importantes pues los dirigentes sindicales de acuerdo a sus inclinaciones y posibilidades se prepararon en el campo educativo, de la economía, el periodismo, el cooperativismo y la acción política, por otra parte los trabajadores organizados estaban totalmente excluidos del servicio de crédito y UTRASAN empezó a ver la necesidad de crear un organismo de crédito para que los trabajadores tuvieran acceso a él surgiendo la gran idea de crear una Cooperativa de tipo abierto. El día 23 de noviembre de 1962 se convoca una reunión para los integrantes de todos los sindicatos afiliados a UTRASAN tan sólo 33 de ellos se inscribieron y pagaron la cuota de admisión capitalizando unos \$20.00 y la mayoría \$10.00 para conformar un capital total de \$350.00 en esta primera sesión de la Asamblea de Constitución fueron aprobados los estatutos y elegido el Consejo Provisional, una vez diligenciados y presentados

los documentos al Ministerio por resolución No. 00778 del 23 de abril de 1963 fue otorgada la personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito UTRASAN LTDA.

A finales de 1963 y comienzos de 1964 entra a regir el primer reglamento de préstamos en la Cooperativa que autorizaba una suma de hasta \$170.00 con plazos hasta de series meses y exclusivamente mediante descuentos por libranza, garantizándose así el cumplimiento en su amortización, como medida táctica, los prestamos se iban distribuyendo entre socios trabajadores de empresas donde hubiera un amplio potencial de afiliados, los beneficiados quedaban comprometidos a divulgar el servicio recibido y a conquistar como mínimo, cinco socios nuevos para la Cooperativa, por cada préstamo recibido.

La labor de los directivos de la Cooperativa en esa época fue doblemente meritoria pues sin ningún tipo de retribución económica debían atender frecuentes reuniones para aprobar préstamos o trazar derroteros y promocionar el servicio todo ello era realizado por turnos en las jornadas de descanso que les dejaban sus horarios como obreros de las empresas para las que trabajaban. A mediados de 1964 un funcionario de medio tiempo empezó como trabajador de la Cooperativa que al ir creciendo requirió ampliar la nómina y tener luego un Gerente de tiempo completo.

El grupo dirigente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UTRASSAN no espera que ésta se consolide y crea otras Cooperativas como:

- Cooperativa de Confecciones creada en marzo de 1965,
- Cooperativa de Servicios Asistenciales creada en febrero de 1966, ofrecía consulta popular y droga con el 25% de descuento,
- Cooperativa de Educación, creada en 1967 funda el Colegio Atenas, aprobado por el Ministerio de Educación Nacional el 19 de julio de 1973,
- Cooperativa de Vivienda Colombiana creada en 1969,
- Cooperativa “El Hogar UTC” creada en 1970 entró en proceso de quiebra poco tiempo después.

El Cooperativismo creado y funcionando bajo los auspicios de UTRASAN había dado a esa federación mucha fuerza, líderes sindicales y Cooperativos de todas las regiones del país y de varios países vecinos vinieron a Bucaramanga a conocer los logros del “COMPLEJO COOPERATIVO UTRASAN” híbrido productivo y eficaz.

El grupo de Cooperativas aunque unidas, tenía separadamente su consejo de administración, junta de vigilancia, auditores, gerentes, y cada una realizaba sus asambleas independientemente; a partir de 1972 evaluando el gran esfuerzo que significaba mantener separadamente el rol administrativo del Grupo de Cooperativas (Educación, Confecciones y Servicios Asistenciales), se empieza un

proceso integracionista propendiendo porque el Grupo se incorporaran a Ahorro y Crédito.

En 1979 UTRASAN como entidad sindical determinó marginarse del sector cooperativo y marginar a los dirigentes cooperativos de su nómina pues se consideró que la actividad cooperativa era un lastre para “su consecuente actividad sindical”, por otra parte la razón social de “Cooperativa de Ahorro y Crédito UTRASAN LTDA”, había quedado rezagada por la cantidad de actividades que le señalaban los objetivos en sus estatutos y más aún, por las que en la práctica estaba desarrollando lo cual era con frecuencia objetado por entidades financieras y proveedores importantes.

Es así como el 21 de septiembre de 1979 una Asamblea Extraordinaria adopta una nueva razón social COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER, COOMULTRASAN”¹.

Hoy como respuesta a los esfuerzos de los directivos de la Cooperativa, se cuenta con más de 135.000 asociados que han constituido un capital social superior a los \$14.000.000.000.00 y se han realizado inversiones en activos superiores a los \$130.000.000.000.00.

¹ SAAVEDRA SAAVEDRA, Guillermo. Coomultrasan Reseña de una obra.

En el segundo semestre de 2000 la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander "COOMULTRASAN" debido al desequilibrio presentado en el Sector Solidario en Colombia vive un proceso de escisión como resultado de ello nació la Financiera Coomultrasan para desarrollar los programas de ahorro y crédito, y la Cooperativa Multiactiva para los programas restantes que actualmente son salud, educación y comercialización de materiales para la construcción y electrodomésticos.

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Estructura y organización

La entidad está inscrita en cámara de comercio, posee personería jurídica y Nit, se dispone de una organización formalmente establecida conformada por la Asamblea, Consejo de administración, Revisor Fiscal, Junta de Vigilancia, Gerente General, gerente Comercial, Director administrativo y Gestión Humana.

La Cooperativa cuenta con una misión, visión, principios y valores claramente establecidos pero no conocidos por todo el personal, también posee un organigrama general adecuado a las expectativas de la organización.

Existe un manual de normas adecuadamente estructurado que permite efectuar un control efectivo en las diferentes áreas, sin embargo no es revisado periódicamente por algunos funcionarios. Las funciones y responsabilidades están claramente definidas y contempladas en un manual de funciones que posee cada colaborador sin embargo se observaron algunas incompatibilidades de éste con la realidad debido a la reducción de personal.

Existen políticas bien definidas en el área de crédito y cartera contempladas en un manual actualizado que posee el almacén como herramienta de control básica para el buen funcionamiento.

El marco normativo para el sector solidario está establecido por la legislación cooperativa, Ley 79 de diciembre 23 de 1988, y su correspondiente actualización Ley 454 de 1998, decreto 1333 junio 21 de 1959, decreto 0468 febrero 23 de 1990, decreto 3081 diciembre 21 de 1990, decreto 2206 octubre 29 de 1998.

Actualmente la Cooperativa posee oficinas en varios municipios de Santander, Magdalena Medio y Sur del Cesar.

Area de adquisiciones o compras

El almacén puede efectuar compras directamente a los proveedores, únicamente en los productos que se extraen del río; (como son arena, triturado y piedra). Las demás compras se establecen de acuerdo a un programa calendarizado enviado a través de la Gerencia comercial.

Existe un formato establecido donde se indica la referencia del material la cantidad actual, la cantidad sugerida y la cantidad aprobada, esta última es autorizada por el gerente comercial.

Coomultrasan Multiactiva cuenta con un catalogo actualizado de proveedores definidos para cada una de las áreas de las líneas de distribución, donde se indican las especificaciones del producto, de control de calidad, de empaque, de condiciones de compra de transporte, de pedidos mínimos.

El control de los descuentos, así como los plazos establecidos para los pagos otorgados por los proveedores esta a cargo del Administrador, quien en le momento de legalizar la factura, verifica de acuerdo a las políticas de compra establecidas indicando en la factura la fecha de recibido, vencimiento, descuento financiero. Una vez legalizada la factura se remite al departamento de Tesorería con los correspondientes soporte de entrada al almacén y firmas (Bodega, Kardista y Administrador).

Las compras se analizan de acuerdo a las condiciones del mercado y los costos del transporte.

Los pagos anticipados a proveedores son autorizados únicamente por el Gerente Comercial en coordinación con el Director de tesorería.

Las compra de importación son autorizadas igualmente por el gerente comercial, quien se encarga de efectuar los tramites legales.

En el caso de presentarse una devolución de mercancía al proveedor el Kardista elabora el documento de devolución al proveedor el cual se anexa a la factura mediante una nota donde se indique el motivo de la devolución monto, el iva descontable y valor total autorizada y firmada por el administrador.

Se observo que el área de compras de Coomultrasan Multiactiva no cuenta con un presupuesto definido.

Area de Bodega e Inventarios

Coomultrasan Multiactiva cuenta con una bodega, para el almacenamiento de los inventarios; ubicada en la Calle 9 No. 5-44 en le centro de Piedecuesta con un responsable en el manejo de los inventarios en que hace referencia a los recibido, almacenamiento y entrega de la mercancía; la capacidad de la bodega es suficiente para el volumen actual de compras, pero su ubicación dificulta un poco las entregas de la mercancía por parte de los proveedores, al igual que los despacho propios del almacén ya que no tiene zona de parqueadero.

Existe una adecuada clasificación y separación de los materiales almacenados que facilitan su manejo, recuento y localización.

El procedimiento de recepción de mercancía la efectúa el auxiliar de bodega quien es la persona encargada de revisar, contar y almacenar en el sitio correspondiente.

Existe control para las entregas parciales que se relacionan en un libro de pendiente donde se estipula la fecha, número de factura, nombre del cliente, cantidad, descripción y legalización de la entrega final.

Las salidas de las mercancías se hacen únicamente por las facturas de venta.

La totalidad de las entradas y las salidas del almacén se registran en el kardex

En el momento de efectuarse la venta automáticamente se descarga del inventario.

Todos los bienes artículos y materiales que existen en el almacén se tienen asegurados, los inventarios físicos del almacén se realiza al final del año fiscal, sin embargo se efectúan sondeos cada mes de una determinada línea por parte del administrador y auxiliar de bodega para confrontarla con sistemas.

El procedimiento del conteo físico del inventario se realiza por el método de observación (la mercancía bien almacenada y clasificada), se separa la mercancía

para dar de baja (por deterioro), se organizan dos grupos para iniciar los conteos que se hacen con unas tarjetas que tiene dos partes A y B. La parte A donde se estipula la descripción, cantidad por parte del primer grupo y el segundo grupo hace el recuento diligenciando la parte B.

Después se verifica que toda la mercancía tenga la tarjeta respectiva del conteo y se procede a recogerlas, asegurándose que no falte ninguna, luego se pasa al kardista para que compare con el sistema y grabe, después de grabado se genera un informe que indica sobrantes y faltantes.

Todo el personal adscrito al almacén interviene en el conteo físico de los inventarios más un auxiliar que envían del departamento de Revisoría.

En caso que existan diferencias entre el inventario real y registrado se informa a la gerencia comercial y Revisoría Fiscal para que ellos tomen las medidas pertinentes.

Area de Crédito y Cobranzas

Coomultrasan Multiactiva tiene establecidas políticas de crédito en cuanto a:

- Límites
- Condiciones de pago
- Descuento por volumen
- Autorizaciones de crédito

El sistema de cobranzas tiene un alto grado de riesgo debido a que es realizado por los mismos vendedores aunque es bien controlado por el administrador, se lleva un registro detallado de los documentos por cobrar y se confrontan con los saldos del sistema.

Se produce una lista con los estados de cuenta con cada uno de los clientes para proceder al respectivo cobro, este listado se genera dos veces al mes.

Se hace una valoración de cartera para determinar de acuerdo a la morosidad de cada cliente; el cobro a realizar, el cual se maneja con tres tipos de cartas de cobro establecidas, la primera básicamente recuerda el vencimiento de la cuota, la segunda es un refuerzo para cuando el cliente hace caso omiso al primer llamado y en ella se le estipula que tiene un plazo límite para acercarse a cancelar. Y en la tercera es para informarle que el cobro pasa al Departamento jurídico.

El Administrador es responsable del análisis y aprobación del crédito hasta la cuantía establecida dentro del manual del crédito, existe un comité de crédito

conformado por dos administradores de almacén y el director general de cartera para créditos de mayor cuantía.

Las facturas y documentos de cobro de cada cliente se guardan en un fuelle en orden alfabético, los documentos del cliente en general en un archivo y los pagares en la caja fuerte.

Se hace una relación de cuentas incobrables para proceder a castigar la cartera previa aprobación del consejo de administración.

Area de Comercialización

Localización

La localización de la empresa Coomultrasan Multiactiva es adecuada con respecto al mercado consumidor por encontrarse en una zona altamente comercial, con relación a la competencia la ubicación de la empresa es favorable.

Planeación de ventas

Existen políticas establecidas en cuanto a ventas de contado y a crédito, rentabilidad, descuentos y comisiones.

Se creó un plan SOCIO MAESTRO mediante el cual se incentiva a los maestros de construcción por cada cliente que presente en el almacén y se concrete la venta respectiva mediante una comisión establecida y aprobada por la Gerencia Comercial, capacitaciones por parte de los proveedores y realización de eventos deportivos.

Los presupuestos de ventas son elaborados por el Administrador del Almacén y se envían a la Gerencia Comercial y al Departamento de Planeación para su aprobación. Cada diez días se prepara un informe sobre las ventas realizadas estipulando las de contado y crédito para establecer comparativos con el presupuesto y explicar las variaciones.

El presupuesto se divide en ventas de contado, a 30 días y crédito (más de 30 días). A cada vendedor se le asigna una cuota de cumplimiento de acuerdo a su función externa o interna. Todos los meses se produce un informe decadal que permite establecer los comparativos de lo ejecutado con los presupuestado, analizar las variaciones y tomar los correctivos necesarios.

Para el cumplimiento de estos objetivos se elabora un plan estratégico que cuenta con el apoyo de la Gerencia Comercial y del que se hace parte todo el personal del almacén

Los estudios de mercado en la Empresa son limitados, se enfocan más hacia conocer el nivel de precios de los productos de acuerdo al sondeo realizado al mercado competidor. No existen estudios de mercado para lanzar un nuevo producto o para conocer los hábitos de compra de los consumidores, preferencias y gustos, o para conocer la imagen de un producto, marca, estilo o presentación entre los consumidores.

Se conoce información de la competencia en cuanto a precios, productos, plazos e incentivos.

Operación de ventas

El almacén cuenta con manuales, instructivos, lista de precios, catálogos y muestrarios y los vendedores tienen acceso a ellos y se les brinda capacitación acerca las características de los productos que se comercializan, cada vendedor tiene establecida una cuota de venta y sobre ella reciben una comisión que tiene

un porcentaje para las ventas de contado y otro para las ventas a crédito. Igualmente se hacen bonificaciones por recaudo de cartera.

El sistema de trabajo establecido en cuanto al control de precios al público es adecuado. Se genera un listado detallado donde aparece el costo del artículo y el precio de venta, que permite medir la rentabilidad fijada según las políticas de venta.

La fuerza de ventas cuenta con suficiente apoyo del jefe inmediato y de empresa en general así como de los proveedores.

Se tiene programada una serie de capacitaciones por parte del Área de Gestión Humana para fortalecer el equipo de trabajo, al igual que las capacitaciones permanentes por parte de los diferentes proveedores.

El personal de ventas tiene que rendir un informe semanal de las ventas de contado y a crédito realizadas, así como el recaudo de cartera efectuado. Igualmente la fuerza de ventas está comprometida con las existencias físicas de la mercancía en el almacén pasado sugeridos de agotados con el fin de mantener un buen Stock y evitar pérdidas de ventas.

Publicidad y Promoción

Se establecen compras publicitarias de acuerdo a las estrategias y programas definidos junto con los proveedores.

También se utilizan técnicas de difusión masivas con el objetivo de motivar a los consumidores a que incremente el consumo de uno o varios productos, hacer frente a la competencia, cubrir un mayor porcentaje del mercado y ayudar a mantener una imagen positiva de la empresa.

Distribución

Los medios de distribución que utiliza el almacén para sus productos esta enfocado a subdistribuidores, arquitectos, Ingenieros, socios y consumidor final.

Los subdistribuidores reciben apoyo permanente por parte del almacén, en cuanto a catálogos, listas de precios, muestrarios y capacitaciones en unión con sus proveedores.

La visita a los subdistribuidores por parte del administrador se realiza periódicamente con el fin de conocer sus inquietudes y controlar la gestión de los vendedores en cuanto al servicio ofrecido.

Las entregas de la mercancía se hacen en el trabajo oportuno, pero con un valor mínimo de pedido, lo que ha generado pérdidas de este segmento del mercado ante la competencia que no tiene parámetros de ventas establecidos para realizar sus entregas.

REFERENTE TEORICO

AUDITORIA DE GESTION

DEFINICION:

“La auditoria de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.

OBJETIVOS:

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.

- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

ALCANCE Y ENFOQUE DEL TRABAJO:

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

A. Auditoría de la gestión global de la empresa:

- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Balance social.
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- Evaluación de los cuadros directivos.

B. Auditoría de gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.
- Promoción de ventas.

C. Auditoría de gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo.
- Inversiones.
- Financiación a largo plazo.
- Planificación financiera.
- Area internacional.

D. Auditoría de gestión del sistema de los recursos humanos:

- Productividad.

- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.

E. Auditoría de gestión de sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de la función de procesamiento de datos.
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales”.²

La auditoría de gestión es para el American Institute of Management, la alternativa a las tareas que se llevan a cabo para evaluar la gestión, consiste en “la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, la utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar”³

“El ambiente de cambio debido a presiones internas y externas hace que la auditoría de gestión si bien es cierto no se pueda conceptualizar, si sea un campo

² Pronunciamento número siete

permeable y abierto a la innovación, imprescindible como herramienta aliada de la gerencia. Se pueden tomar los siguientes objetivos generales como propios de la auditoría de gestión:

- Examen y verificación del proceso administrativo.
- Estudio de los sistemas empleados.
- Verificación de los procedimientos de control interno (a través de entrevistas, observaciones aisladas y estudio de los documentos soporte de la información)
- Control de la eficiencia a través de la opinión sobre la eficacia de sistema de dirección y de la eficiencia de la empresa como organización.

El programa de auditoría, puede separarse en dos líneas generales de actuación:

- Programa de auditoría financiero - contable: íntimamente relacionado con el objetivo de control de los estados financieros;
- Programa de auditoría de gestión, encaminado a medir y evaluar la eficiencia de la gestión en las distintas áreas funcionales de la empresa, áreas que posteriormente pueden subdividirse en programas diferenciados en funciones así:
 - Financiera: a la que se le otorgan cometidos en relación con las gestiones financiera y de tesorería, así como los referentes a la contabilidad e

³Tomado de López Díaz, A. Y Martínez, F.J. (19xx, p.9)

información financiera: debiendo velar por el cumplimiento de los principios, normas y procedimientos con ellos relacionados;

- Compras: que abarca no solo las operaciones que involucran la adquisición de bienes y servicios corrientes, sino también las relacionadas con los elementos del inmovilizado;
- Ventas: análisis relacionados con las políticas y procedimientos de las relaciones entre la empresa y sus clientes. Incluye desde la recepción de los pedidos hasta el servicio posventa;
- Gestión de personal: Ligada a las políticas y programas de recursos humanos: selección y contratación, retribuciones e incentivos, formación y promoción, absentismo, rotación,...etc.⁴

“La auditoría de gestión reúne las habilidades fundamentales para establecer la consecución de futuros logros e implementar mecanismos efectivos aplicables para la obtención de metas y objetivos”⁵.

LA GERENCIA O GESTION DE EMPRESAS

“Un director - gerente tiene que tomar en consideración una amplia gama de factores en el desempeño de su tarea, además debe estar muy familiarizado con

⁴SANCHEZ y ALAMEA, 1988: pp. 479-485

las diversas ramas de la gestión con las que tendrá que trabajar, tales como las de producción o prestación de servicios, marketing, personal, almacenamiento, compras, investigación y desarrollo, ventas, publicidad, distribución, administración, mantenimiento de la planta, así como tener una profunda comprensión de las técnicas de dirección de empresas más importantes, tales como las de estudio del trabajo, control de calidad, investigación de mercados, planificación y control de la producción, selección y entrenamiento del personal, control de almacenes, seguridad y bienestar, manejo de los materiales, incentivos y previsiones.

La Función gestora

El factor decisivo para el rendimiento de la empresa no radica en los sindicatos, en el gobierno, en la sociedad y en ningún otro grupo; y aunque de vez en cuando las acciones de dichos organismos pueden resultar dañinas para la empresa, la gestión no puede hacerlos responsables, la tarea de la gerencia consiste en dirigir y no en ser dirigida, y por tanto, toda la responsabilidad del éxito o fracaso de la empresa recaerá en los hombres de su gerencia, y también en los responsables de la contabilidad de empresas como miembros del equipo gestor.

⁵ DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión

La primacía del futuro

La gerencia o gestión se preocupa en todo momento del futuro. Debe mirar siempre hacia delante, ya que las instrucciones que da el momento actual deben basarse en lo que prevé que traerá el futuro. Esta continua preocupación por el futuro afecta a todo lo que lleva a cabo el responsable de la contabilidad gestora.

Las cifras del pasado y del presente solo tienen valor en tanto que prefiguran las del futuro. El responsable de la contabilidad de empresas se preocupa constantemente de lo que ocurrirá, y cada uno de los aspectos de su trabajo está orientado en último extremo a permitirle predecir el futuro. El pasado carece totalmente de interés, salvo por la capacidad pronosticadora que le otorga.

La certeza de la incertidumbre

La gerencia o gestión se preocupa del futuro. Lo único cierto sobre el futuro es que es incierto. Todo trabajo de gestión representa una valoración constante de las probabilidades. Aunque normalmente los directores - gerentes la llevan a cabo subjetivamente (y con frecuencia de manera inconsciente), esta dimensión de la

gestión afecta a todos los aspectos de su trabajo. Por lo tanto, debe impregnar todos los aspectos del trabajo del responsable de la contabilidad de empresas.

Factores tecnológicos

Los directores - gerentes, al dirigir sus empresas, deben tomar en consideración simultáneamente una gran variedad de factores relativamente distintos unos de otros. El primero de ellos es el que se refiere a la tecnología. El director - gerente de una factoría debe saber lo que ésta puede producir y lo que su producto puede conseguir, y tenerlo en cuenta en todo momento. Económicamente puede parecer más beneficioso hacerla funcionar las veinticuatro horas del día, pero si técnicamente esto presenta el riesgo de su ruina, se debe evitar esta forma de actuar.

Los directores - gerentes deben tomar también en consideración la posible aparición de nuevos productos y, en consecuencia, es muy importante observar la investigación y el desarrollo.

Puede resultar necesario fabricar un nuevo producto y ocupar un espacio de la fabrica que podía dedicarse con mayores beneficios a un producto ya establecido, pero debería sacrificar los beneficios inmediatos si la elevación al máximo de los beneficios a corto plazo representa el peligro de un derrumbamiento de la

empresa debido a que el producto establecido llega a convertirse en obsoleto en un momento en que la empresa no tiene cabida en el nuevo mercado.

Además, los costos residuales pueden parecer excesivos, y sin embargo, debido a razones técnicas resultar más costoso eliminar tales residuos de lo que valdría la producción rescatada.

Factores comerciales

No tiene ningún sentido fabricar mercancías de gran calidad u ofrecer servicios de primera categoría si no existe un mercado para los mismos. Los directores - gerentes deben tomar siempre en consideración si existe una demanda suficiente para los productos que fabrican o para los servicios que ofrecen y, si es así, que cantidad de demanda pueden satisfacer, ya que puede ser mas barato fabricar un modelo, pero mas beneficioso fabricar doce. La gerencia o gestión debe tomar constantemente en consideración la demanda interior y del extranjero.

Los acontecimientos nacionales e internacionales

En el mundo moderno se producen cambios continuos y muy rápidos, tanto en el ámbito nacional como internacional. Lo que es rentable hoy en día puede dejar de serlo mañana, y los directores - gerentes deben contemplar e incluso prever los acontecimientos en el mundo en general. Deben ser capaces de apreciar que una guerra civil en un país muy lejano y relativamente insignificante puede afectar muy gravemente a su suministro de materias primas, y que una crisis económica en un estado europeo puede precipitar un periodo de recesión en su propio país.

Relaciones industriales

No tiene ningún sentido economizar en los gastos de personal si el resultado es una huelga de seis meses. Cualquier acto de la gerencia o gestión debe considerarse en términos de sus efectos sobre las relaciones industriales y, desgraciadamente, mas de un esquema que de otra forma seria rentable ha tenido que ser desechado de mala gana debido a sus posibles efectos perniciosos sobre las relaciones industriales. No obstante, no deberían interpretarse que esto significa que proyectos validos tengan que desdeñarse debido al *chantaje sindical*

La mayoría de las veces los empleados tienen razón al oponerse a un esquema destinado a beneficiar únicamente a los accionistas. Los malos directores - gerentes pueden conseguir beneficios explotando a la mano de obra; solo los buenos gestores pueden complacer a todo el mundo sin dejar por ello de alcanzar elevados beneficios.

Organización y personal

Cuando toma en consideración un plan, los directores - gerentes deberían verlo unido a la modalidad organizativa de la empresa y a la calidad del personal. Esto significa que algunas veces deben rechazarse determinadas ideas debido a lo inadecuado de la organización o a la falta de un personal preparado. Aunque en último extremo se pueden superar ambas debilidades, para ello se suele necesitar bastante tiempo, y con frecuencia no pueden llevarse a cabo improvisaciones viables a corto plazo.

De forma parecida, pueden resultar impracticables a este respecto sistemas que el responsable avisado de la contabilidad desearía implantar. Rara vez son posibles unos registros detallados por planta llevados a cabo por los propios operadores; no es probable que estos tengan habilidades o interés de carácter administrativo, y además, debido al trabajo duro o sucio en el que participan, se encuentran

virtualmente imposibilitados para llevar a cabo un meticuloso trabajo administrativo.

Factores legales

Los gerentes deben tener en cuenta en todo momento los aspectos legales relacionados con su misión. Estos van desde las leyes sobre contratos, sobre agravios y sobre relaciones industriales, a los requisitos legales sobre llevar contabilidad. Algunas veces la razón para rechazar una idea que de lo contrario sería admirable es simplemente que se basa en algo ilegal.

Relaciones públicas

En algunas ocasiones, la aceptación, rechazo o enmienda de un esquema esta determinada por su posible efecto sobre las relaciones públicas. La gestión debe pensar siempre en este aspecto y evitar actos totalmente inocuos que, sin embargo, podrían ser mal interpretados.

Responsabilidad social

Las responsabilidades sociales de la gerencia o gestión constituyen un tema tópico sobre el que existen numerosas polémicas, no obstante basta con decir que cualesquiera que sean las responsabilidades sociales que la gerencia o gestión considere como suyas, deberá tomarlas en consideración en el momento de adoptar sus decisiones.

Factores económicos

Por último, aunque por su puesto no como menos importantes, la gerencia o gestión debe estudiar todos los factores económicos involucrados en cualquier situación. Evidentemente, este es el campo propio de la contabilidad gestora.

Adopción de decisiones: el acto último de la gestión

Cuando se toma en consideración la misión de un director - gerente se puede concluir que el resultado último de la misma es una decisión gestora. Los

directores - gerentes pueden planificar, adivinar, discutir y reflexionar, pero en último extremo, todas estas actividades llevan a adoptar una decisión".⁶

⁶ HARPER, W.M. Contabilidad de Empresas.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño de toda organización tiene como objetivo, hacer que ella logre los resultados propuestos, optimizando los recursos disponibles utilizados para ello.

El diseño organizacional moderno, debe partir de la definición del direccionamiento estratégico, continuando con el diseño de los subsistemas (producción o distribución, apoyo o de recursos, mantenimiento, adaptación, dirección y control), siguiendo con la integración de actividades y definiendo los procesos, continuando con la asignación de los responsable o dueños del proceso, siguiendo con la asignación de las funciones, determinando posterior mente los controles y definiendo por último los indicadores de gestión de tal manera que permita tener organizaciones inteligentes, es decir, que se adapten a las exigentes y cambiantes necesidades de los clientes.

Este diseño organizacional, debe tener en cuenta los siguientes parámetros: un enfoque cíclico o de sistemas, un sistema social y económicamente abierto, una estructura que parta de afuera hacia adentro, integrando actividades o realizando los procesos, con procesos encadenados, ensamblando partes y ejecutando quien tenga mejor oficio.

Lo anterior debe dar como resultado unas organizaciones sólidas, eficaces, flexibles y planas.

Si se logran organizaciones planas, obviamente éstas son más dinámicas y de respuesta rápida, lo cual nos asegura competitividad y permanencia en el mercado, no se hace necesario tanto control policivo sino que el control es más autocontrol y permite por lo tanto disminuir la supervisión y por consiguiente los niveles jerárquicos de la organización.

Para lograrlo, la organización en su diseño debe partir de los clientes que atiende, diseñar las unidades estratégicas de negocios, determinar las unidades tácticas para su desarrollo y clarificar las unidades operativas.

El diseño de las unidades de producción conlleva a determinar por medio del concepto de la cadena de valor, cuáles son las unidades de soporte (gestión estratégica, gestión táctica, gestión de tecnología, gestión operativa, etc.) que tiene la organización y su aporte a cada uno de los procesos.

En cuanto a los procesos se puede decir que básicamente comprenden cuatro etapas:

- Planear
- Hacer

- Verificar
- Actuar

Estas etapas son consideradas hoy como pasos del proceso administrativo y el proceso administrativo todos los días tiende a ser un ciclo, iniciándose con la planeación, continuando con la ejecución, terminando con la verificación y esta sirviendo constantemente de reatralimentación para el nuevo plan.

Lo anterior lleva a pensar en la necesidad e tener un pensamiento de tipo sistemático, donde aparece el concepto de ciclo y donde todas las actividades son una continuidad o prerrequisito.

El ciclo busca alcanzar los resultados propuestos, optimizando los recursos y para ello es necesario hacer el plan, ejecutarlo y evaluarlo, para luego hacer un nuevo plan que permita el mejoramiento día a día”⁷ De esta forma se establecen los pasos del ciclo administrativo así:

- “El primer paso del ciclo es la planeación, que consiste en la identificación del diagnóstico interno y externo y la determinación de la misión, la visión y los objetivos de la organización al igual que las formas de alcanzarlo.
- El segundo paso del ciclo es la ejecución, que consiste en la dirección y organización de la empresa para logra su buen cumplimiento. En esas

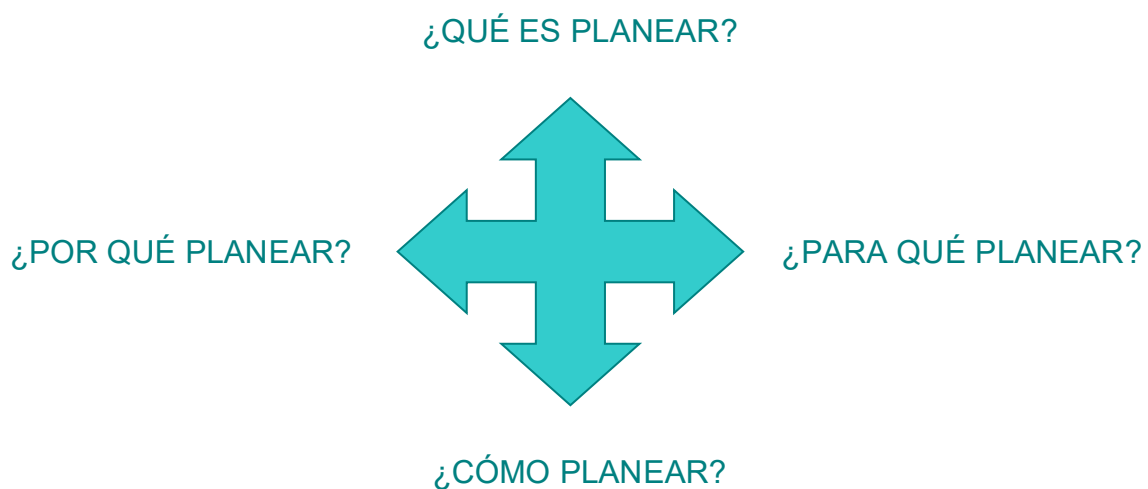
⁷ DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión

circunstancias, lo que debe hacerse es trabajar en los campos de: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, empoderamiento, motivación, creatividad, solución de conflictos, toma de decisiones.

- El tercer paso del ciclo es la verificación o control, el cual consiste en el chequeo del cumplimiento de los planes y programas previstos para alcanzar el objetivo final. Su objetivo es verificar el cumplimiento con el fin de mejorar la gestión.
- El cuarto y último paso es la acción, la que consiste en tomar las medidas correctivas del caso para mejorar el proceso, normalizarlo y estandarizarlos y hacer los nuevos planes que permitan un mejoramiento permanente.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN

El ciclo del proceso administrativo se inicia con la elaboración del plan.



El concepto moderno de la planeación, debe entenderse como el proceso de definir los objetivos de la empresa y la forma de alcanzarlos y los recursos que deben utilizarse para su cumplimiento.

La planeación consiste básicamente en entender que las empresas no son independientes del entorno y que éste, está incrustado en ellas, se debe ser consciente que el entorno cambia permanentemente y para poder subsistir ante los cambios del medio las empresas deben adecuarse a él.

EL PROCESO DE CONTROL

Se entiende por control el proceso de mantener o regular los sistemas o procesos para el logro del objetivo propuesto.

Para controlar es necesario medir los resultados obtenidos, con los resultados previstos, con el fin de realiza las correcciones necesarias que nos permitan alcanzar el objetivo propuesto.

El proceso de control consiste en cuatro etapas así:

- Medición,
- Organización,
- Comparación y
- Ajuste o acción.

POR QUE CONTROLAR?

El control se realiza porque durante la ejecución y desarrollo de un plan intervienen una serie de factores que afectan las variables del proceso y hacen

que éstas al variar frente a lo presupuestado, den como producto un resultado diferente al programado.

PARA QUE CONTROLAR?

- Para desarrollar una actitud de hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Para hacer los correctivos cuando se está desviando de los objetivos.
- Para reorientar los planes trazados en cumplimiento de la gestión.
- Para eliminar gastos, que de otra manera se hubieran realizado.

CUÁNDO CONTROLAR?

El control debe hacerse permanentemente, pero de manera específica, cuando la medición permita hacer las correcciones del caso. No se puede decir si la medición es diaria, semanal, mensual, etc., lo que debe decirse es que la medición debe ser de tal forma que permita hacer los ajustes necesarios para que el proceso corrija la ruta o continúe en la ruta de obtener un resultado.

QUIÉN CONTROLA?

Quien controla debe ser aquella persona que tiene interés en el proceso, que además lo conoce y no solamente esto, sino quien pueda tener la facilidad de reaccionar rápidamente para corregir los errores que se están presentando dentro del proceso.

CÓMO CONTROLAR?

Para lograr un buen control y por lo mismo una buena gestión, es necesario medir, ya que de otra manera no es posible conocer los resultados obtenidos ni la tendencia de los mismos".⁸

CONTROL INTERNO

“El control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando la consecución de los objetivos” en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- Control interno es ejecutado por gente. No es solamente manuales de políticas y formas, sino gente en cada nivel de una organización.
- Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.

⁸ DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión.

- El control interno está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

Ambiente de Control:

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y

responsabiliza y como organiza y desarrolla su gente, y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

Valoración de Riesgos:

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente.

La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar con los riesgos especiales asociados con el cambio.

Actividades de control:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se llevan a cabo. Ayudan a asegurar que se toman las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

Información y Comunicación:

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a la gente cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio.

Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externos necesarios para la toma de decisiones informada de los negocios y para reportes externos.

La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Ellos deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Monitoreo:

Los sistemas de control interno deben monitorearse un *proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Esto es realizado por medio de actividades de monitoreo “ongoing **”, evaluaciones separadas o combinación de las dos.

El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión, y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerán primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing.

Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

QUE PUEDE HACER EL CONTROL INTERNO

- El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- Puede ayudar a asegurar información financiera confiable.
- Puede ayudar a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de su reputación y otras consecuencias.

* “Ongoing” es un término técnico ampliamente conocido, que significa: estar actualmente en proceso, que se está moviendo continuamente hacia delante, crecientemente. Es lo que también se denomina como “en tiempo real”: en la medida que ocurren los acontecimientos (N del T).

- En suma, puede ayudar a una entidad a llegar a donde quiere ir, y evitar peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

QUE NO PUEDE HACER EL CONTROL INTERNO

El control interno **no asegura éxito ni supervivencia**, no puede cambiar una administración inherentemente pobre por una buena. El control interno efectivo **solamente puede ayudar** a que una entidad consiga sus objetivos, puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o a falta de ello, hacia su consecución.

El control interno **no puede asegurar de manera absoluta** la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y regulaciones. Un sistema de control no importa qué tan bien ha sido concebido y operado, **puede proveer solamente seguridad razonable** a la administración y al consejo mirando la consecución de los objetivos de una entidad”.⁹

⁹ MANTILLA B, Samuel A. Traducción Control Interno estructura conceptual integrada-COSO.

CONTROL DE GESTION

CONCEPTO

El control de gestión “es un proceso inherente a la dirección de las organizaciones, que tiene como objetivo básico la evaluación constante y sistemática del ente en su conjunto, verificando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de las estrategias definidas y si ésta mantiene su validez tanto en relación con la misión del ente como con las condiciones del medio en que actúa.”¹⁰

“El control de gestión consiste en saber que ocurre en la empresa, lo que permitirá encarar mejor el futuro.

Se entiende por gestión la acción y efecto de administrar. Gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio. La gestión tiene que ver con terminación, dar fin, organización y activación, como acción de impulsar o alentar.

¹⁰ BENEDOSI, Pérez Alfaro, PRIETO, y SERPA, El tablero de comando: núcleo de u sistema integrado de información, revista COSTOS Y GESTIÓN, No. 21, septiembre 1996.

El control de gestión significa utilizar medios sistemáticos de medición de los resultados para compararlos e intercambiar ideas acerca de éstos. Existe una tendencia intrínseca de toda organización a desorganizarse y de toda función a desfuncionalizarse¹¹.

FINES Y CONTENIDO DEL CONTROL DE GESTION

“El sistema de control de gestión activo o proactivo es aquel que colabora al buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales según muestra la figura. Estas etapas son:

1. Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo de la empresa con relación al análisis de la situación propia y del entorno competitivo.
2. Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos provisionales de las variables.
3. Establecimiento de la estructura organizativa, con las formas concretas de ejecución y control de tareas, así como la asignación de atribuciones y responsabilidades.

¹¹ PERALTA, Jorge, VILLANO, Alberto, KOHLHUBER, Juan, PIANTA, Oscar, Tablero de control: propuesta de aplicación a un grupo empresario, revista COSTOS Y GESTIÓN, No. 38. Diciembre 2000.

4. Medición, registro y control de los resultados reales obtenidos.
5. Cálculo de las desviaciones mediante comparación entre valores de los objetivos previsionales y de los valores reales.
6. Proceso de explicación de los orígenes y causas de las desviaciones, que den lugar a su correcta interpretación y, en su caso, a la adscripción de responsabilidades.
7. Toma de las decisiones correctoras de la situación, consistente tanto en adoptar las mismas y en estimular a la organización a conseguir los resultados. Esta última etapa implica el seguimiento de la implantación y posterior valoración de las decisiones adoptadas.

EL CONTROL DE LAS FUNCIONES GERENCIALES

El control de gestión se concibe, naturalmente, sobre una empresa en funcionamiento que, en su gestión ordinaria, va realizando los planes y programas de medio y largo plazo coincidiendo con la gestión del día, convirtiendo continuamente la información en acción, a través de la decisión, y sometiendo todo el proceso al control.

Para realizar el control de gestión activo, como un director de orquesta que ayuda continuamente a que la acción conjunta de los instrumentos desemboque en la

interpretación de una espléndida melodía, el controlador debe tener un profundo conocimiento de todas las actividades internas de la empresa y también del contexto externo formado por oferentes y demandantes.

Para realizar el control siempre es necesario, primero, establecer un modelo normativo de cómo debe suceder la gestión. Este modelo se construye a través de los presupuestos y estándares de actuación aprobados por la dirección. Posteriormente, se comparan las cifras reales con las del presupuesto y se obtienen las desviaciones.

Dentro de este contexto, los objetivos de un control de gestión positivo y moderno consisten en:

- Adoptar un punto de vista de interpretación global de todas las funciones gerenciales que componen la cadena de valor de la empresa.
- Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- Enfocar la información a la correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- Construir los indicadores adecuados de gestión para controlar la actividad económico - financiera y garantizar la fiabilidad de la información.
- Informar y sugerir las acciones tendentes a la mejora continuada de los resultados.

- Establecer un sistema de información automático que permita corregir sobre la marcha las desviaciones.
- Plantear las alternativas posibles de la organización para reaccionar ante los cambios continuos de la demanda y la competencia.

Los organigramas de división de funciones dependen del tamaño de cada empresa. Un organigrama correspondiente a la Cooperativa Multiactiva Coomultrasan - Piedecuesta se describe a continuación:

Accionistas: reunidos en Junta General, ostentan la representación máxima de la empresa, que avalan con la posible pérdida de su capital; sus decisiones y el control gerencial suelen delegarse en el consejo de administración, que asume todos los poderes de gestión y control que incluye el nombramiento, ratificación y destitución de los directivos de la empresa.

Director General: Constituye el puesto específico de asumir la responsabilidad mediante la coordinación de todas las áreas funcionales. Su misión más concreta consiste en gerenciar el cambio, es decir, la relación entre los presupuestos operativos ordinarios y los planes a medio y largo plazo.

La dirección general debe contemplarse como la síntesis del comité de dirección, que informa, decide y gestiona conjunta y coordinadamente la cadena de valor de

la empresa, que tiene plena correspondencia con el desglose y descentralización de funciones inherentes a cada tamaño de organización.

Recursos Humanos: La Cooperativa es una entidad legal que tiene potestad de realizar contratos de trabajo vinculantes. Para que los trabajadores tengan un comportamiento eficiente se necesita que se encuentren coordinados dentro de un plan de acción que consiga que su labor sea competitiva.

El papel esencial de la función de recursos humanos consiste en reclutar, formar y motivar continuamente a los trabajadores para que colaboren en forma activa y coordinada en la creación de valor en la Cooperativa.

Comercial: La función Comercializadora es clave; a través de ella se conoce la información que revela el mercado sobre sus productos y servicios y sus correspondientes precios, que pueden ser adquiridos por la clientela.

Financiación y Administración: La función financiera tiene sus responsabilidades específicas sobre la planificación y ejecución financiera, la contabilidad externa, los impuestos y el cumplimiento de las múltiples regulaciones legales que afectan a la Cooperativa. La función de Administración maneja todos los procesos tipo burocrático que desarrolla una organización.

Sistema de Información y Control: Este es el puesto específico del control de gestión, que tiene por objeto esencial crear un sistema de información lo más automatizado posible, para atender los objetivos especificados anteriormente.

Debe entenderse que es responsable de la cantidad y calidad de la información que necesita la dirección, así como de su pertinente elaboración para que pueda ser fácilmente convertible en gestión a través del proceso de decisión.

EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN MEDIANTE PLANES

El sistema de Control de Gestión moderno se concibe como un Sistema de Información Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer soluciones específicas para corregir las desviaciones.

El Control de Gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

El Control de Gestión debe tener la habilidad necesaria para que las ideas creativas sean aplicadas a la gestión real y para que la organización enfoque sus esfuerzos a la consecución jerarquizada de los objetivos previamente aprobados.

Si consideramos esencial el enfoque de gestión competitiva, que tiene como objetivo conseguir la máxima satisfacción del cliente, el Control de Gestión debe centrarse en la cadena de valor generada entre los recursos aplicados y los productos y servicios ofertados a los clientes.

Este control activo, dinámico y continuo consiste en un conjunto de actuaciones preventivas, que mediante el establecimiento de procedimientos y controles encauza la gestión empresarial hacia el futuro deseado, previamente diseñado.

El proceso del Control de Gestión debe basarse en la estructura organizativa existente, siendo, por tanto, más o menos descentralizado en relación con el tamaño, tipo y características de cada empresa.

OTROS INSTRUMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN

Existen otros importantes instrumentos de control que colaboran a asegurar la medición del grado de consecución de los objetivos, así como la de tomar las acciones adecuadas. Entre ellos podemos destacar:

Contabilidad Financiera

Realiza una síntesis con un elevado nivel de agregación y con una estructura muy formalizada de las principales variables implicadas en el resultado periódico: ingresos menos compras y gastos, corregidos por la diferencia algebraica de las existencias. Esta primera aproximación puede desvelar dónde está fallando sustancialmente la actividad económico - financiera.

Contabilidad Externa

Consiste en la verificación, comprobación y revisión de los estados contables, realizada por expertos profesionales externos, independientes de la empresa auditada, que emiten su opinión sobre la racionalidad y fiabilidad de la situación económico - financiera y resultados expresada en el Balance.

Contabilidad de Gestión

Analiza continuamente los orígenes y las causas de los resultados, desglosados en los costes correspondientes a cada ingreso, comparando cómo debería haberse realizado la actividad económica programada con el nivel obtenido de las variables, que sirven para el aprendizaje y mejora continua de la organización.

Auditoría y Control Interno

Constituye el conjunto de métodos e instrucciones de procedimientos y estructuras organizativas que tiene por objetivo salvaguardar los activos empresariales,

asegurar la fiabilidad y exactitud de la información y registros contables, prevenir la posibilidad de fraudes y promover la eficacia de la gestión empresarial.

Auditoría Operativa

Analiza el presente y perfecciona sustancialmente el futuro de la gestión empresarial, poniendo en relieve las ventajas y dificultades estratégicas que se prevén a lo largo del tiempo tanto por el efecto de los cambios en la organización como en el entorno.

Cuadro de Mando

Consiste en el establecimiento de un conjunto de señales que miden continuamente los aspectos esenciales del gobierno de la gestión empresarial.

Cada empresa concreta puede establecer su Cuadro de Mando específico, de forma que la dirección pueda ser alertada de las anomalías que suceden, para

estudiar las causas y tomar las decisiones que las remedien en el más corto espacio de tiempo posible.”¹²

EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ACTUALES ORGANIZACIONES

Haciendo referencia a los sistemas de control empresarial se manifestó “que se trataba de un proceso mediante el cual la dirección asegura que los recursos se obtienen y se emplean de manera eficiente y eficaz, con la finalidad de lograr los objetivos de la organización.

Algunas de las limitaciones experimentadas por los sistemas de control de gestión tradicionales, consecuencia del elevado nivel de incertidumbre sobre el futuro, son señaladas a continuación:

- Considerar que las decisiones empresariales se fundamentan exclusivamente en indicadores financieros.

¹²Anthony, R. N.: El Control de Gestión. Marco, entorno y proceso. Deusto, Ackoff, R:L:, creating the corporate future. Jhon wiley an sons.

- Se han caracterizado por una visión del corto plazo, centrada en los resultados financieros y reduciendo el control de gestión, en multitud de ocasiones, a un simple control presupuestario.
- No promueve el proceso de motivación individual ni la identificación con la empresa.
- No contemplan la estrategia de la organización.

Este conjunto de limitaciones han provocado, un replanteamiento del concepto de control de gestión, caracterizado por un sistema de control más global, y centrado en la selección de aquella información que se considere más relevante para asegurar la consecución de los objetivos y que mejor refleje el nivel de cumplimiento de éstos últimos.

Por éste motivo, los cambios en el control se fundamenten en una adaptación y mejora de los sistemas de información frente a un mayor nivel de incertidumbre sobre el futuro, resultado de los cambios del entorno y de la creciente complejidad de las empresas.”¹³

EL PROCESO DE MEDICION

QUE ES MEDIR?

“Medir es determinar una cantidad comparándola con otra. Algunos manifiestan que lo importante es hacer las cosas bien, con calidad, mejorar siempre y por lo tanto la medición es innecesaria; sin embargo pronto o tarde caen en cuenta que no se pueden desarrollar las mejoras si no se tiene claro cómo medir lo que se va a mejorar.

La medición no puede entenderse sólo como un proceso de registrar datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones.

POR QUE MEDIR?

La medición en el concepto tradicional ha servido más para buscar responsables, las empresas tienen el paradigma de que la medición, la evaluación y control son

¹³ APARIS, José A. RIPOLL, Feliu. Los sistemas de información estratégica en ambientes competitivos, REVISTA LEGIS DEL CONTADOR, Enero/Marzo 2001.

agentes de la fiscalización y penalización por encima de las posibilidades de corrección y mejoramiento.

En esta perspectiva la medición debe buscar que el análisis de las mediciones tienda a identificar responsabilidades de mejora y no a establecer culpables, establecer un clima de esta naturaleza en la empresa es tarea de la gerencia porque permitirá tener una organización con actitud crítica y de superación, esto ayudará a lograr el clima de confianza y aceptación en que deben desenvolverse las mediciones.

PARA QUE MEDIR?

La medición es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos, ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se dan en la organización y para gerenciar su mejoramiento acorde con la exigente competencia actual.

Las medidas permiten al individuo evaluar su desempeño mejorar sus debilidades y de esta manera desarrollar un sentimiento de logro y superación. Las medidas acompañadas de un buen sistema de recompensas estimulan al individuo y al

equipo a realizar un esfuerzo adicional que se necesita para que la organización se aparte de lo común.

Sin medición nos se pueden adelantar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento a saber: evaluar, planificar diseñar, prevenir, innovar corregir y mantener.

Cuando se habla de medición no necesariamente se refiere a escalas universales reconocidas para expresar los resultados, como alternativa se puede utilizar indicadores con escalas propias, desarrolladas para cada uno que permitan comparaciones, las cuales son útiles para conocer grados de avance.

Para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocios, es necesario tener indicadores que le permitan detectar las oportunidades de mejoramiento”¹⁴.

¹⁴ DOMIGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTION:

“El concepto de gestión, está asociado al logro de resultados por eso debe entenderse la gestión no como un conjunto de actividades, sino como un conjunto de logros. El proceso de gestión involucra tres aspectos fundamentales:

- De los logros de los objetivos,
- De los productos para alcanzar los logros y
- De los recursos utilizados para obtener los productos.

En el concepto de gestión, los objetivos son el fin. Los objetivos de cualquier organización son básicamente tres que se reúnen en uno: *mejoramiento*:

- De la rentabilidad de la inversión,
- De la participación en el mercado,
- De la actual cobertura, de la calidad de vida de los ciudadanos y
- Del desempeño de la organización

El logro del mejoramiento se puede observar claramente en el siguiente esquema:



Los productos son el medio para alcanzar los objetivos, es decir los productos son el fin, estos productos para lograr alcanzar los fines deben tener seis características que son: calidad, cumplimiento, costo, confiabilidad, comodidad y comunicación.

La gestión consiste entonces en modificar una situación actual, en una situación esperada futura, para ello es absolutamente necesario conocer el estado de la situación actual y el estado o coordenadas de la situación futura a alcanzar.

Los gerentes o administradores han sido nombrados para alcanzar unos resultados propuestos por la propia organización en la cual labora o por la comunidad en la cual este vinculado, sin embargo no es suficiente alcanzar sólo los resultados, también es necesario optimizar los recursos disponibles o dispuestos para lograrlos.

Los administradores o gerentes no han sido nombrados sólo para optimizar los recursos existentes, como a veces erróneamente se piensa; tampoco para alcanzar sólo resultados a cualquier precio, debe existir un equilibrio entre alcanzar los resultados y optimizar los recursos.

La gestión involucra el logro de resultados en primera instancia, resultados que muy probablemente varían en la medida que se alcancen los inicialmente propuestos.

Los administradores deben realizar todos los esfuerzos necesarios en el logro de los resultados y éstos, hoy apuntan a la satisfacción total del cliente, tanto en el sector privado como en el sector público.

La gestión hoy esta igualmente dirigida por la misión de la empresa y esta misma tiene unos objetivos orientados a satisfacer las necesidades, deseos y demandas de los clientes.

Para alcanzar los resultados propuestos por la organización, ésta fija en primer lugar su misión o visión según la empresa, luego elabora un plan de acción para alcanzar esa misión u objetivo principal y finalmente desarrolla una gestión con el fin de lograr el resultado propuesto, que tiene como guía un plan.

Para que se pueda realizar una buena gestión, es decir, alcanzar los resultados propuestos optimizando los recursos, la organización debe guiarse por medio del plan, de esta manera toda la empresa tiene un mismo norte y con seguridad una manera más fácil de alcanzarlo.

La gestión se evalúa no sólo para conocer los resultados, la gestión se evalúa para mejorarse. Este es el verdadero y real sentido para que la gestión se evalúe. El período de evaluación debe ser tal que permita hacer correcciones y pueda mejorarse.

La modificación de la situación actual de una organización a la esperada debe medirse para conocer cómo fue la gestión de pasar de un estado a otro, para ello se utilizan los indicadores de gestión.

Para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocios, es necesario tener indicadores que le permitan detectar las oportunidades de mejoramiento.

Un indicador es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de producto en proceso de una organización, la magnitud del indicador al ser comparada con un nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación o acierto, sobre la cual se tomarán acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento según e caso.

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

El acto de medir se realiza a través de la comparación y ésta no es posible si no se cuenta con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador.

Los indicadores de los procesos son de tres clases:

- De manejo de recursos o **EFICIENCIA** en el manejo de los mismos,
- De resultados o **EFICACIA** en el logro de objetivos,
- De impacto o **EFFECTIVIDAD** de la gestión,
- De **EQUIDAD**.

Otro indicador muy utilizado es el de economía¹³.

¹³ DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión

INDICADORES DE EFICIENCIA:

QUE ES EFICIENCIA?

“Se entiende por eficiencia el uso racional de los recursos disponibles en la consecución de resultados *es obtener más resultados con menos recursos*.

Quien es eficiente es la empresa o el administrador y es eficiente en el manejo de los recursos o ineficiente en el manejo de ellos. Lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o resultados.

La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y no con los aspectos externos de la empresa y está dada como una medida del manejo de los recursos o de las variables existentes en el proceso. Los recursos o variables que están presentes en el proceso son: materiales, humanos, tecnológicos, metodológicos y monetarios”.¹⁴

¹⁴ DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión

Según Fleitman los indicadores de eficiencia “son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en sus acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento plenamente definida y aceptada.

La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado para realizarlo. En este sentido relacionan el costo de los recursos utilizados con el logro alcanzado.

El criterio de eficiencia toma en cuenta a productividad en el uso de los recursos disponibles para conseguir determinados fines. Hasta ahora no existe una escala de valores con la que pueda medirse con exactitud el grado de eficiencia con la que se cumple una función o actividad. El único camino lógico y aceptable para medir el grado de eficiencia de una función es establecer parámetros e indicadores teóricos ideales por cada una y comprobarlos con los desempeños reales.¹⁵

¹⁵ FLEITMAN, Jack. Evaluación Integral. Ed. Mc.Graw-Hill.

INDICADORES DE EFICACIA:

QUE ES EFICACIA?

“Se entiende por eficacia, el logro de los resultados propuestos, tiene que ver con alcanzar los resultados propuestos para el cumplimiento de la misión. La eficacia está relacionada con los aspectos externos de la empresa.

La eficacia es absoluta, es decir, se alcanza o no se alcanza el resultado propuesto, por lo tanto no se obtendrán valores de eficacia superiores al ciento por ciento, los resultados son cualitativos y por ello no se pueden medir, sino contar, contar las veces que el cliente está satisfecho con los resultados y de esta manera se obtiene la eficacia de la gestión.

La eficacia mide la capacidad de innovación mientras que la eficiencia mide la capacidad racional, la eficacia es dada por el número de aciertos que se tengan en los atributos de los resultados. Los resultados tienen varios atributos, pero fundamentalmente se consideran seis:

- **Calidad:** tiene que ver con el cumplimiento del producto de los requisitos solicitados por el cliente como son la pertenencia, las características físicas, el diseño, etc. La calidad está calculada por el número de aceptaciones que de nuestro producto haga el cliente. Por lo tanto se cuenta por el número de aceptaciones, el número de rechazos, el número de devoluciones.

- **Cumplimiento (oportunidad):** tiene que ver con el cumplimiento en el tiempo de entrega de los productos solicitados por el cliente, este tiempo lo fija el cliente, en concordancia con el productor.

- **Costo:** tiene que ver con la relación beneficio/costo del producto, que tienen los clientes acerca de los productos. Esta medida está dada por la percepción que tiene el cliente del beneficio que le presta el producto.

- **Confiabilidad (garantía):** tiene que ver con la atención posventa del producto, que se le brinda a los clientes, está relacionada con la garantía de que el producto funcionará bien durante su uso. El cliente debe recibir buena información del producto para hacer buen uso del producto y confiar en él. El cálculo de la confiabilidad, está dado por el número de reclamos recibidos por parte del cliente durante la utilización del producto.

- **Comodidad:** tiene que ver con la facilidad del cliente para acceder a los productos y servicios de la empresa.

- **Comunicación (amabilidad):** tiene que ver con la atención dada por el personal de la empresa a sus clientes quienes esperan un personal amable y cordial que lo ayude en la adquisición de los productos.

INDICADORES DE EFECTIVIDAD

QUE ES LA EFECTIVIDAD?

Es la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles por lo tanto la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia, no debe considerarse como una sumatoria ni como una multiplicación sino como un resultado de la gestión para alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro.

IMPACTOS DE LA GESTION:

Los siguientes son considerados como la medida del impacto de una gestión y los cuales deben medirse.

INSTITUCIONALES

- **Rendimiento:** significa el desempeño o los resultados obtenida por todo el sistema, con respecto a un resultado esperada (programada), de acuerdo con las necesidades o de acuerdo con el ritmo de trabajo de los recursos de todo el sistema.
- **Competitividad:** significa el desempeño de los diferentes recursos o de todo el sistema en conjunto dentro de un proceso, con respecto a un resultado esperado de la mejor competencia.

SOCIALES

- **Participación:** significa el grado de participación que tiene la empresa en un mercado definido. Dice el porcentaje en que está participando la empresa dentro de las demandas existentes en un mercado definido.

- **Crecimiento:** significa el grado de adaptación de la empresa a los deseos de los clientes potenciales. Dice que respuesta se está dando a las solicitudes de nuevos y diferentes productos.
- **Cobertura:** significa el grado de cobertura que tiene la empresa a las necesidades que la población tiene por ese producto. Dice que respuesta se está dando a las necesidades de atención requeridas por la comunidad.

INDICADORES DE EQUIDAD

¿QUÉ ES EQUIDAD?

Es un proceso donde intervienen variables y se obtienen productos es necesario reconocer que las variables representan unos gastos y que los productos representan unos ingresos.

La equidad está dada por la participación en el aporte a los costos y en la participación del beneficio.

Equidad en aportes: la equidad en el aporte está dada por la relación, de quien más tiene más aporta.

Equidad en beneficio: la equidad en el beneficio no está dada sólo por la relación de quien menos tiene más recibe.

Aquí es necesario tener en cuenta que el Estado tiene una obligación política, económica y social y que por lo tanto el beneficio debe medirse por la participación de la sociedad en esos tres campos.

Debe verificarse entonces la participación en el beneficio de acuerdo a:

- Lo político: en los campos geográfico, demográfico y sociográfico.
- Lo económico: debe verificarse en los estratos bajo, medio y alto.
- Lo social: la participación debe ser en cuanto a las necesidades primarias, secundarias y terciarias de cada región o grupo.

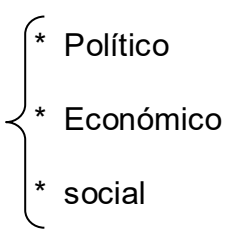
El indicador de equidad se calcula teniendo en cuenta la participación de la comunidad en el total de la población y se confronta frente al total de los beneficios recibidos frente al total de los mismos.

De lo anterior se desprende que quien menos tiene más recibe y por lo tanto para recibir más es necesario tener menos.

Esta paradoja de quien menos tiene más recibe, hace pensar que nadie tendría interés en mejorar por tanto es necesario vincular el esfuerzo de las comunidades al indicador de equidad; esto quiere decir que además de la participación por un porcentaje en el conjunto de lo político, lo económico y lo social, es necesario verificar el esfuerzo de la comunidad.

Indicador de esfuerzo: indica el esfuerzo realizado por las comunidades para mejorar sus condiciones de vida. Se mide respecto a períodos anteriores.

En conclusión se puede decir que los indicadores de equidad son de tres clases:

- De aportes
 - De beneficios
 - De esfuerzo¹⁶
- 
- * Político
 - * Económico
 - * social

¹⁶ DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión

CONSTRUCCION DE UN INDICADOR

NOMBRE

“Se refiere a la característica de la variante, el atributo del resultado, o el impacto de la gestión que se quiere medir. Algunos ejemplos son:

- Eficiencia en el uso de los materiales
- Eficiencia en el uso de la maquinaria
- Calidad del producto
- La productividad de la empresa
- Ocupación de camas
- Rotación del personal
- Porcentaje de errores por informe

EL OBJETIVO

Se refiere al uso que se le espera dar a la información obtenida. Por ejemplo, conocer nuestro grado de eficiencia con respecto a la competencia:

- El grado de aceptación de nuestros productos por parte del cliente

LOS NIVELES DE REFERENCIA

Se refiere a los estándares de comparación de nuestros indicadores, alguno de ellos son:

- Histórico
- Teórico
- Competencia
- Política
- Consenso
- Planificado

DUEÑO DEL PROCESO

Se refiere a la necesidad de especificar y clarificar a quienes le corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias seleccionadas.

LOS PUNTOS DE LECTURA

Se refiere a los puntos o actividades del proceso en las cuales debe realizarse la medición. Esta debe estar claramente definida para evitar distorsiones en sus medidas. Deben quedar claros, igualmente los procedimientos y los métodos.

LA FRECUENCIA

Se refiere a la periodicidad con que debe realizarse las mediciones, de tal manera que le permita una toma de decisiones oportuna.

MEDIOS LOGISTICOS

Son los medios utilizados en la obtención de un producto. Los medios son los físicos (áreas), de servicios (energía, teléfono, acueducto), de transporte etc.

BENCHMARKING

Es el proceso continuo y sistemático para evaluar y comparar productos, servicios y proceso de trabajo u operaciones de las organizaciones que son reconocidas como líderes, con el fin de realizar mejoras organizacionales.

EL BENCHMARKING GENERICO

Se realiza con funciones que son similares en otras empresas y que no constituyen parte esencial de la producción. Tal es el caso con las áreas de apoyo como son: personal, finanzas, informática y logística.

EL BENCHMARKING INTERNO

Se realiza en las dependencias de la propia organización, en aquellos procesos o actividades similares, ejemplo: estrategias de mercado en diferentes áreas, los sistemas de informática, los sistemas contables, los sistemas de producción.

PRODUCTIVIDAD TOTAL

Indica el nivel de utilización de todos los factores que intervienen en el proceso de producción, al igual que el rendimiento o superávit de operación que los mismos generan al desarrollo de la organización, del sector, de la región o del país.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el nivel mínimo de producción y ventas que debe obtener la empresa para cubrir las obligaciones imputables al ejercicio normal de la organización. Se indica igualmente, que el punto de equilibrio es el volumen de producción en el cual la empresa no obtiene ni pérdidas, ni ganancias.

PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

Se concibe como la relación existente entre la producción y el aporte correspondiente del trabajo a la misma.

PRODUCTIVIDAD TECNICA

Los indicadores de productividad son una técnica que relaciona los niveles de producción obtenidos con la maquinaria y los equipos utilizados.

ESTRATEGIA EMPRESARIA

Este indicador es un instrumento de análisis que permite desarrollar los fundamentos de una planeación estratégica adecuada a su empresa y posibilita diseñar la estrategia a seguir por usted en el corto y mediano plazo.

DEBILIDADES

Son los aspectos que resultan con menor puntaje entre los diversos elementos evaluados y que, por lo tanto, constituyen fallas de la empresa; por ejemplo, incumplimiento de la entrega de los productos.

FORTALEZAS

Son los aspectos que obtuvieron entre los evaluados y por lo tanto son las cualidades más destacables de sus empresas; de allí que se denomine fortaleza.

ENTORNO INDUSTRIAL

Entre los factores a considerar se encuentran los cambios en la estructura de la industria, su forma de financiación, en la ingeniería, los procesos y los productos típicos utilizados allí y en sus estrategias comunes de marketing.

Esta permanente habilidad para identificar, satisfacer y recibir un pago por cumplir las exigencias del cliente con más rapidez que cualquier otro competidor, cambia los parámetros de la competencia en esa industria.

La organización que detecte esos cambios y responda en forma positiva ante ellos posee una ventaja competitiva.

El entorno industrial se monitorea mediante la lectura de periódicos técnicos y comerciales de la industria respectiva, con el fin de llevar a cabo su revisión y análisis.

ENTORNO COMPETITIVO

Al analizar el entorno competitivo se tiene en cuenta los siguientes aspectos importantes:

- Los cambios de los perfiles del competidor que significa los métodos de mercadeo, calidad del producto, condición de negociación etc.
- La segmentación del mercado hace referencia al sector al cual es dirigida la venta del producto.
- El compromiso de investigación y desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados.

ENTORNO INTERNO

Se encuentra los cambios en la estructura de la compañía, en su cultura, en su clima, en su productividad, en sus fortalezas y debilidades, y en los diferentes sistemas de planeación y control interno diario dentro de la organización, también todas las áreas de interés con el fin de determinar la marcha de la empresa y el buen funcionamiento que se refleja finalmente con la satisfacción del cliente”¹⁷.

MODELO DE AUDITORIA DE GESTION [TESIS-DE GESTIONMODELO DE AUDITORIA DE GESTION.doc](#)

¹⁷ Tomado de Tesis MODELO BASICO DE AUDITORIA DE GESTION APLICADO AL TRABAJO DE REVISOR FISCAL

EXPLICACION DEL MODELO

DE LA PLANEACION

- Se investiga si la empresa cuenta con un plan estratégico, si funciona como línea directriz y lo conocen y observan todos los niveles de la empresa.
- Se determinan los propósitos que persigue la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- Se establecen las prioridades y secuencias de las acciones de cada área
- Se verifica si existe la asignación de recursos para cada área
- Se revisan los procedimientos

DEL CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

Arquitectura organizacional.

Marco organizacional: Se refiere a la constitución de la empresa, estatutos, reformas, Cámara de Comercio, RUT, Capital, Composición accionaria, Revisión de Organigrama, Marco normativo, Legislación específica del sector y empresa, Cubrimiento geográfico, Métodos y desempeños administrativo.

Ideas rectoras: Existencia de Visión, Misión, Principios, Valores, Metas, Políticas, Delegación de responsabilidades, uso y actualización de manuales de organización y Procedimientos

Control Interno

- Suficiencia y efectividad de los sistemas de control
- Los objetivos, medios y formas de control
- Cumplimiento de normas y lineamientos

- El análisis de las auditorías aplicadas con anterioridad considerando profundidad, objetividad y alcance
- Confiabilidad e importancia
- Sistema de prevención de errores y de irregularidades

Plan de Gestión

- Diagnostico General: Forma y grado de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas, la eficacia de los sistemas, procedimientos y controles, las operaciones, la comercialización, los servicios, las relaciones públicas, la implantación del concepto de calidad total de la empresa.
- La observancia de la normatividad.
- El Ambiente laboral.
- Las fuerzas y debilidades de la empresa.
- Los problemas y oportunidades internos.
- Las oportunidades y amenazas externas.
- El grado de eficacia, eficiencia y economía de la empresa en lo general y por área revisada.
- La posición estratégica de la empresa.
- Las áreas críticas que impiden su desarrollo.

Gestión Financiera

- Análisis de los Estados Financieros.
- Análisis de los financiamientos.
- Análisis de la rentabilidad actual, y la proyectada a corto y mediano plazo.
- Estructura Financiera.
- Análisis de las inversiones.
- Impacto nuevas inversiones.
- Avances tecnológicos.
- Proceso Contable: Caja, Cuentas por cobrar, inventarios cuentas por pagar y gastos.
- Proceso de control de gastos.
- Proceso de control Presupuestal: Planeación presupuestal, elaboración de presupuestos, evaluación y análisis de evaluaciones.

Sistemas de Información

- Sistema de información existente y eficacia de los mismos.
- Las necesidades de información y la periodicidad con que debe ser obtenida.
- Confiabilidad de las mismas.

- Su oportunidad en la toma de decisiones.
- Sistema de información contable y financiero.
- El Nivel de la automatización de los sistemas.

DEL ALCANCE

El alcance de la Auditoria de Gestión comprende las áreas o funciones específicas que se van a evaluar y los estudios, técnicas y criterios de medición que se usaran durante la revisión y estará en función de la naturaleza magnitud y complejidad de la empresa.

Es importante establecer el alcance con objetividad, para poder elaborar un trabajo significativo, que pueda terminarse en un período razonable, cuando se determina el alcance del estudio de una auditoría de Gestión, se deberá tomar en cuenta los siguientes factores de la empresa que se evalúa:

- Los Fundamentos legales, Objetivos, metas, programas, sistemas y controles.
- El estado del entorno.
- El grado de desarrollo organizacional.
- El desarrollo operativo interno y externo.
- Facilidades de obtener información.

DEL PROGRAMA DE AUDITORIA

Se constituye en una guía y control para el desarrollo del trabajo a ejecutar. Igualmente los programas de auditoría sirven como registros de la labor de Auditoría al efectuar las pruebas de cumplimiento, sustantivas y otras necesarias, evitando olvidarse de la explicación de algún procedimiento.

Los procedimientos descritos deben estar acordes con la herramienta de control, áreas, operaciones, actividades que se pretendan realizar y aplicar en la práctica. Además, los programas se constituyen como base para la determinación de los recursos que se van a utilizar en el Proceso de Auditoría.

DE LOS OBJETIVOS

- Determinar si la empresa esta operando con las utilidades que debiera o, en su caso, si está cumpliendo con los objetivos sociales que se planteo.
- Identificar el clima laboral en el que se desenvuelve la empresa.
- Identificar áreas específicas que puedan mejorarse y en donde la aplicación de la auditoría pueda medir los resultados más útiles.
- Verificar la validez y congruencia de la estructura organizativa.

- Revisar la planeación organización, programación, presupuestación, integración y dirección de la empresa.
- Establecer la necesidad de mejoras a los sistemas y procedimientos existentes.
- Examinar la utilización de las capacidades de la empresa.

DE LOS INFORMES DE GESTION

- Comprobar la calidad, confiabilidad y utilización de la información gerencial.
- Determinar la oportunidad, congruencia y calidad con que se toman las decisiones.
- Cotejar el logro de las metas en relación con los planes, pronósticos y presupuestos asignados.

DEL CUMPLIMIENTO DE LEYES Y REGULACIONES

- Verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

- Comprobar si los sistemas de registro incluyen la totalidad de las operaciones realizadas; si los métodos y procedimientos utilizados permiten confiar en la información financiera y operacional.

DE LA EVALUACIÓN DE EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD

- Comprobar la eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas planteados y detectar la existencia de oportunidades para mejorar.
- Confirmar la existencia e idoneidad de criterios para identificar, clasificar, y medir los datos relevantes a la operación, verificando igualmente que se hayan adoptado parámetros adecuados para evaluar la eficiencia y la eficacia de la empresa.
- Examinar la eficiencia del personal.
- Determinar la suficiencia y efectividad del sistema de control interno, administrativo, financiero y operacional establecido.

DE LOS INDICADORES DE GESTION

- Establecer indicadores para la evaluación de la empresa.

- Establecer para cada indicador su periodicidad de medición, la base comparativa y la unidad de medida.
- Utilizar indicadores cualitativos y cuantitativos como son los de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, de ventas, de producción, de personal, de crédito y cobranza, de comercialización, de mantenimiento, de informática etc.

DE LA IDENTIFICACION DE HALLAZGOS

- Señalar las fallas en métodos y desempeños operacionales.
- Identificar cargas de trabajo, definiendo con claridad funciones, responsabilidad y relaciones entre los órganos para evitar duplicidad o trabajo innecesario.
- Simplificar métodos de trabajo y operaciones administrativas para reducir el tiempo ocioso y lograr el aprovechamiento pleno de la realización de esfuerzos.
- Definir criterios para la medición de áreas problema y las causas que las originan.
- Identificar las causas y la gravedad de los problemas.

DEL INFORME FINAL

Al término de la Auditoría de Gestión, se deberán obtener recomendaciones y sugerencias congruentes con las necesidades y posibilidades de la empresa, de tal forma que se implanten métodos y sistemas que mejoren su administración y operación en general.

La presentación del informe debe contener como mínimo una introducción, síntesis del diagnóstico general, síntesis del diagnóstico específico, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, comentarios y conclusiones, recomendaciones y alternativas de implantación.

METODOLOGIA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA DE GESTION

TERMINOS DE REFERENCIA

A. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES RELATIVAS A NUESTRA INTERVENCION COMO AUDITORES DE GESTION Y RESULTADOS

1. Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
2. Proveer a la Cooperativa Multiactiva Coomultrasan - Piedecuesta de herramientas que les permitan ser más efectivos en el logro de metas y objetivos estratégicos trazados, alcanzando niveles cada día más altos de eficiencia y calidad en el servicio.
3. Cumplir con los criterios, características e indicadores de gestión.

4. Evaluar la gestión y resultados de la Cooperativa Multiactiva Coomultrasan - Piedecuesta de acuerdo con lo consignado en el plan de gestión y resultados.
5. Emitir un pronunciamiento sobre la viabilidad empresarial informando inmediatamente a la Gerencia General de las situaciones que pongan en peligro la viabilidad financieras y las fallas que encuentre en el sistema de control interno existente.
6. Efectuar apreciaciones de evaluación sobre el manejo de Cooperativa Multiactiva Coomultrasan - Piedecuesta en lo relacionado con los servicios comerciales.
7. Velar por la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas planteados y detectar la existencia de oportunidades para mejorar.
8. Hacer coincidir los objetivos de quienes prestan servicios comerciales con sus fines sociales y su mejoramiento estructural, de forma que se establezcan criterios claros que permitan evaluar los resultados.
9. Lograr que el proceso de control de gestión y resultados sea una herramienta que ayude a cumplir con las metas propuestas estipuladas en la planeación estratégica de la Cooperativa Multiactiva Coomultrasan – Piedecuesta

10. Lograr que el diseño del programa de control de gestión al interior de la organización sea consecuente con los requerimientos exigidos por la organización en el desarrollo de su operación.

Para el cumplimiento de las funciones como Auditores de Gestión y Resultados involucraremos los siguientes aspectos:

- **Auditoría de control interno**, la cual expresa una opinión sobre si hay y son adecuadas las medidas de conservación y custodia de los bienes de la cooperativa y de terceros en su poder; además proporciona seguridad sobre la efectividad y eficiencia de las operaciones.
- **Auditoría de gestión**, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.
- Determina si existe una organización adecuada de la entidad, la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas, la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento, entre otros.

B. INFORMES REQUERIDOS

1. Memorando con recomendaciones relativas a la Evaluación del control interno en la medida en que estas se detecten.
2. Informe de Gestión y Resultados

C. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

De acuerdo con nuestras conversaciones preliminares con la Administración y el conocimiento acumulado de los trabajos realizados concluimos sobre lo que el cliente espera recibir de nosotros:

- Recomendaciones tendientes al mejoramiento del control interno y procedimientos administrativos de la cooperativa.
- Emitir informes sobre la eficiencia en la prestación del servicio.
- Evaluación y recomendación sobre los programas que actualmente tiene la Cooperativa para realizar la auditoría de gestión.

NEGOCIO DEL CLIENTE Y SUS RIESGOS INHERENTES

A. SITUACION SOCIAL DE LA EMPRESA

La **COOPERATIVA MULTIACTIVA COOMULTRASAN PIEDECUESTA**, es un ente cooperativo de carácter privado, constituida el 21 de septiembre de 1.979.

Actualmente cuenta con 128.000 asociados aproximadamente y aportes superiores a los \$ 1.600.000.000.

B. CONCLUSION RIESGO INHERENTE

Definir si el riesgo de control se clasifica como Alto, Medio ó Bajo y determinar los factores que conllevaron a dicha clasificación

SISTEMAS DE INFORMACION

Organización

La subdirección de Planeación, Sistemas y Comercial asesora a la Gerencia General de la COOPERATIVA MULTIACTIVA COOMULTRASAN en la definición de las políticas sectoriales, que inciden en los objetivos y funciones de la entidad. Además se encarga de fomentar la elaboración de estudios e investigaciones que permitan mejorar la formulación y orientación de los programas para la conservación y aprovechamiento de los recursos propios de la Cooperativa.

La gerencia comercial Prepara el Plan de acción de la COOPERATIVA MULTIACTIVA COOMULTRASAN, en coordinación con las diferente áreas de la institución y evalúa los y propone los ajustes necesarios.

Estructura administrativa y personal de sistemas

La Cooperativa cuenta con profesionales especializados en cada área, uno de ellos es quien coordina las diversas aplicaciones del plan general de sistematización y a su vez suministra el soporte técnico a los demás funcionarios de la entidad.

AMBIENTE DE CONTROL

La Cooperativa Multiactiva Coomultrasan cuenta con un manual de funciones de cartera y otorgamiento de créditos debidamente actualizado por parte del Departamento Gestión Humana y Gerencia Comercial.

Consciente de la importancia de los controles la Cooperativa Multiactiva Coomultrasan cuenta con un Departamento de Revisoría Fiscal, quien realiza la verificación y evaluación de los mismos mediante programas integrales de auditoría.

CONCLUSION DEL RIESGO DE CONTROL

Definir si el riesgo de control se clasifica como Alto, Medio ó Bajo y determinar los factores que conllevaron a dicha clasificación

GUIA DE AUDITORIA PARA EL AREA DE VENTAS

Objetivos

Analizar y evaluar que los bienes y servicios dispuestos por la Cooperativa para la venta, se ofrezcan en las cantidades requeridas, con la calidad exigida por los clientes y en forma oportuna.

Criterios de evaluación

- La Cooperativa debe contar con un programa anual de ventas que le permita estimar el volumen de comercialización, el recaudo a obtener y la fijación de precios.
- La Cooperativa debe adelantar estudios de mercado que le permitan conocer canales de comercialización, clientes potenciales y volumen de ventas.
- Debe existir comunicación y coordinación permanente entre las diferentes dependencias que participan en el proceso de venta de bienes, a fin de revisar, unificar y preparar nuevos procedimientos e instructivos de trabajo que

coadyuven a mejorar los niveles de ventas en términos de cantidad y oportunidad requeridos por los clientes.

- Deben elaborarse informes periódicos respecto al volumen de ventas, que le permitan a la Cooperativa conocer el comportamiento de la demanda real y potencial, ingresos percibidos, posibles desviaciones con respecto al programa anual de ventas y obtención de cifras para proyecciones.
- Deben existir mecanismos que permitan evaluar el rendimiento en el área de ventas.

Procedimientos

- Verifique la existencia del programa anual de ventas y evalúe su cumplimiento respecto a: volumen real de ventas por cada uno de los bienes o productos ofrecidos a los clientes: porcentaje de participación efectiva en las ventas totales de cada uno de los canales de distribución seleccionados y cantidad de productos vendidos por zona geográfica.
- Verifique la existencia de sistemas y métodos adecuados para la selección de los canales de distribución y la asignación de volumen de ventas para cada uno de ellos.

- Analice los informes periódicos sobre ventas y confronte los datos obtenidos con respecto al programa anual, a fin de determinar el grado de ejecución las posibles desviaciones y el logro de objetivos.
- Verifique la existencia de métodos de evaluación de rendimiento y/o desempeño en el área de ventas y la utilización de indicadores de rendimientos establecidos por la entidad

APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EN EL AREA DE COMERCIALIZACIÓN DE COOMULTRASAN PIEDECUESTA

DE LA PLANEACION

- A partir de 1.996 debido a la crisis en el sector de la construcción la empresa comenzó a definir los programas y planes de trabajo para cada una de sus áreas con el fin de mantener su posicionamiento en el mercado.

La mayoría de las áreas carecían de programas y criterios de medición, lo que limitaba la medición precisa de los grados de eficiencia.

- Se verifico la existencia de un presupuesto anual de ventas el cual se clasifica en ventas de contado, a treinta días y a crédito; esta soportado con un plan estratégico para desarrollarse en el trimestralmente que cuenta con el apoyo de la Gerencia Comercial. Adicionalmente existe un plan Socio - Maestro donde el almacén cuenta con el apoyo alrededor de 30 maestros de construcción inscritos para trabajar la parte de remodelaciones.

Con este plan se incentiva al socio - maestro con una comisión por cada cliente que presente al almacén si se hace efectiva la venta.

- Con el objetivo de obtener una mayor eficiencia en las actividades de esta área se identifican las siguientes prioridades: Cumplir con las metas fijadas, se establece una combinación del portafolio de productos con el fin de compensar la baja rentabilidad de algunos (ventas cruzadas), cada asesor tiene una serie de clientes potenciales con los cuales se tienen establecidos un cronograma de visitas semanal con su respectivo reporte de gestión.
- Se verificó la existencia de la asignación de recursos destinados al desarrollo del área de ventas. Tales como publicidad, capacitaciones a la fuerza de ventas, apoyo tecnológico, adecuaciones de las instalaciones.
- Se verificó que existen procedimientos para esta área establecidos, son funcionales, actualizados y se aplican totalmente. El grado de conocimiento de la fuerza de ventas relacionados con los procedimientos y sistemas es adecuado.
- Existe un manual para el sistema de facturación, pero no existe un manual formalmente establecidos para el área de ventas; debido a que el personal que se contrata debe tener experiencia en la venta de materiales de construcción, y cada uno de ellos cuenta con un catálogo de productos, lista de precios

donde se establecen los descuentos por línea, y la tabla de financiación implantadas para los créditos.

DEL CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

Control Interno

- Se confirmó que el control del área es suficiente y efectivo. En cuanto a precios, descuentos, cupos, y plazos fijados.
- Se verificó la existencia de un manual para las ventas a crédito, donde se establecen los requisitos necesarios que deben cumplir las personas naturales, personas jurídicas y entidades del estado.
- Existe un procedimiento formal para las devoluciones en ventas, el cual debe ser autorizado por el administrador del almacén.
- Se comprobó que no se han realizado auditorías de gestión con anterioridad, sin embargo el administrador debe rendir informes cada diez días a la gerencia comercial.

- Se verificó que existe un sistema de prevención de errores y de irregularidades, establecido el cual es confiable y oportuno.
- El control en la entrega de mercancía es ineficiente por que esta en responsabilidad de una sola persona.
- Las facturas son preparadas en forma precisa en referencia al deudor, concepto y precios.
- Los pedidos son aprobados en cuanto a sus plazos, precios y crédito de acuerdo al administrador.
- Las listas de precios y los cambios de los mismos son aprobados por el Gerente Comercial.
- Los documentos de despacho son firmados por el transportador y el cliente, indicando la aceptación de las cantidades enviadas.
- Se verificó la existencia de controles mensuales de información de productos vendidos por línea.
- Se observó la existencia de un sistema de facturación que afecta las partidas de ventas, inventarios y cartera directamente.

DEL ALCANCE: área de ventas

DE LOS INFORMES DE GESTION

- Se comprobó que la información que proporciona la Gerencia Comercial para el área de ventas es de alta calidad, suficiente y confiable.

- Se verificó que existe un informe de gestión en donde se relacionan el logro de las metas en cuanto a planes, pronóstico y presupuestos asignados.

DEL CUMPLIMIENTO DE LEYES Y REGULACIONES

- Se verificó el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

- Se Comprobó que los sistemas de registro incluyen la totalidad de las operaciones realizadas; métodos y procedimientos.

DE LOS INDICADORES DE GESTION

DE LA EVALUACIÓN DE EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD

- Se comprobó que el cumplimiento de objetivos y metas planteados se realizan de maneja eficaz por el personal encargado.

- Se confirmó que el personal responsable de las operaciones es idóneo al momento de identificar, clasificar, y medir los datos relevantes, haciendo que los resultados obtenidos sean eficientes.

DE LA IDENTIFICACION DE HALLAZGOS

- Se verificó que no existen fallas en métodos y desempeños operacionales del área de ventas.

- Se comprobó que están claramente establecidas las cargas de trabajo, las funciones y responsabilidades por tanto no se presenta duplicidad de funciones.

RECOMENDACIONES

Después de realizada la auditoría de gestión, aplicando el modelo al área de ventas el equipo de trabajo recomienda:

- Ampliar la fuerza de ventas, no existe un vendedor externo, por lo cual esta gestión esta a cargo del administrador y vendedores interno limitando la cobertura del mercado y debilitando la oportunidad en el servicio.
- La recepción y entrega de la mercancía debería ser manejada como mínimo por dos funcionarios con el fin de agilizar dichas labores y controlar las salidas efectivas del inventario y disminuir el riesgo de fraude.
- Ampliar la exhibición de productos en la sala de ventas.
- Fortalecer la acción de ventas utilizando la base de datos de socios potenciales.
- Permitir la practica empresarial de estudiantes para que realicen refuerzos en el estudio de mercados, identificar clientes potenciales, para conocer el nivel de precios de la competencia, investigación de nuevos productos, hábitos de los clientes, posicionamiento de los productos, etc.

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se obtuvieron como producto de esta auditoria en el área de ventas fueron las siguientes:

Pese a la crisis que atraviesa el sector constructor la cooperativa ha logrado mantener las ventas en un nivel que si bien no ha sido óptimo le permite la permanencia y posicionamiento en el mercado.

Se han adoptado estrategias favorables que han permitido encaminar las ventas al sector de la remodelación utilizando una base de datos interesantes como socios y maestros de construcción sin embargo su aplicabilidad en el plan socio - maestro no ha sido completa ya que algunos puntos clave cómo las actividades depurativas y capacitaciones a este gremio no se han realizado.

La toma de decisiones en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos se hacen de manera descentralizada esto facilita a que la gestión de la cooperativa se desarrolle de manera eficaz y eficiente.

Uno de los factores que no permite un mayor rendimiento en los planes y objetivos se da en la competencia desleal que existe en esta zona que no presenta un estricto control por parte del Departamento de Impuesto y Aduanas Nacionales.

BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION.
Bogotá. ICONTEC 2.000

MANTILLA, Samuel Alberto. VASQUEZ TRISTANCHO, Gabriel. Metodología de la Investigación Contable. Ed. Editora Roesga. 1992. Santafé de Bogotá D.C.

MALLO, Carlos. MERLO, José. Control de Gestión y Control Presupuestario. Editorial. Mc.Graw-Hill. Interamericana. 1.996. UNAB.

MANTILLA B, Samuel A. Traducción Control Interno estructura conceptual integrada-COSO. Traducción. Bucaramanga. 1.995.

CERVANTES, Salvador. Dinámica de la Auditoria Administrativa. . Ed. Ediciones Contables y administrativos S.A. 1.979. México.

MONTAÑO PERDONO, John. Auditoria y Gestión. Ed. Publiadico. Universidad Santiago de Cali. 1era Edición. 1.993.

IVANCEVICH, John M. LORENZI, Peter. Gestión Calidad y Competitividad. Editorial Irwin. 1.995. U.C.C.

CASHIN, J. NECWIRTH, P. Auditoria un Nuevo Enfoque Empresarial. 1.996. UNAB.

Enciclopedia de la Auditoria. UNAB.

SAAVEDRA SAAVEDRA, Guillermo. Coomultrasan Reseña de una obra.

Pronunciamiento número siete.

LOPEZ DIAZ, A. y MARTINES, F. J.(19xx, p. 9)

SANCHEZ y ALAMEA, 1988: pp. 479-485

DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión. Biblioteca Jurídica DIKE. 1998.

BENEDOSI, Pérez Alfaro, PRIETO, y SERPA, El tablero de comando: núcleo de un sistema itegrado de información. Revista COSTOS Y GESTION. No. 21, septiembre 1996.

PERALTA, Jorge, VILLANO, Alberto, KOHLHUBER, Juan, PIANTA. Oscar.

Tablero de control: propuesta de aplicación a un grupo empresario. Revista COSTOS Y GESTION. No. 38. Diciembre 2000.

ANTHONY, R.N.: El Control de Gestión. Marco, entorno y proceso. Deusto, Ackoff, R.L., creating the corporate future. Jhon Wille an sons.

APARIS, José A. RIPOLL, Feliu. Los sistemas de información estratégica en ambientes competitivos. Revista LEGIS del Contador. Enero/Marzo 2001.

FLEITMAN, Jack. Evaluación Integral. Ed. Mc.graw-Hill. 2000.

HARPER, W.M. Contabilidad de Empresas.

REDDIN, Bill. Gerencia por Resultados. LEGIS.