



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES

TESIS DE GRADO

Título: Auditoría de Gestión al sistema de Ventas y Cobros al
“Complejo Plástico” de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”

Autor: Alay Rodríguez Rodríguez

Tutor: MSc. Yaxer Medina López

Curso 2011 – 2012

“Año 54 de la Revolución”

PENSAMIENTO

“Tenemos que ir sobre nuestros errores, marchar sobre ellos, analizarlos y que no se repitan”.

Ché



DEDICATORIA

A mis hijos, por toda su entrega y amor;

A toda mi familia, que ha estado pendiente de mis estudios;

En especial a mi esposa padres y hermanos que siempre han querido ver este sueño convertido en realidad; a todos los que, de una manera u otra, han contribuido a mi formación profesional.

Gracias.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos los que hicieron posibles la realización de esta investigación y en especial.

A mis padres, por enseñarme el camino más seguro que conduce al futuro;

A mi Amigo yaxer por su ayuda incondicional y profesores de la sede a los que de una forma u otra me han brindado su apoyo;

A los que han seguido de cerca este trabajo y han influido en mi formación;

A la dirección de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”, en especial a su Director y Coordinadores, por su ayuda incondicional y apoyo en la realización de esta investigación.

¡MUCHAS GRACIAS A TODOS!

RESUMEN

La presente investigación se realiza en la Empresa Militar Industrial “Comandante Ernesto Ché Guevara”, específicamente al “Complejo Plástico”, por la necesidad de realizar un programa de Auditoría de Gestión a las Ventas y Cobros.

Con este programa se trata de dar respuesta a la necesidad de evaluar el grado de eficiencia, economía y eficacia del sistema de gestión de ventas y cobros, así como su aplicación en otras áreas de la empresa.

Para alcanzar este objetivo se requirió de una amplia búsqueda y consulta bibliográfica que fundamenta la ejecución de la auditoría, además de una investigación preliminar de la entidad en general, profundizando en el área escogida, así como la evaluación del control interno existente en la misma.

En el proceso de obtención de evidencias se aplicó el programa de auditoría que incluye procedimientos y técnicas propias de este tipo de auditoría, a fin de alcanzar los objetivos propuestos, permitiendo así determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia alcanzado específicamente en la actividad de ventas y cobros.

Esta investigación es viable porque no se requiere de grandes inversiones para su realización y su implementación, la cual servirá de herramienta de trabajo de los auditores Internos y del trabajo de directivos en general para la toma de decisiones.

SUMMARY

Investigation this letter it become fulfilled in the undertaking be a militant member “Commandant Ernesto Ché Guevara” industrialist, specifically in the polygon of “Articles Plastics”, for the need to carry out a program of auditor ship of step to the sales and collections.

With this programs trade to give answer to the need to evaluate the degree of efficiency, economy and efficacy of the system of step of sales and collections of the “Compel Plastic”, as well as your application in other areas of the undertaking.

To reach this objective it is required of a wide search and consults bibliographical that lays the foundations of the execution of the auditor ship, besides a preliminary investigation of the entity in general, going deep into in the chosen area, as well as the evaluation of the internal existent control in the same thing.

In the process of obtaining of evidences applied the auditor ship program that includes procedures and technical own of this type of auditor ship, in order to reach the proposed objectives, by permitting so decide the degree of economy, efficiency and efficacy in debt specifically in the activity of sales and collections.

This investigation is viable because not it requires of big inversions for your realization and your [implementation], the who will serve as tool of work of the internal judge advocates and of the work of directives in general for takes it of decisions.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
DESARROLLO	
CAPÍTULO I. Consideraciones generales sobre Auditoría, Auditoría de Gestión y Auditoría de Gestión al sistema de Ventas y Cobros-----	5
1.1 Fundamento teórico de la Auditoría-----	5
1.1.1 Evolución de la Auditoría-----	5
1.2 Auditoría-----	6
1.2.1 Definiciones-----	6
1.2.2 Objetivos, principios y normas-----	7
1.2.3 Clasificaciones-----	9
1.3 Auditoría de Gestión -----	11
1.3.1 Desarrollo de la Auditoría de Gestión en Cuba-----	11
1.3.2 Objetivos, denominaciones, conceptos y dirección por valores-----	13
1.3.3 Vinculación con el control interno-----	15
1.3.4 Etapas para desarrollar la Auditoría de Gestión-----	16
I. 4 Auditoría de Gestión al sistema de Ventas y Cobros -----	20
1.4.1 Enfoque de venta, servicio al cliente y mercadotecnia o marketing-----	20
1.4.2 Gestión de cobros, política de crédito, instrumentos de pagos y contratación-----	22
 CAPÍTULO II. Caracterización y diagnóstico al “Complejo Plástico”, de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”-----	26
2.1 Caracterización de la organización empresarial objeto de estudio.-----	26
2.1.1 Características generales, estructura, misión, valores compartidos y objetivos estratégicos. -----	26
2.1.2 Valores compartidos-----	28
2.1.3 Objetivos estratégicos-----	29

2.1.4 Características del área de contabilidad y su interrelación con mercadotecnia-----	29
2.1.5 Interrelación entre el área de mercadotecnia con la dirección de economía-----	30
2.1.6 Contratación económica, objetivos y responsabilidades-----	30
2.1.7 Control interno establecido-----	31
2.2 Diagnóstico del proceso de gestión de Ventas y Cobros de la unidad.-----	33
2.2.1 Caracterización de la unidad básica “Complejo Plástico”, como estrategia para la gestión de Ventas y Cobros.-----	33
2.2.2 Productos fundamentales por cada negocio y sus principales clientes.-----	34
2.2.3 Caracterización y diagnóstico estratégico del departamento comercial.-----	35
2.2.3.1 Objetivos estratégicos de mercadotecnia-----	37
2.2.3.2 Resultado de las encuestas aplicadas-----	38
2.2.4 Principales problemas detectados en el proceso de gestión de Ventas y Cobros de la unidad básica “Complejo Plástico”.-----	40
2.3 Evaluación del control interno por componentes al área de Ventas y Cobros en la unidad básica.-----	40
CAPÍTULO III Auditoría de Gestión al sistema de Ventas y Cobros al “Complejo Plástico”-----	44
3.1 Fases de la Auditoría de Gestión.-----	44
CONCLUSIONES -----	66
RECOMENDACIONES -----	67
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La auditoría es una técnica empleada internacionalmente como el examen de las demostraciones y registros administrativos, donde el auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.

En Cuba al igual que en el mundo se ven reflejados los antecedentes de la auditoría desde épocas tempranas, tanto es así que vienen dados desde los tiempos de la colonia, en que la actividad comercial era dirigida y controlada por España, que se identificaba como dueña de los negocios y por tanto era revisada por inspectores.

Después de los años 90 la práctica de esta ciencia se realizaba como auditorías financieras tanto de carácter estatal como privado, con la participación de firmas cubanas de auditores independientes, auditorías fiscales y de auditorías internas

El progreso alcanzado en la actividad de preservación de las finanzas públicas y el incremento del control económico administrativo reconoció como una necesidad para nuestro país, en un primer momento, la creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscripta al Ministerio de Finanzas y Precios, en 1995, para dar paso, en un momento posterior de su desarrollo, a la creación del Ministerio de Auditoría y Control (MAC), como organismo de la Administración Central del Estado, en el 2001.

La experiencia acumulada durante todos estos años ha demostrado la necesidad de una legislación que perfeccione la organización y funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del estado socialista cubano y le otorgue la debida jerarquización y autoridad a esta labor. Para ello se crea en el 2009 la Contraloría General de la República de Cuba, con el objetivo y misión de ejecutar la más alta fiscalización sobre los órganos del estado y del gobierno.

Constituye un elemento indispensable asegurar el control de los recursos materiales, financieros y humanos para asegurar la correcta dirección de las empresas lo que se logra con la aplicación de mecanismos que permitan la utilización de los mismos con un grado elevado de confiabilidad. La inexactitud de las cifras registradas y los desajustes en el control primario han arrojado la necesidad de realizar auditorías que permitan evaluar la efectividad del control interno y los sistemas implantados en las empresas.

Para el desarrollo de la investigación, se requirió de una amplia búsqueda y consulta bibliográfica en la literatura nacional e internacional que fundamenta la ejecución de la auditoría, entre los autores consultados se encuentran Cook J.W y Winkle G.M, Elvira

Armada, Roberto Hernández, así como la legislación vigente en materia de auditoría en Cuba, el D/Ley #. 159/1995, la Ley 107/2009 y Res. 60/2011.

La economía cubana, hace constantes transformaciones para perfeccionar el sistema de gestión y lograr el funcionamiento integral de las entidades económicas. Un conjunto de factores han incidido en mayor o menor grado en el deterioro de los mecanismos de gestión por lo que se requiere de acciones consecuentes y cambios en los estilos de dirección que obliguen a utilizar los resultados de las auditorías como un verdadero instrumento de dirección, así como establecer una base metodológica y de registro adecuada a este propósito.

En los momentos actuales las empresas pertenecientes al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) realizan enormes esfuerzos por elevar el papel de la contabilidad y evaluar el proceso de gestión empresarial; la auditoría de gestión, dentro de este proceso, constituye la herramienta básica para que la dirección conozca si las capacidades instaladas y los recursos materiales, financieros y humanos se han utilizado correctamente con economía, eficiencia y eficacia en función de generar mayores utilidades.

No existen en las instituciones de las MINFAR, antecedentes de la aplicación de este tipo de auditoría de gestión, en las áreas comerciales, ni específicas al sistema implementado para la gestión de las ventas y los cobros.

Para la realización del trabajo fue escogida la Empresa Militar Industrial “Comandante Ernesto Ché Guevara”, y en especial el Complejo Plástico, entidad creada para satisfacer necesidades del MINFAR y de la economía nacional, generando altos niveles de ventas e ingresos, tanto en moneda nacional como en divisas, para lo cual cuenta con una variada cantera de productos y clientes que contribuyen a estos resultados, sin embargo no se ha logrado aplicar programas de auditoría de gestión al sistema de ventas y cobros lo que define la **situación problemática** de esta investigación, que permita la evaluación exhaustiva del sistema contable y financiero con que labora en esta unidad, de manera tal que pueda medirse el grado de economía, eficiencia y eficacia con que operan estos sistemas.

Esto nos lleva a trazar el siguiente **problema científico**: ¿Cómo aplicar el programa de Auditoría de Gestión al sistema de Ventas y Cobros, en el “Complejo Plástico”, de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara” para evaluar su economía, eficiencia y eficacia?

Para dar respuesta a esta interrogante científica se define como **objetivo general**: Aplicar el programa de Auditoría de Gestión al sistema de Ventas y Cobros, en el “Complejo Plástico, de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara.”

Objetivos específicos

1. Analizar los antecedentes teóricos y metodológicos sobre el tema objeto de estudio a partir de la revisión bibliográfica.
2. Diagnosticar el “Complejo Plástico”, de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”, en cuanto al sistema de gestión empresarial.
3. Aplicar el programa de Auditoría de Gestión, al sistema de Ventas y Cobros del “Complejo Plástico”, de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”.

Hipótesis:

Si se aplica el programa para realizar una Auditoría de Gestión al sistema de Ventas y Cobros, en el “Complejo Plástico”, de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”, se estaría en condiciones de evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que realiza esta actividad.

Resultados Esperados:

El aporte práctico consiste en aplicar el programa que propicie el control de los recursos materiales, laborales y financieros con un mayor grado de economía, eficiencia y eficacia.

En la investigación se emplearán varios métodos que permitirán el estudio, recopilación y procesamiento de toda la información para resolver la problemática planteada tales como:

Los métodos del nivel teórico: el uso de los métodos analítico sintético, deductivo inductivo y el histórico lógico se utilizaran para el procesamiento de la información recopilada relacionada con la problemática objeto de estudio y su fundamentación, el examen de los procedimientos y para arribar a consideraciones teóricas planteadas en la investigación que se realiza.

Los métodos empíricos, se utilizaron la observación, las encuestas, los cuestionarios y el análisis de documentos; para realizar el diagnóstico de la gestión empresarial, que facilite la comprensión del procedimiento propuesto.

Los métodos estadísticos y/o de procesamiento matemático: el método descriptivo y el análisis porcentual, facilitarán todo el procesamiento estadístico de la información para arribar a los resultados.

Esta investigación se estructura en tres capítulos, Un primer capítulo sobre las consideraciones generales de la Auditoría, la Auditoría de Gestión y específicamente la Auditoría de Gestión al sistema de Ventas y Cobros, para mostrar los elementos teóricos, extraídos de la literatura nacional e internacional, relacionados con la temática investigada; un segundo capítulo refiere la caracterización y diagnóstico de la unidad básica “Complejo Plástico”, de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”, que incluye la evaluación del sistema de control interno del área de Ventas y Cobros en la unidad básica; y un tercer capítulo en el que se desarrolla un programa de Auditoría de Gestión al sistema de Ventas y Cobros de la unidad básica “Complejo Plástico”; además de introducción, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos que soportan la información complementaria.

CAPÍTULO I. Consideraciones generales sobre Auditoría, Auditoría de Gestión y Auditoría de Gestión al sistema de Ventas y Cobros

1.1 Fundamentos teóricos de la Auditoría

1.1.1 Evolución de la Auditoría

Los antecedentes de la Auditoría son tan antiguos como la propia historia de la humanidad. No se puede precisar con precisión la fecha en que nació la Contaduría Pública, se sitúa el comienzo de esta profesión en el antiguo Egipto donde se fiscalizaba el empleo de los materiales utilizados en la confección de los tejidos.

Algunos historiadores señalan que los registros contables tuvieron su origen alrededor del año 4000 antes de Cristo, cuando las antiguas civilizaciones del Cercano Oriente comenzaron a establecer gobiernos y negocios organizados; preocupados por llevar las cuentas de las entradas y salidas de dinero y el cobro de los impuestos, estableciendo controles para disminuir los errores y fraudes de los funcionarios.

Antiguamente los grandes señores se hacían acompañar de hombres de confianza cuando trataban de operaciones comerciales de importancia, préstamos, financiamientos, etc. El auditor debe su origen a la forma en que se recibían (oyéndolas) las liquidaciones de las cuentas, por su función de oír nació la denominación de Auditores. También conocido como revisor profesional, las primeras noticias de su trabajo provienen de Italia en plena Edad Media, donde por el año 1164 de nuestra era existían diferentes personas que ejercían esta actividad al servicio de la Cátedra de Milán.

El primer tratado de contabilidad de 1494 ofreció la base teórica para el desarrollo de la comprobación de las cuentas con vistas a los libros de Contabilidad. Fue en el año 1589 a partir de toda esta base teórica inicial, en Venecia, donde se creó con carácter oficial la primera Asociación de Revisiones Profesionales. A partir del siglo XVII, el feudalismo se debilita, comienza así una era de gran desarrollo en las actividades comerciales e industriales, se entroniza la división del trabajo, comienzan a surgir los trabajadores asalariados, se realizan descubrimientos científicos, surgen los inventores y crecen las ciudades. Entre las nuevas actividades que surgen, se encuentra la que se puede dominar ya con más propiedad contaduría pública. En efecto, según los antecedentes comúnmente aceptados por todos los tratadistas de la contabilidad, George Watson fue el primer contador que ofrece al público sus

servicios como auditor, en el año 1645, en Escocia. Se desconoce la fecha exacta en que comenzó a ejercer la contaduría pública, pero se sabe que durante muchos años desempeñó cargos de tesorero, cajero y contador del banco de Escocia, donde sin duda adquirió la experiencia y prácticas que le llevaron a ofrecer sus servicios al público.

En 1799 había varias firmas de contadores públicos ejerciendo en Inglaterra, lo que más tarde dio lugar a la creación de varias asociaciones de la nueva profesión, siendo la primera la formada en Escocia en el año 1854. En 1885 se fundó la de Contadores Incorporados y Auditores de Inglaterra; y en 1896, la Asociación de Contadores Públicos de Estados Unidos de Norteamérica. En el desarrollo de la Contaduría Pública en el mundo, principalmente en Inglaterra, Alemania y Francia, tuvieron gran incidencia las convulsiones económicas y financieras que se suceden en la humanidad en el siglo XVIII a raíz de la Revolución Industrial y después de esta que alcanza hasta el siglo XIX, en el período que media entre la terminación de las guerras napoleónicas y el final de la guerra civil de los Estados Unidos, situaciones que demandaron de hombres especializados en problemas económicos, financieros y contables.

El proceso de desenvolvimiento de la Contaduría Pública en el mundo fue lento en las primeras etapas, y puede decirse que alcanza su madurez en el siglo XX, específicamente a partir del año 1916 cuando aparece la preparación de un programa mínimo de procedimientos a seguir en las auditorías quedando establecida así las primeras reglas que rigieron la contaduría pública.

En el presente capítulo se muestran los elementos teóricos, extraídos de la literatura nacional e internacional, relacionados con la Auditoría, la Auditoría de Gestión y la Gestión de los sistemas de Ventas y Cobros.

1.2 Auditoría.

1.2.1 Definiciones

Según el criterio de varios autores se puede definir como:

Según Gómez (1996) “La auditoría consiste en un examen sistemático de los estados financieros, de sus registros y operaciones, con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas.... La auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados

financieros, expedientes y demás documentos administrativo-contable presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativo-contables que procedan”.

Cook y Winkle (2006) definen la Auditoría como: “una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos.

Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso”.

En el Decreto Ley # 159/1995, del Consejo de Estado, la Auditoría se define como: un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

Después de analizado el criterio de diversos autores puedo concluir que la Auditoría es verificar que la información financiera, operacional y administrativa presentada sea confiable, veraz y oportuna, que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados y que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.

1.2.2 Objetivos, principios y normas

Según el Decreto Ley # 159/1995, del Consejo de Estado, los objetivos fundamentales de la auditoría son, entre otros, los siguientes:

1. Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.
2. Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminando sobre la razonabilidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como evaluar cualesquiera otros elementos que, de conjunto, permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.
3. Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.

4. Fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera de las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.
5. Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad moral de los trabajadores.

La referida legislación refiere que el auditor, por el desempeño de su actividad y en ocasión de ella, se regirá por el código de ética profesional que al efecto se dicte por la organización profesional correspondiente.

Este Decreto-Ley tiene como finalidad normar la actividad de auditoría y establecer sus principios fundamentales, como son:

Principio de registro: es el que regula como deben registrarse los hechos económicos que acontecen en la entidad, operaciones asociadas a los activos, pasivos

Principio de uniformidad: establece la obligatoriedad de mantener la aplicación de los mismos principios y regulaciones de los activos y pasivos para lograr la correspondencia de las informaciones contables.

Principio de exposición: establece reglas para la presentación, agrupación y ordenamiento de las cuentas contables.

Principio de prudencia: regula que los ingresos o beneficios solo deben contabilizarse una vez devengado, independientemente de su compra.

Principio de no compensación: establece la prohibición de compensar activos con pasivos, ingresos con gastos.

Principio de precio de adquisición: define que los hechos económicos deben registrarse a costo real, se incluyen gastos de compra necesarios hasta la recepción de los bienes por la entidad.

Principio de período contable: establece que las operaciones económicas se contabilizan de forma tal que se correspondan con el período económico,

Principio de entidad en marcha: las entidades se construyen con vida ilimitada por lo que este principio, regula activos y pasivos que deben registrarse a su valor histórico y no valores estimados de liquidación.

Principio de revelación suficiente: regula que las informaciones contables deben mostrarse con claridad y comprensión todo lo necesario para determinar los resultados de las operaciones de la entidad y sistemas financieros.

Para dar cumplimiento a lo anterior los auditores se rigen por las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), que se presentan a continuación:

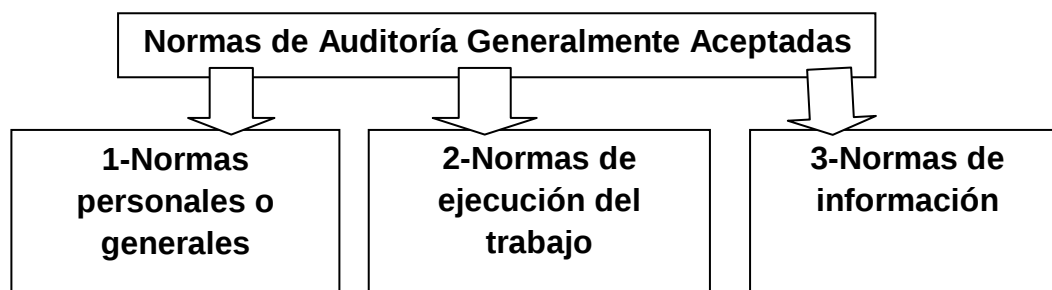


Gráfico # 1.1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Fuente: elaboración propia.

1-Normas personales o generales: referidas a las características del autor y la calidad de su trabajo.

2- Normas de ejecución del trabajo: constituyen un marco de referencia para ejecutar y dirigir la auditoría. Determinan los criterios y pautas generales que el auditor debe seguir en la ejecución de la auditoría.

3- Normas de información: por la importancia de los informes, es necesario establecer normas que regulen la calidad y los requisitos mínimos de estos.

1.2.3 Clasificaciones

De acuerdo con la afiliación del auditor:

1. Auditoría externa, que comprende la auditoría estatal y la auditoría independiente.
2. Auditoría interna.

Auditoría Externa: es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informes, o estados financieros correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales e internas vigentes y el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización, cuyas afirmaciones o declaraciones auditan

La auditoría estatal que realiza el Ministerio de Finanzas y Precios, puede ser general o fiscal.

La general, es la auditoría que se realiza a sus propias dependencias y a las demás unidades de auditoría, a las entidades del sector estatal y cooperativo, organizaciones y asociaciones, y cualquier persona natural o jurídica.

La fiscal es la auditoría que se realiza a sus dependencias, u otras entidades, con el objetivo de determinar si los tributos al fisco se efectúan en la cuantía debida y dentro de los plazos y formas establecidos.

Auditoría Independiente: es la auditoría que se realiza a una firma o sociedad de profesionales titulados, a entidades que contraten el servicio de auditoría.

Auditoría interna: se denomina a la auditoría que se desarrolla como instrumento de la propia administración.

De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, la auditoría puede ser:

- **De gestión u operacional**: consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.
- **Financiera o de Estados Financieros**: consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión y el control interno.
- **Especial**: consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o de situaciones especiales y responden a una necesidad específica.
- **Fiscal**: consiste en el examen de las operaciones relacionadas con los tributos al fisco, a los que está obligada la entidad estatal o persona natural o jurídica del sector no estatal, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.

De acuerdo con los objetivos que persigue el auditor, en las clasificaciones dadas, la Auditoría de Gestión se encuentra dentro de ellas, por lo que se propone su fundamentación, dado los objetivos deseados

1.3 Auditoría de Gestión

1.3.1 Desarrollo de la Auditoría de Gestión en Cuba

En Cuba al igual que en el mundo se ven reflejados los antecedentes de la auditoría desde épocas tempranas.

En 1976, mediante la Ley 1323 de organización de la Administración Central del Estado, se crea el comité estatal de finanzas, que incluye una dirección de comprobación, y cumple la función rectora en materia de auditoría estatal.

En el año 1988 se realizó la primera Auditoría de gestión en la ronería Santa Cruz, esta auditoría se desarrolló sin tener los conocimientos concretos de lo que estaban haciendo, sin ningún programa a seguir y sin conocer los indicadores a utilizar. Sólo se conocía que debían medir el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se trabajaba. No obstante, al realizarse esta primera auditoría se conoció de toda una serie de deficiencias en el lugar vinculadas al desempeño del mismo y también se acumularon experiencias referidas al trabajo de auditoría, sirvió de base para promover la realización de esta forma de revisión y para elaborar una guía metodológica que ayudaría en el desarrollo de las auditorías de gestión.

En tiempos posteriores el desarrollo de esta técnica no avanzó, debido a que la situación económica que sufrimos trajo consigo una escasez de recursos, lo que hacía difícil emprender acciones para medir la gestión. No fue hasta el año 1993 cuando se retomó nuevamente este tipo de auditoría.

En 1994, como parte del proceso de perfeccionamiento de la administración estatal se extinguen los Comités Estatales de Finanzas y Precios, cuyas funciones se fusionan en el Ministerio de Finanzas y Precios.

En esta década con la aparición de las empresas privadas y mixtas se ha ampliado el campo de acción de los auditores. Así pues la auditoría a medida que se ha ido desarrollando amplía su objeto de estudio y motivada por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

El progreso alcanzado en la actividad de preservación de las finanzas públicas y el incremento del control económico administrativo reconoció como una necesidad para nuestro país, en un primer momento, la creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscripta al Ministerio de Finanzas y Precios, en 1995 a cuyo efecto por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, regulando su creación y funcionamiento, y para dar paso, en un momento posterior

de su desarrollo, a la creación del Ministerio de Auditoría y Control (MAC), como organismo de la Administración Central del Estado, en el año 2001.

Asimismo, las funciones referidas a la actividad de auditoría atribuida al Ministerio de Finanzas y Precios se asumen por el Ministerio de Auditoría y Control, a partir de lo cual se aprobará la guía metodológica de la auditoría de gestión, la auditoría financiera o de estados financieros y para la evaluación del control interno.

La experiencia acumulada durante todos estos años ha demostrado la necesidad de una legislación que perfeccione la organización y funcionamiento del control y preservación de las finanzas y los bienes patrimoniales del estado socialista cubano y le otorgue la debida jerarquización y autoridad a esta labor, una de las fundamentales del estado, y de proteger el trabajo creador del pueblo y la propiedad y la riqueza de la nación socialista. Para ello se dicta la Ley 107 del Consejo de Estado y de ministros en el año 2009, creando la Contraloría General de la República de Cuba.

El objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República, es auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del estado y del gobierno; en razón a ello propone la política integral del estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico – administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción.

En nuestros días, la auditoría sigue progresando, hacia una orientación que además de promover la correcta administración del patrimonio público o privado, pretende fundamentalmente identificar en una entidad las áreas problemáticas, las causas relacionadas, las soluciones para mejorar; pretende localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencias e identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos. A este nuevo enfoque se le ha denominado Auditoría de Gestión.

1.3.2 Objetivos, denominaciones, conceptos y dirección por valores

Objetivos

- Determinar con qué grado se están logrando los resultados o los beneficios preestablecidos por la dirección superior de la empresa, estas directrices deben estar generadas y programadas por escrito.
- Establecer si la empresa adquiere, protege y utiliza sus recursos con eficiencia y economía.
- Verificar también, que todas estas actividades se estén realizando en conformidad a las leyes y reglamentos vigentes.
- Establecer si los controles de gestión implementados por la empresa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades predeterminadas.

A medida que se ha ido investigado acerca del surgimiento, desarrollo y evolución que a lo largo de los años fue teniendo la auditoría, se presentan problemas de terminología. Siendo así que en el ámbito internacional se le han concedido diferentes denominaciones análogas a la Auditoría de Gestión, pero en esencia los objetivos que se persiguen en todos los casos son coincidentes, siendo las más conocidas las siguientes:

- | | |
|---------------------------|--|
| 1-Auditoría de las 3 "E". | 5- Auditoría de desempeño. |
| 2-Auditoría operativa. | 6- Auditoría Integral. |
| 3-Auditoría operacional. | 7- Auditoría del valor a cambio de dinero. |
| 4-Auditoría gerencial. | 8- Auditoría administrativa funcional. |

En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos, tanto humanos como físicos, así como de una evaluación de varios procedimientos de operación. La auditoría también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos, para aumentar la eficiencia de las utilidades.

La Auditoría de Gestión al igual que el sistema de control interno está en continua evolución y se adapta a las necesidades de la administración de cada entidad. De la misma existe diversidad de conceptos que a continuación relacionamos:

Según el Decreto Ley 159/1995 del Ministerio de Finanzas y Precios consiste: "en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones

pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materia examinadas".

Los elementos a conceptualizar serían (gestión, economía, eficiencia, eficacia y valores).

Gestión :comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del establecimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente.

Economía: se refiere a los términos y condiciones bajo las cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible y de manera oportuna.

Eficacia: es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se habían propuesto.

Eficiencia: se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicio, se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (norma).

Interrelación de las 3 "E": estos tres elementos (economía, eficiencia, eficacia) deben relacionarse entre sí al ser expuesto los resultados de la entidad en el informe de auditoría tomando en cuenta que:

- **Economía:** insumos correctos al menor costo.
- **Eficacia:** resultados que brindan los efectos deseados.
- **Eficiencia:** insumos que producen los mejores resultados.

Asimismo se deberá tener en cuenta la interrelación de estos tres elementos con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad.

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto y alcance de los términos economía, eficiencia y eficacia y cómo se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

El auditor en su trabajo debe valorar entre otros aspectos como se utilizan los recursos humanos, fuente fundamental para el logro de los objetivos de la organización y para ello se deben tener en cuenta lo estipulado en el DL 181/2007 sobre el reglamento para la

implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, referente a los valores como elemento primordial de los nuevos métodos y estilos de trabajo en el que las empresas y las organizaciones superiores de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión podrán hacer uso de los valores no como un acto impositivo, sino como una necesidad de suma importancia para el logro de sus objetivos.

Las empresas y la organización superior de dirección crearán un sistema de valores con la activa participación de sus trabajadores, el que deberá estar jerarquizado y orientado al logro de la estrategia integral. La dirección por valores, aplicada racional y oportunamente puede constituirse en motivación importante de la acción personal, de conjunto con otros factores que forman parte de la esencia en la ideología organizacional y la estrategia de la empresa.

Entre otros métodos de dirección, el uso de valores integrados y representativos de la actividad empresarial, se convierten, de hecho, en fuerza impulsora para realizar el trabajo en una organización determinada, es por ello importante que la dirección y sus trabajadores, sean conscientes de los valores que se proclaman.

1.3.3 Vinculación con el control interno

Cuando se habla de auditoría no debe dejar de referirse al control interno, el desarrollo del mismo permitió que el objetivo de la auditoría de descubrir fraudes, pasara a un plano secundario, ya que la relación control-fraude tiene más importancia desde un punto de vista preventivo, que desde el enfoque de la divulgación o el descubrimiento.

El sistema de control interno, establecido en cada entidad, debe ser estudiado y evaluado al iniciarse cualquier auditoría, con el propósito de comprobar su cumplimiento, validez y eficacia así como para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas a las que deberán concretarse los procedimientos de auditoría. Los resultados proporcionarán al auditor la base para formular recomendaciones, para corregir desviaciones o para introducir mejoras en los controles insuficientes.

En los años 90 se modifica el concepto de control interno, mediante un nuevo enfoque contenido en el informe COSO (Comisión de Organizaciones Auspiciadoras), el cual se considera referencia internacional obligada. En dicho informe se define el control interno como: “ un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos en los siguientes ámbito y categoría”:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.

- Fiabilidad de la información.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

En el caso de Cuba en la resolución económica del V congreso del partido se plantea que: “el control oportuno y eficaz de la actividad económica; es esencial para la dirección a cualquier nivel”, “el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas”.

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

El control interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo. La necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconsejan dejar sin efectos legales las resoluciones 297/2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y 13/2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

Para dar continuidad a esta actividad se emite la resolución 60/11, que tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este órgano.

El control interno contiene cinco componentes interrelacionados a través de 19 normas, diseñados de manera adecuada a cada entidad, ellos son: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, así como, Supervisión y Monitoreo.

1.3.4 Etapas para desarrollar la Auditoría de Gestión

Las fases específicas de la Auditoría de Gestión dependen de la naturaleza de la entidad, de la naturaleza del área operacional bajo auditoría, del tamaño y experiencia del equipo de auditoría y al particular punto de vista del auditor que la ejecuta. La guía metodológica para la realización de Auditorías de Gestión en Cuba especifica las siguientes fases a seguir:

I – Exploración y examen preliminar.

II- Planificación (planeación).

III- Ejecución.

IV- Informe.

v- Seguimiento.

I. Exploración y examen preliminar

Comprende el estudio, previo a la ejecución de la auditoría, que se debe realizar de la entidad, con el objetivo de:

- Disponer de la información necesaria para decidir qué áreas de la gestión requieren ser auditadas, con vistas a elevar la economía, la eficacia y la eficiencia de la entidad seleccionada.
- Identificar las características de la entidad y de sus integrantes. En especial lo referente a los factores de riesgo que son inherentes a la actividad de la entidad y a las condiciones del entorno.
- Realizar una evaluación primaria de la eficacia del control interno y determinar la factibilidad de realizar una Auditoría de Gestión.
- Realizar una evaluación de la eficacia de la planificación (incluye los objetivos y las vías para su ejecución).
- Elaborar un informe sobre la revisión preliminar de carácter interno para la dirección de la entidad, que incluye los aspectos siguientes:
 - Resultados de la exploración.
 - Propuesta de donde debe realizarse la auditoría de gestión (área, proceso, sistema etc.).
 - En caso de que los hallazgos sean de tal magnitud que la recomendación conduzca a que no es posible realizar la auditoría se realizarán las recomendaciones pertinentes con vistas a realizarla una vez solucionados.

Para cumplir estos objetivos debe tenerse una opinión valorada de los componentes de la gestión en la entidad en la que se tiene la intención de realizar una auditoría de gestión, con vistas a garantizar de manera prioritaria donde se logre los mayores efectos en el incremento de la eficacia de la gestión y contribuir positivamente en los resultados de la entidad.

II. Planeación

Una vez realizada la exploración, están creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría de Gestión y la definición de los objeto de comprobación, se define el periodo a auditar, por las expectativas que dio la exploración.

A partir de los elementos aportados en la exploración preliminar y las decisiones que se han venido tomando en la fase de planificación se requiere determinar el tamaño de la muestra que se asumirá para la realización de la auditoría, la cual estará determinada por la magnitud de los factores de riesgos que han sido identificados y las expectativas que se tiene de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa.

Para esto se requiere determinar el riesgo de la Auditoría de Gestión, el cual estará en dependencia de la integración de los tres tipos de riesgos que se identifican para cualquier tipo de auditoría: riesgo inherente, riesgo del control interno y riesgo de detección por parte de los auditores.

III. Ejecución

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la Auditoría, por lo que se deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas, deberán tenerse en cuenta:

- Que los hallazgos revelen las causas y condiciones que originaron los incumplimientos y las desviaciones.
- Cuando sea necesario se realizaran pruebas externas.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Garantizar que la auditoría resulte económica, eficaz y eficiente, que reúna los requisitos de calidad y que impacte positivamente en la entidad auditada que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumento para contribuir a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.

- El jefe de la auditoría deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo, a fin de que se cumplan satisfactoriamente los programas trazados y, por ende, los objetivos previstos.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoría debidamente facultado para ello.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de la: eficacia, economía, calidad e impacto, teniendo en cuenta el efecto y las causas.

IV. Informe

La exposición del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas, efectos y recomendaciones con vista a que se tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección. La estructura de dicho informe es como sigue:

Introducción: se plasman los objetivos, alcance, técnicas empleadas y se plantea la opinión sobre el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se ha operado el área auditada.

Desarrollo: se exponen los resultados de las pruebas realizadas y del análisis de gestión, los riesgos y deficiencias que generan los mismos. Esta parte del informe se divide en situación del entorno, análisis de cada sistema y gestión.

Conclusiones: se expresan las dificultades más significativas que afecten la gestión en cualquiera de sus categorías, haciendo énfasis en las causas que las provocaron y por tanto en el efecto que puede tener el problema detectado en el cumplimiento de la gestión.

Recomendaciones: se indican qué tipos de controles hacen falta crear, así como qué medidas tomar para reducir los costos y mejorar la gestión.

V. Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres "E", realizar una comprobación decorada entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si este hubiera sido sustituido por su desacierto.

1.4 Auditoría de Gestión al sistema de Ventas y Cobros.

1.4.1 Enfoque de venta, servicio al cliente y mercadotecnia o marketing

Vender: es entregar dinero a cambio de un producto o servicio.

Vender: traspasar a otro por el precio convenido la propiedad de una cosa.

Vender: consiste en persuadir al consumidor de las ventajas, beneficios, rendimientos, utilidad, satisfacción que le ofrece la acción.

Vender: es llegar a un acuerdo con un cliente sobre el producto que uno vende y las necesidades y la psicología de ese cliente.

Vender: es hacer que las ventas de su producto (artículo, bienes, servicios) se correspondan con las necesidades y motivaciones de los clientes.

En resumen, podemos decir, que la venta es la interacción, el dialogo que se establece entre el vendedor y el comprador, descansando está en el conocimiento de aquello que se vende.

$$\text{VENDEDOR} \longleftrightarrow \text{COMPRADOR} = \text{VENTA}$$

Pero toda vez que se produce la venta vemos que se logra una satisfacción, tanto del vendedor como del comprador.

$$\text{VENDEDOR} \longleftrightarrow \text{COMPRADOR} = \text{VENTA} = \text{SATISFACCIÓN DEL VENDEDOR} * \text{SATISFACCIÓN DEL COMPRADOR.}$$

La venta podemos considerarla como una transacción y una interacción entre dos personas. Donde tanto el vendedor como el comprador quedan satisfechos; es un proceso donde se oferta un producto o servicio para satisfacer una o varias necesidades.

Vendedor: es la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, el ofrecer y traspasar la propiedad de un bien a la prestación de un servicio y satisfacción de una necesidad a cambio de un precio establecido.

¿Qué es la fuerza de venta?

Es una prolongación de la empresa en el mercadeo, son los embajadores, los ojos, manos, son no por honor los únicos que generan ingresos a la empresa.

Las personas que se dedican a la venta reciben diversos nombres: vendedores, representantes de ventas, consultores de ventas, ingeniero de ventas, agentes, viajantes, etc.

Relación cliente-vendedor

Punto de venta: son áreas dedicadas a vender y mostrar al cliente mercancías; son puentes entre la producción y el consumo. Estas áreas deben reunir condiciones adecuadas de ambientación y mobiliario para el producto y el cliente, tienen como papel primordial en la economía: propiciar que se efectúe el consumo del bien material producido, con el nivel de servicio requerido. Los puntos se clasifican, según la variedad de productos que comercialicen, en dos grandes grupos:

1. Punto de venta de mercancía en divisa.
2. Punto de venta especializada.

Servicio al Cliente

Desde que en 1998 la mercadotecnia reconoce como comunicación, todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente; se ha visto entre los autores una evolución de muchos de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como “Promoción” (Kotler, 1995:1-31).

Así, Schiffman (1997) propone que la comunicación abarcará por ejemplo, la publicidad, la promoción, ya no como área genérica; las relaciones públicas y por supuesto el servicio al cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos, encuadrados en el término general de “comunicación” y ahora totalmente diferenciados (Schiffman, 1997:68)

El mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como: “el cliente es el rey”, “el cliente siempre tiene la razón”, “Lo primero son los clientes”, etc. Pero hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: de clientes descontentos.

El “servicio”, según Malcolm, a quien señalamos por la claridad de su idea, puede ser descifrado como: aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad (Malcolm, 1993: 22).

Otra definición, de las más sucintas y útiles y a la cual apuntamos como base, por su claridad y simpleza y, porque se acomoda estrechamente a una entidad de servicio, es la del autor Lovelock (1990) quien destaca: “el servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”.

En resumen podemos definirlo como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Marketing o mercadotecnia

El American Marketing Association (1960). Es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.

Después el concepto de marketing ya no se limitó únicamente a las actividades empresariales y se amplió a otros tipos de organizaciones, las definiciones empezaron a referirse a las relaciones de intercambio en general sin especificar su naturaleza económica.

El marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita. (Santesmases, 1993: 36.)

Kotler (1995) planteó que el marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros

La orientación al marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactorios deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia (Kotler, 1995: 289)

En esencia, el enfoque marketing es un esfuerzo de intercambio, centrado en el mercado, orientado al consumidor, y dirigido a través de la coordinación de marketing, a generar satisfacción en los clientes como llave para satisfacer los objetivos de la organización

1.4.2 Gestión de cobros, política de crédito, instrumentos de pagos y contratación

Gestión de cobros: conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes (tomado del folleto Auditoría de Gestión de Elvira Armada).

Entre las decisiones operativas a corto plazo que generan un fuerte impacto económico – financiero sobre la empresa y, además, constituyen un factor importante en la esfera de la administración del capital de trabajo, están relacionadas con la concesión de créditos a clientes. El crédito comercial es el que se concede a corto plazo por los proveedores a una empresa

para financiar las ventas de esta. El otorgamiento de créditos por parte de una empresa puede ser considerado un elemento competitivo, si tenemos en cuenta su influencia sobre las ventas

Política de Cobro: Las ventas a crédito generan un derecho para el vendedor, el cual se muestra contablemente como una cuenta por cobrar o un efecto por cobrar en el balance general. Cuando una empresa diseña su política de crédito, no lo hace de forma definitiva. Como política es dinámica, lo que significa que los directivos de la entidad la evalúen sistemáticamente, y si fuera necesaria, la modifiquen.

Instrumentos de pago: Según resolución 101/2011 del BCC, en las operaciones de cobros y pagos por contratos de compraventa de mercancías o de prestación de servicios, se utilizan los instrumentos de pago y títulos de créditos siguientes, según las características de la transacción y las regulaciones de estas normas:

- Dinero efectivo, billetes y monedas en circulación;
- Transferencia bancaria, la realiza el banco siguiendo instrucciones de su cliente. Mediante esta operación el banco debita la cuenta del cliente por la cantidad objeto de la transferencia y acredita la cuenta del beneficiario;
- Cheque nominativo, mandato de pago en el que se consigna el beneficiario y no se permiten endosos. Este tipo de cheque puede adoptar diferentes modalidades;
- Cheque certificado, se certifica y garantiza por los bancos debitando previamente los fondos en la cuenta del emisor, con lo que se convierte en una obligación del banco. Se consignan las firmas autorizadas del banco;
- Cheque Boucher, se precisa el concepto del pago;
- Cheque de gerencia, es emitido por un banco contra sus fondos;
- Orden de cobro, se utiliza para debitar regularmente cuentas según demanda del beneficiario de los fondos a extraer, previa autorización por una vez de los titulares de las mismas;
- Tarjeta plástica, medio de pago electrónico utilizado en conjunción con sistemas de autorización y liquidación de las transacciones realizadas con su ayuda;
- Carta de crédito local, carta de crédito emitida y avisada por bancos cubanos. Se rige en su emisión y tramitación por las reglas y usos uniformes para las cartas de créditos, emitidas por la Cámara Internacional de Comercio;

- Letra de cambio, título-valor que obliga a pagar una deuda a su vencimiento en un lugar determinado a favor de quien resulte su legítimo tenedor, se ajusta a las formalidades que establece la ley.
- Pagaré, título-valor que constituye un reconocimiento de deuda por escrito o promesa de pago de una suma de dinero, hecha a la persona del acreedor.

El vendedor puede otorgar créditos comerciales en los casos de transacciones que por sus características requiera plazos de pagos mayores de treinta (30) días, previo acuerdo con el comprador de la tasa de interés a aplicar.

Para los créditos comerciales que se concedan por importes mayores de 10 000.00 pesos cubanos, de 10 000.00 pesos convertibles o su equivalente en moneda libremente convertible, el acreedor puede exigir que se documenten a través de letras de cambio. Las tasas de interés máximas a aplicar en los créditos comerciales se fijan por el Banco Central de Cuba.

Las personas jurídicas en sus contratos de compraventa de mercancías o de prestación de servicios, utilizan para pagar los instrumentos relacionados, según los rangos de valores que se especifican en la tabla relacionada en la presente resolución (101/2011). [Ver anexo # 1.](#)

Los pagos por operaciones de compraventa de productos o servicios mayores de 100 000.00 pesos cubanos, 100 000.00 pesos convertibles o su equivalente en moneda libremente convertible, tienen que ser ejecutados obligatoriamente mediante una carta de crédito local, letra de cambio avalada o con garantías bancarias irrevocables y a primera demanda.

Contratación: El Contrato es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes, por tanto se dice que habrá contrato cuando varias partes se ponen de acuerdo sobre una manifestación de voluntad destinada a reglar sus derechos.

Contratación económica: es el proceso en el que se integran los diferentes sujetos que actúan legalmente en la economía nacional para, mediante la concertación de contratos, ejecutar los objetos empresariales o sociales que les son aprobados y de esta forma, garantizar sus respectivos planes económicos y satisfacer sus necesidades y los objetivos y prioridades de nuestra sociedad.

Existen diferentes tipos de contrato: contrato económico, acuerdo de voluntades que crean, modifican o extinguen relaciones jurídicas obligatorias en el marco de las relaciones jurídicas patrimoniales, no patrimoniales o de cooperación entre los agentes económicos.

Contrato de Adhesión: es aquel contrato en el que una de las partes preestablece el contenido del contrato que debe ser aceptado en esos términos por la otra parte, siendo la nota distintiva en estos casos, la imposibilidad de discutir la formulación de las cláusulas contractuales, que solo podrán ser aceptadas o rechazadas, pero nunca modificadas. En nuestro entorno, se tratan como contratos de adhesión solo los referidos a los servicios de electricidad, gas manufacturado y licuado, agua y teléfono. El resto de los contratos económicos son producto de la negociación y el acuerdo entre las partes contratantes.

En nuestro país, las indicaciones para la contratación económica, se regulan por el Ministerio de Economía y planificación (MEP). Los sujetos de estas indicaciones, para dejar protegidas relaciones económicas y comerciales en la economía nacional, deben establecerlas y ejecutarlas mediante contrato, conforme con la legislación vigente aplicable y lo que por la presente se establece.

Para dar seguimiento a lo establecido por las partes en el contrato en cuanto al incumplimiento de pagos el consejo de Gobierno del Tribunal Supremo Popular, aprueba la instrucción # 200/11, en la cual establece para las personas jurídicas, nacionales o extranjeras, una cuantía mínima como requisito para interponer demandas de contenido patrimonial ante las salas de lo económico de los Tribunales Provinciales Populares, ascendente a quinientos pesos moneda nacional (\$500.00 CUP), o moneda libremente convertible (\$500.00 CUC).

Para el caso de los clientes de la FAR, la instrucción # 2/2009 del director General de la Unión de Industria Militar, establece los procedimientos a seguir dentro de la organización, con las cuentas por cobrar y pagar vencidas de acuerdo a los términos pactados en los contratos con clientes y proveedores.

La Auditoría de Gestión merece la atención de los profesionales de la contabilidad con el fin de lograr la calidad que demanda la información contable, y los resultados de la gestión empresarial ya que a pesar de existir los fundamentos teóricos, prácticos y normativos necesarios, tal como se ha descrito a lo largo de este capítulo, su aplicación en la práctica es muy limitada.

CAPÍTULO II. Caracterización y diagnóstico de la unidad básica “Complejo Plástico”, de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”.

La sustitución de importaciones juega un papel fundamental para los nuevos cambios del modelo económico del país y dentro de ello las producciones de envases, embalajes y empaques plásticos destinados a la economía, los que deben obtenerse con excelente calidad y a menores costos. La EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”, es una empresa de referencia en la economía cubana, por lo que se hace necesario garantizar un correcto control de los recursos.

En este capítulo se realiza una caracterización general de la entidad objeto de estudio, en cuanto a la estructura organizacional, la proyección estratégica, los objetivos definidos, objeto social, valores compartidos, caracterización y diagnóstico estratégico del departamento comercial y la evaluación del control interno existente en el mismo.

2.1 Caracterización de la organización empresarial objeto de estudio.

2.1.1 Características generales, estructura, misión, valores compartidos y objetivos estratégicos.

El 18 de Octubre del 2010 del ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, aprueba la estructura organizativa de la Unión de Industria Militar y objeto empresarial de sus entidades, quedando el de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara” como sigue:

La Empresa Militar Industrial “Comandante Ernesto Ché Guevara” con domicilio en a Campana, provincia Villa Clara, subordinada a la Unión de Industria Militar (UIM) y perteneciente al Grupo de Administración Empresarial de la FAR (GAE) se dedica a la fabricación, reparación , desarrollo y modernización de producciones de infantería, artillería e ingeniería y medios para la técnica militar. Destina el potencial tecnológico excedente de su objeto principal a la satisfacción de las demandas de la economía en el perfil mecánico, electrónico y plástico. [Ver anexo # 2](#) el organigrama de la empresa.

Esta empresa cuenta con una estructura organizativa con distintos niveles que le permiten cumplir el importante principio de organización, existe además una clara definición de autoridad y jerarquía en cada uno de los cargos de dirección El clima de trabajo en armonía y cooperación entre los directivos y sus subordinados ha permitido un funcionamiento estable, además de existir una estrecha coordinación entre las organizaciones del partido, la juventud, el sindicato y la administración. La misma cumple numerosas funciones y objetivos estratégicos.

La empresa está estructurada de la siguiente forma: dirección general, departamento de secretaría y organización, de gestión de seguridad medio ambiente del trabajo, jurídico y de inspección integral. Dirección de económica, de producción, de ciencia y técnica e informática, de ingeniería, de gestión de recursos humanos, de gestión de calidad y de control interno.

Cuenta además con las siguientes unidades básicas y unidades: unidad básica de perfil militar, de herramental, de “Complejo Plástico”, LACMAI, de mantenimiento central, de mantenimiento constructivo, de seguridad y protección, de calidad, de logística, de inversiones y desarrollo, de asistencia técnica, de mercado y aseguramiento occidente y la unidad de servicios médicos.

La empresa ocupa un área de 714,11 hectáreas, colinda por el norte con la carretera a Cumanayagua, donde se encuentra el poblado de La Campana, por el sur y oeste con la empresa “La Vitrina” y por el este con la empresa de tabaco “El Hoyo”.

La fuerza laboral de la empresa se agrupa en cinco grandes categorías ocupacionales, laboran en ella un total de 2576 trabajadores.

CATEGORIA	CANTIDAD	%
Dirigentes	106	4.11
Técnicos	397	15.41
Administrativos	64	2.48
Servicio	420	16.31
Operarios	1589	61.68
Mujeres	867	33.66
Hombres	1709	66.34
Total	2576	100

Tabla: II.1 Total de trabajadores de la EMI por categorías.

Fuente: elaboración propia.

Dirigentes: abarca a todos aquellos que realizan funciones de dirección. Constituyen el 4.11% del total de trabajadores (este número aparentemente grande se ajusta a la división de la empresa en unidades flexibles donde se cuenta sólo con el personal necesario).

Técnicos: agrupan a los que aplican conocimiento y métodos científicos a problemas vinculados con el proceso de producción o prestación de servicios. Son el 15.41% de la fuerza laboral.

Administrativos y Servicios: abarca a todos los que realizan funciones administrativas, de servicios, técnicas y de apoyo a la producción. Representan el 18.79% del total de los trabajadores.

Operarios: comprenden a todos los trabajadores que participan en la transformación directa del objeto de trabajo en la actividad principal y los que aseguran los servicios a los mismos. Representan el 61.68% del total de trabajadores.

Su estructura y plantilla no son rígidas y se aprueban por su máxima autoridad, el director general es quien tiene la facultad, asesorado por un comité Jerárquico, de aprobar cada año la plantilla necesaria en la entidad.

La EMI tiene como política de calidad satisfacer las expectativas de los clientes de las FAR y la economía nacional, garantizando productos con calidad, seguridad y competitividad, basado en la implantación de los requisitos de la NC ISO 9001:2008, apoyado en un personal competente y comprometido, a través del proceso de mejora continua y la eficacia del sistema de gestión de la calidad (S G C.).

2.1.2 Valores compartidos:

Compromiso con los principios de la revolución: la aplicación durante la vida de los preceptos y principios revolucionarios y su defensa en cualquier espacio.

Espíritu de superación: es la necesidad de los miembros de la organización de capacitarse y calificarse de acuerdo con su propia necesidad y la del puesto para corresponder con los intereses de la empresa.

La disciplina: cumplimiento del régimen disciplinario de manera consiente como aporte personal a la elevación de la eficiencia de la empresa en cuanto a sus recursos humanos.

El respeto: reconocimiento del papel de cada cual en el puesto que ocupa y de la persona que se desempeña en cualquiera de las funciones a partir del criterio de que las personas son el recurso más importante dentro de la empresa.

El cumplimiento: práctica de hacer lo que se debe según las exigencias de cada momento.

Humanismo: se asocia con la capacidad de los miembros de la organización para comprender los problemas de los demás y contribuir a la solución de los mismos de acuerdo con sus posibilidades.

2.1.3 Objetivos estratégicos

1. Alcanzar volúmenes de ventas totales, como mínimo de 71 000.0 MP, de ellos: producciones para las FAR por 30 636,8 MP, producciones y servicios con destino economía nacional 40 363,2 MP.
2. Continuar perfeccionando la tecnología existente en la empresa, logrando volúmenes de venta en CUC como mínimo de: 28 140,4 MCUC.
3. Garantizar durante el año la fabricación de los objetos de obras previstos para locales y viviendas.
4. Ejecutar las inversiones previstas y las reparaciones capitales del equipamiento y moldes en la unidad básica "Complejo Plástico".
5. Redimensionamiento de los inmuebles existentes, que permita liberar los espacios necesarios para la asimilación de nuevos procesos y tecnologías.
6. Revitalización de los procesos de fabricación y reparación de municiones de infantería, ingeniería y artillería, mediante la introducción de nuevas tecnologías de producción y la modernización y automatización de las existentes.
7. Potenciar el uso intensivo de las tecnologías de la información en el desarrollo de aplicaciones empresariales en la organización, planificación y toma de decisiones.
8. Desarrollar un programa intensivo de selección, formación y preparación del personal de los puestos claves que garanticen el máximo aprovechamiento de las capacidades instaladas y la asimilación de los nuevos procesos productivos.
9. Promover el desarrollo sostenido de la seguridad y salud del trabajo y el mantenimiento de las condiciones seguras e higiénicas de los puestos de trabajo.
10. Obtener calificación de bien o aceptable en los controles que realice el mando superior.
11. Consolidar el estado político, moral y disciplinario del personal logrando su evaluación de satisfactorio.

2.1.4 Características del área de contabilidad y su interrelación con mercadotecnia

La organización del área de contabilidad de la empresa se encuentra estructurada por subsistemas, que permiten una relación directa con las demás áreas de la empresa, la misma se hace de forma centralizada, la cual es nutrida desde las diferentes fábricas y unidades que las conforman. Existen diferentes departamentos que la componen: de costo,

de finanzas y de precio donde se registran y procean la información a través de Estados de Resultados, Estado de Costos y Balance General, los cuales se rinde cuenta ante al nivel superior (UIM).

La información en su totalidad se realiza en sistemas automatizados que garantizan una rápida actualización y procesamiento de la información. En la actualidad, se encuentra en implantación un nuevo sistema, Versat Sarasola, creado por el MINAZ y certificado por el Ministerio de Finanzas y Precios.

La EMI tiene implantado en todas sus fábricas y unidades un sistema de costo por procesos sobre bases predeterminadas. Adopta como método para el registro y cálculo del costo, la imputación racional y como variante de costeo el costo de unidad de obra, desagregado por grupos funcionales homogéneos, tal como se exige en las bases que regula la Unión de Industrias Militares (UIM).

2.1.5 Interrelación entre el área de mercadotecnia con la dirección de economía

Se reciben de esta dirección cheques por producciones vendidas a clientes, facturas emitidas por ventas realizadas, información sobre la situación de los nuevos negocios de la empresa. Por otra parte se emiten del área de contabilidad hacia esta dirección el estado de cuentas por cobrar, tanto en moneda nacional como en divisas y la planificación sobre la actividad de precios por nomenclatura, así como los ingresos en CUC por negocios.

2.1.6 Contratación económica, objetivos y responsabilidades

Mediante Resolución # 20/09 del general de brigada Israel Cervantes Tablada, Director General de la Unión de Industria Militar, pone en vigor el procedimiento de la contratación económica para regir la actividad en las unidades subordinadas a la misma.

La contratación de la empresa se establece mediante el P 88.01 (Procedimiento del sistema de gestión de calidad: contratación económica)

El presente procedimiento tiene por objeto establecer los mecanismos para las contrataciones económicas que surjan en las relaciones monetarias mercantiles y de cooperación que se establezcan entre la EMI y entidades militares, económicas, e instituciones de la FAR y de éstos con la economía nacional.

El departamento jurídico debe garantizar el cumplimiento de lo establecido en este procedimiento. El mismo está conformado por un jefe de departamento, un asesor jurídico y un procesador de documentos que de conjunto realizan toda la actividad relacionada con la

contratación, reclamaciones de trabajadores, clientes y proveedores, así como todas las resoluciones y órdenes pertinentes que se deriven por parte de la dirección.

Los Jefes de los procesos de realización, los especialistas comerciales y el personal designado de las demás áreas de la EMI para llevar a cabo algún tipo de contratación deberán cumplir lo establecido en este procedimiento.

Para la elaboración de pre facturas y ofertas se dispone que los especialistas de gestión comercial dispondrán de la cartera o lista de productos, aprobada por el director general de la empresa, la cual incluye los listados de precios y una vez de acuerdo con el cliente, se le entrega la pro forma del contrato para su dictamen y aprobación.

El cliente la devuelve firmada, con los documentos legales certificados por su asesor legal o en su efecto, documentos legales debidamente certificados por dicho asesor legal (resolución que faculta a la persona que lo firma, resolución de creación de la entidad, licencia bancaria para operar en divisa, así como la certificación del banco de las cuentas bancarias en la moneda que posea el contrato).

Se firma por el director general de la empresa o coordinadores aquellos que poseen componente en CUC y CUP, y el personal dirigente debidamente autorizado mediante resolución, se registra por el departamento jurídico y se le da el número al contrato, el que detallará.

- a) las condiciones generales de venta.
- b) Los datos técnicos de su producto o servicio en los casos en que se apliquen.
- c) Las instrucciones de montaje (si es aplicable).

2.1.7 Control interno establecido

Por la Orden No. 64/2003 del Ministro de las FAR se nombra director general de la Empresa militar Industrial “Comandante Ernesto Ché Guevara”, Arturo E. Torres Montero, quien resuelve: aprobar el reglamento de auditorías internas al SDGE D-252/07, según lo establecido en el D- 281/2007 “Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”.

Para dar cumplimiento de lo establecido en el reglamento del sistema de dirección y gestión empresarial, esta empresa cuenta con una dirección de control interno, dotada de personal calificado, el cual cumple con las indicaciones y ordenes de la dirección de la empresa, así como por las de las organizaciones superiores. Cuenta con auditores interno que se

subordinan directamente al director general de la empresa y es responsabilidad del jefe de grupo de auditoría de la empresa, la planificación, ejecución y control, de un plan anual de auditoría interna integrado.

Dentro de dicho reglamento se establece la metodología para la realización de auditorías internas a la gestión, la cual tiene como objetivo esbozar detalladamente las acciones que deben acometerse en cada una de las fases del proceso antes descrito. La metodología propuesta contiene cuatro fases y una generalizadora que le correspondería con el proceso de retroalimentación.

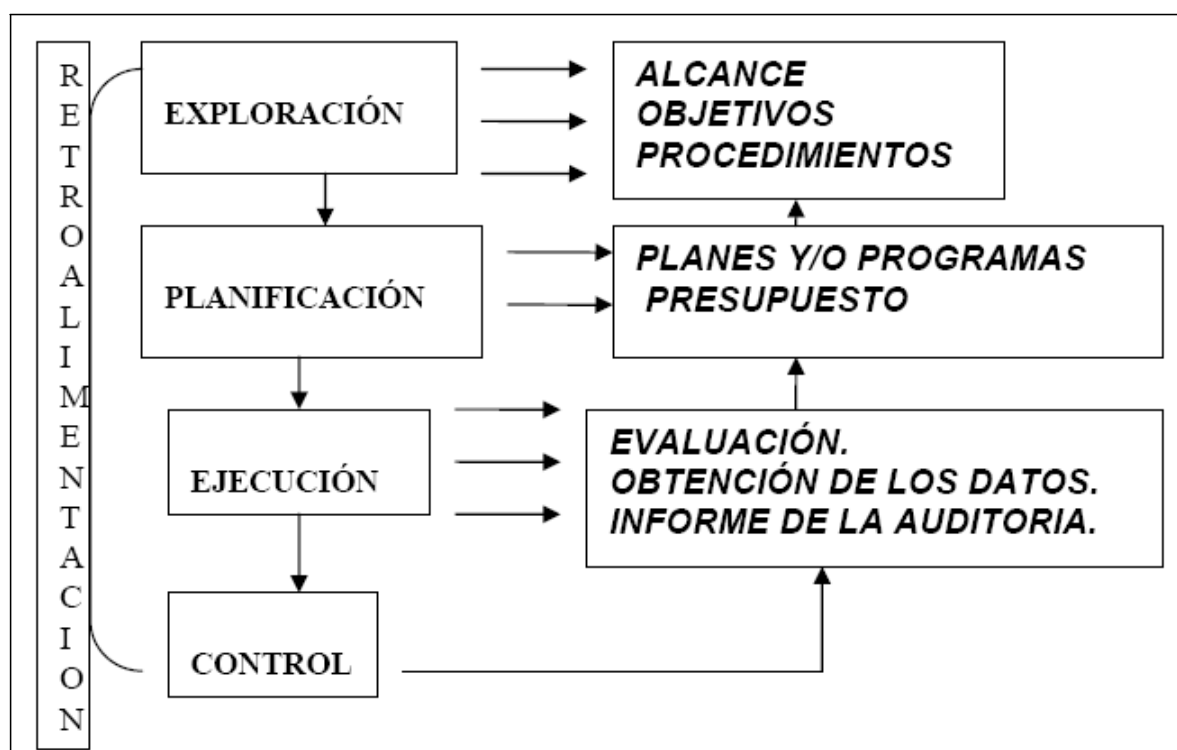


Gráfico # 2.1 Proceso de retroalimentación
Fuente: dirección de la EMI

Está establecido un sistema de control Interno por cada área definido y aprobado por el director general, según lo establecido la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la Republica, la cual es una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país.

La unidad básica “Complejo Plástico”, se encuentra ubicada en la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”, que por ser un área de resultados claves en el cumplimiento de sus objetivos, hacemos necesario central la investigación para lograr los objetivos propuestos, por lo que resulta necesario un diagnóstico que permita comprender mejor la unidad objeto de estudio.

2.2 Diagnóstico del proceso de gestión de Ventas y Cobros de la unidad.

2.2.1 Caracterización de la unidad básica “Complejo Plástico”, como estrategia para la gestión de Ventas y Cobros.

En el polígono del Este se encuentran ubicada la unidad básica “Complejo Plástico”, que se dedica a la fabricación de diferentes envases y empaques flexibles destinado a la venta de clientes de las FAR y de la economía nacional, la misma cuenta con una estructura definida para lograr sus objetivos: un director, cinco departamentos, uno de calidad, técnico, de producción, económico y de comercial. Además cuenta con un área de mantenimiento, seis talleres destinados a la fabricación de los productos de los diferentes negocios y cuatro áreas de distribución y venta. [Ver anexo # 3.](#)

Las áreas de distribución y venta se encuentran ubicadas en diferentes zonas estratégicas:

- En la propia unidad básica “Complejo Plástico”, que satisface la entrega de productos plásticos a gran cantidad de clientes de la FAR y de la economía.
- En Cárdena, Matanzas la cual distribuye y vende al complejo turístico de Varadero y empresas aledañas a la zona, distribuyendo fundamentalmente bolsas de diferentes tipos y variados artículos plásticos que satisfacen clientes de la economía nacional.
- En el centro de negocios de Almacenes Universales Santa Clara, con la estrategia de custodiar las materias primas almacenadas y la distribución y venta de diferentes productos plásticos terminados destinados a todos los clientes de la economía que se le facilita su cercanía a la zona.
- En Santa Cruz del Norte, Habana, que se encarga de la producción y ventas de preformas de diferentes gramos destinados para los clientes Portales SA, Unión de Bebidas y Refrescos, Unión Súchel y Bebidas del Caribe SA (BECASA SA).

Esta unidad está dotada del personal técnico y trabajadores capaces de cumplir con la misión para la cual ha sido creada: satisfacer necesidades de producciones plásticas varias, empaques de películas plásticas, bolsas de polietileno de alta y baja densidad; con el fin de sustituir importaciones y continuar el perfeccionamiento con vistas a la exportación.

Su acertada dirección logra una alta motivación de todo el personal que cada día se siente más identificado con el proceso de ascendencia que vive la empresa.

2.2.2 Productos fundamentales por cada negocio y sus principales clientes.

Todos estos factores permiten a la unidad básica “Complejo Plástico” estrategias para la realización de negocios tales como, la inyección de artículos varios de plásticos, sopladors de diferentes pomos, bolsas plásticas y preformas PET (botellas y tapas),

Además de seguir contando con una cartera de clientes seguros, entre los que se encuentran

TRD Caribe

Corporación CIMEX

La Unión Cervecera

la Unión Cárnica

La Unión Textil,

La Industria Láctea

La Alimentaría

ECASOL

Los Portales

[\(Ver anexo # 4\)](#)

Cuenta en su totalidad con líneas y equipamientos productivos de última tecnología, provenientes de los países europeos. Todos los equipos trabajan con un régimen continuo por lo que se ha hecho necesario establecer dos turnos de trabajo rotativos con una duración de 12 horas.

En esta unidad se encuentran aplicados dos sistemas de pago: destajo individual y destajo indirecto. Se exige que los operadores de las máquinas, auxiliares, abastecedores de materias primas y verificadores tengan noveno grado y los mecánicos, jefes de equipos y de talleres, duodécimo grado. Un total de 210 obreros realizan trabajos a control (son directos al proceso).

La unidad cuenta con un cuadro o flujograma para la información, referidas a sus actividades productivas y financieras, lo cual exponemos. [\(Ver anexo # 5\)](#)

La empresa cuenta con niveles de producciones y ventas cada vez más crecientes, contribuyendo en un alto grado al autofinanciamiento de las FAR de los cuáles un 60% se

fabrican en la unidad básica “Complejo Plástico” por lo que dentro de la estrategia general de la empresa se decidió que debía ser un área de resultados claves para poder consolidar los objetivos planteados y dentro de ello el departamento comercial, donde se procesa la gestión de Ventas y Cobros, para lo cual cuenta con especialistas calificados que garantizan la misma.

A continuación mostramos una tabla con las principales ventas e ingresos en MP de los tres últimos años de la empresa y de la unidad básica del “Complejo Plástico”(C/P).

Indicadores	Año 2009 (MP)	%	Año 2010 (MP)	%	Año 2011 (MP)	%
Ventas EMI	56 315.2		\$ 68 873.6		\$ 69 614.3	
Ventas C/P	33 460.2	59.4	38 927.6	56.5	45 369.4	65.1
Ingresos EMI	59 281.9		66 088.3		74 189.0	
Ingresos C/P	33 893.1	57.1	39 450.7	59.6	47 377.9	63.8

Tabla 2.2 Resumen de ventas e ingresos de la EMI y la U. básica
Fuente: elaboración propia.

2.2.3 Caracterización y diagnóstico estratégico del departamento comercial.

La fuerza de ventas es factor fundamental para llegar al éxito comercial. Para generar ventas crecientes y ganar participación en el mercado se debe contar con una fuerza de ventas que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que provean un alto grado de satisfacción al cliente.

En la unidad básica “Complejo Plástico”, la fuerza de venta y de cobro se centra en el departamento comercial, el cual está conformado por: un director comercial que controla todo lo relacionado con la actividad de ventas y cobros, así como la estrategia para la actividad del negocio y logística de transporte a los clientes que se les transporta la mercancía.

Existe un especialista de Estudio de Factibilidad Técnico Económico (EFTE), el cual garantiza los estudios de los nuevos productos que pueden ser insertados en nuestro mercado, así como la ampliación de las máquinas existente o la compra de otras nuevas que permitan dar respuesta a la creciente e insatisfecha demanda de los clientes, los mismos se realizan sustentados en estudios sobre la base de la obtención de la eficiencia económica.

Cuenta con un especialista de contabilidad que organiza, controla y dirige la actividad de las ventas y la gestión de cobros, cinco especialistas de facturación ubicados en los diferentes puntos de ventas y un auxiliar que se encarga de la recepción y entrega de documentos a la dirección de contabilidad de la empresa.

Cuenta con seis especialistas comerciales y un jefe de departamento que atienden al cliente desde la contratación, recopilación de demandas y conciliaciones, así como dar respuestas de sus inquietudes o preocupaciones y atenderlos en el momento de la compra. Además de cumplir con planes de ventas e ingresos relacionados con las mismas.

Para la actividad de ventas se encuentra establecido un procedimiento elaborado por el director comercial y aprobado por el director del “Complejo Plástico” que especifica las acciones a seguir. Además cuentan con un fichero para la facturación que contiene los datos de los clientes y los precios por cada producto según clasificación de cada cliente por organismo.

El proceso de ventas se realiza según previa planificación con el departamento de producción, que de conjunto con el departamento comercial, elaboran para su análisis y posterior aprobación de los demás factores implicados, dígame desde los obreros hasta el director general de la unidad básica “Complejo Plástico” como máxima jerarquía. Este proceso se realiza mediante el análisis de la información de los clientes en cuanto a sus demandas y según balance y capacidad de carga de la maquinas disponibles, así como la proyección en la ampliación o modernización de otras previstas en el plan de inversiones aprobado por la UIM.

En el departamento comercial se realizan los planes de ingresos según las ventas ejecutadas y los créditos otorgados a cada cliente. Este análisis para su posterior gestión de cobro, se realiza por cada cliente teniendo en cuenta los créditos otorgados, el cual es establecido y aprobado por el director general de la EMI de conjunto con el criterio del director comercial y director económico, atendiendo a las características de cada cliente, el cual se detalla en el contrato.

Mediante la contratación económica se establecen las relaciones comerciales con los clientes, en la misma se detallan todas las características de ambas partes, atendiendo a entrega de producto, condiciones de entrega, forma de pago, créditos comerciales, condiciones de calidad y reclamaciones entre otras, todo según lo estipulado por la legislación vigente.

Para el establecimiento de cualquier empresa como líder en ciertos tipos de productos se debe hacer en primer lugar un estudio del mercado teniendo en cuenta para ello las cuatro fuerzas competitivas que actúan sobre él: amenazas de aparición de competidores potenciales, rivalidad entre competidores, poder relativo de la negociación de los clientes, amenaza de la aparición de productos sustitutivos.

El marketing para su entorno económico comercial se encuentra saliendo de su primera etapa de desarrollo “orientada a la producción y está entrando en la segunda etapa “orientada a la distribución “. Con la reanimación de la economía nacional se prevé el fortalecimiento de los competidores nacionales, y el aumento de los competidores y proveedores extranjero a partir de negociaciones con China y Venezuela.

El análisis de la situación estratégica se realiza a partir de la matriz DAFO, en el mismo se definen las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que presenta la mercadotecnia y se trazan las líneas para enfrentarlas como son.

- Reestructuración y organización estratégica del marketing para contrarrestar el fortalecimiento de los competidores.
- Organización de todo el proceso logístico y ampliación de sus capacidades.
- Elaboración de una estrategia de servicio al cliente que permita aumentar la fidelidad de los clientes actuales y un seguimiento y atención a los clientes potenciales que podrán ser atendidos a medida que se aumenten las capacidades logísticas.
- Funcionamiento de la dirección integrada de proyectos (DIP) como vía para el desarrollo de nuevos productos, estudios de factibilidad de nuevas inversiones y seguimiento de las inversiones en curso.

2.2.3.1 Objetivos estratégicos de mercadotecnia

1. Ampliar las capacidades logísticas.
2. Preparar proactivamente las condiciones para cuando las capacidades superen la demanda.
3. Elevar sostenidamente el desempeño de la actividad de mercadotecnia mediante la ejecución de un programa de mejora continua.

Para tener una mejor comprensión del área diagnosticada, se realizaron encuestas que permiten una información más fidedigna de su funcionamiento.

Se aplicaron dos encuestas (la primera a: tres almaceneros que laboran en el almacén de producción terminada, a siete trabajadores del área comercial y veinte trabajadores del área, y una segunda a clientes (diez habituales y cinco ocasionales). [Ver anexos # 6 y # 7](#).

2.2.3.2 Resultado de las encuestas aplicadas

- El 100% de los encuestados alegan saber los procedimientos para la venta al cliente desde su llegada hasta su salida de la empresa, las que deben hacerse en presencia del control interno y según lo establecido para el despacho.
- Se encuestaron trabajadores comerciales, almaceneros y trabajadores, el 70% de ellos, consideran que la entrega de mercancías al cliente se realiza de forma lenta, debido a la falta de personal de control interno y un 30% que es rápida.
- El 100% de los almaceneros y directivos aseguran que se realiza el conteo físico a los inventarios de producción terminada y que el mismo se cumple por personal del departamento económico dejando constancia de los mismos.
- El 80% conoce de la separación de funciones en cuanto a custodia y contabilización de los inventarios de producción terminada y un 20 % lo aplica correctamente pero lo desconoce.
- Del total de encuestados, el 40% desconoce la orden 7/2008 sobre la responsabilidad material y un 60% conoce algo al respecto, aunque no sabe cómo se aplica.
- El 100% de los almaceneros y directivos consideran de regular las condiciones de almacenamiento de los productos terminados teniendo en cuenta la falta de espacios y almacenes, además de las condiciones poco apropiadas de los existentes.
- De los encuestados el 100% conocen de su actividad para el logro de los objetivos y consideran que se comunica de los resultados, así como de la respuesta a los problemas a través de informaciones políticas, reuniones de afiliados y despachos con los directivos.
- Del total de encuestados en el departamento comercial, el 80% considera que la información para la realización de su actividad no es eficiente, pues la información de la red informática y el correo electrónico es lenta, para las exigencias de una actividad comercial y un 20% considera que es aceptada.

- 60% de los encuestados que laboran en esta actividad, desconoce si los riesgos tienen identificadas sus causas; solo el 40% plantea que se encuentran definidos y que los mismos cuentan con las medidas de control para minimizarlos.
- El 100% de los encuestados considera que se percibe el control interno implementado, mediante las inspecciones, los planes de medidas y las acciones de control.
- El 90% conoce que existe un comité de prevención y control, que funciona y quiénes son los integrantes, el 10 % no tiene conocimiento de esto.
- El 100% de los encuestados plantean conocer el código de conducta, así como el procedimiento para su actividad.

En la encuesta realizada a los clientes, para conocer su nivel de conocimiento de los procedimientos de ventas y el grado de satisfacción con los mismos, se recopilaron las siguientes opiniones:

- El 80% de los clientes habituales conocen mucho de las nomenclaturas que se ofertan y un 20% conocer bastante, en caso de los clientes ocasionales el 100% conoce bastante por referencia de otros clientes.
- El 97% de los clientes habituales reconoce adquirir los productos por la vía de la producción nacional y un 3% que no solo lo consume por esa vía sino que también realiza importaciones por no tener la disponibilidad deseada.
- El 80% de los encuestados considera que el producto adquirido satisface bastante sus expectativas por tener buena calidad, buenos precios, facilidad de pagos. Un 20% considera que es regular por la facilidad de pagos, precios y tiempo de respuesta.
- De los encuestados un 99% considera que la calidad del servicio se caracteriza por ser cortés, poseer capacidad de dar respuesta, comprensivos, puntuales, comunicativos, seguros y tener habilidades y conocimientos necesarios para la actividad que realizan.
- Del total de encuestado el 90% considera buena rapidez en la atención, regular en el compromiso de entrega, buena comunicación, buenos conocimientos técnicos y el 10% reconoce buena rapidez en la atención, regular en los compromisos de entrega, regular comunicación y buenos conocimientos técnicos.

2.2.4 Principales problemas detectados en el proceso de gestión de Ventas y Cobros de la unidad básica “Complejo Plástico”.

- Inexistencia de un programa de facturación en el área de ventas que ofrezca información ágil y confiable, a pesar de existir el Versat Sarasola como sistema contable para la empresa y sus unidades subordinadas, el mismo no tiene instaladas estas opciones.
- La entrega de mercancías a los clientes es muy lenta, debido al mecanismo de funcionamiento del control interno en el proceso de carga.
- Las políticas de créditos con los clientes, no son dinámicas ante los cambios que se producen en la economía del país.
- Información poco eficiente a través del correo electrónico y de la red informática para la actividad comercial, como vía fundamental para la gestión de Ventas y Cobros.

2.3 Evaluación del control interno por componentes al área de Ventas y Cobros en la unidad básica.

A medida que los auditores obtienen conocimiento acerca de cómo trabaja el sistema de control interno, esta información se registra en forma de cuestionarios, narración escrita o diagramas de flujos. Estos son los tres accesos más comunes para entender un sistema de control interno y para describir éste en los papeles de trabajo.

El cuestionario es el método elegido para evaluar el sistema de control Interno en el área seleccionada en la empresa objeto de investigación. A continuación se muestran los cinco componentes. [Ver anexo # 8.](#)

En la evaluación del control interno se pudo apreciar que el área carece del levantamiento de riesgo y plan de prevención, para lo cual proponemos incorporar el elaborado. ([Ver anexos 9 y 10](#))

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL.

Evaluación: ACEPTABLE

Deficiencias detectadas

NORMA: planificación estratégica, planes de trabajo anual, mensual e individual.

Cada cuadro, dirigente cuenta con su plan de trabajo mensual, y quien elabora el mismo tiene en cuenta el plan mensual de su área, pero no es así en el caso de los trabajadores, donde no se pudo demostrar la evidencia.

COMPONENTE: GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

Evaluación: DEFICIENTE

Deficiencias detectadas

NORMA: identificación del riesgo y detección del cambio.

- No están identificados los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas dentro del área de ventas, aunque sí lo están a nivel de unidad.
- No están identificadas las posibles causas, que pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos, en el área de ventas.

NORMA: Determinación de los objetivos de control

- No se determinan los factores que hacen más relevante al riesgo, ni la incidencia de mayor probabilidad de ocurrencia y los que pueden ocasionar mayor perjuicio al logro de los objetivos.
- No se actualizan los controles, objetivos específicos de control y las medidas establecidas; a partir del análisis realizado a los cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, y la variación de los riesgos.
- No se define por cada riesgo el valor monetario que representa la afectación o pérdida ocasionada por el mismo.
- No tiene definido los objetivos específicos de control que se deben cumplir para detectar los errores que producen los riesgos identificados anteriormente.
- Están definidas las actividades de control que deben dar cumplimiento a los objetivos específicos de control y que son aplicadas por la máxima dirección con la participación de los trabajadores.

NORMA: Prevención de riesgos

- El Plan de prevención de riesgos no contiene todos los riesgos, deficiencias e irregularidad vinculados con los hechos de indisciplina e ilegalidades detectados en la unidad, ni en el área de ventas.
- No se analiza y actualiza, periódicamente, el plan de prevención con la participación de los trabajadores, no existe evidencias de estas acciones.

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

Evaluación: DEFICIENTE

Deficiencias detectadas

NORMA: Rotación del personal en las tareas claves

- No se evidencia la rotación sistemática del personal en dichas tareas.

NORMA: indicadores de desempeño

- No están establecidos los indicadores para medir el rendimiento de cada proceso, subproceso, actividad, operación, el cumplimiento del plan, las tareas, los recursos, los servicios, las metas y objetivos.

Aspecto: cuentas por cobrar

- Las facturas comerciales no siempre se corresponden con los artículos enviados y su registro oportuno.
- No se actualizó el plan de prevención a partir de las deficiencias e irregularidades detectadas en este aspecto, ni en el de faltante, perdidas y sobrantes.
- No se prevén posibles manifestaciones y medidas en el plan de prevención a partir del análisis de causas y condiciones, en ambos aspectos evaluados.

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Evaluación: ACEPTABLE

No se detectan Deficiencias

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Evaluación: DEFICIENTE

Deficiencias detectadas

NORMA: evaluación y determinación de la eficacia del sistema de Control Interno

- Al detectarse alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, no se adoptan oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.
- El comité de control no chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.
- El plan de prevención está desactualizado a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.

Realizando el diagnóstico y el reconocimiento del Sistema de control interno implementado en el área comercial por componentes y sus normas al proceso de gestión de Ventas y Cobros de la unidad básica “Complejo Plástico”, concluimos que: de 143 aspectos a evaluar, proceden 142, de ellos son positivos 122 , para un 85 % y negativos 20 para un 15%.

Los componentes ambiente de control e información y comunicación se califican de aceptables, mientras gestión y prevención de riesgos, actividades de control y supervisión y monitoreo se aprecian deficiente, por lo que se demuestra que el sistema de control interno en el área evaluada en deficiente.

Se está en condiciones de aplicar un programa de auditoría que mida el grado de eficiencia, economía y eficacia en estas actividades, teniendo en cuenta la importancia que tienen las mismas para el logro de los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO III. Auditoría de Gestión al sistema de Ventas y Cobros de la unidad básica “Complejo Plástico”.

La realización de esta auditoría se hace teniendo en cuenta la guía metodológica establecida para la realización de auditorías de gestión en Cuba, donde se especifican las fases a seguir.

3.1 Fases de la Auditoría de Gestión

I – Exploración y examen preliminar.

Esta fase se complementa con el diagnóstico realizado en el capítulo II a la unidad básica “Complejo Plástico” donde se examina el área a auditar.

II- Planificación (planeación).

Una vez realizada la exploración, están creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría de Gestión.

Objetivo

Examen de todas las actividades que comprende el concepto y alcance de la gestión de Ventas y Cobros con el propósito de evaluar su economía, eficacia y eficiencia, definidas a partir de ocho temáticas.

El Programa de Auditoría se aplicó a la Gestión de Ventas y Cobros de la unidad básica “Complejo Plástico”, para lo cual se escoge el primer trimestre del año 2011, realizándose comparaciones con este mismo periodo en el año 2010.

Temáticas a evaluar

1. Evaluar los objetivos de la actividad de ventas y cobros y el sistema aplicado para el control de los mismos.
2. Comprobar la correcta secuencia de las ventas desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del producto en cuestión y la oportunidad con que se realizan estas funciones.
3. Examen de la maximización y optimización de los ingresos.
4. Determinación del volumen de devoluciones y de pedidos no surtidos.
5. Comprobar el control, organización y confección de la contratación de los clientes; determinando la afectación a los resultados de la entidad por el incumplimiento.

6. Evaluar la corrección de los métodos de operación y el aprovechamiento de los recursos humanos y equipamiento tecnológico.
7. Evaluar el grado de eficiencia en la gestión de cobro del área de contabilidad.
8. Análisis de la gestión comercial a través de los indicadores para la evaluación del grado de economía, eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros, con que la actividad de ventas alcanza los objetivos trazados.

III- Ejecución.

Después de la información obtenida verbalmente y las evidencias suficientes, competentes y relevantes necesarias para el desarrollo de la Auditoría, se muestran los resultados a partir del resumen de los papeles de trabajo.

La realización de esta auditoría incluye varias temáticas ([Anexo # 11](#)); debido al poco tiempo con que se cuenta y también a que el área no posee toda la información necesaria, algunos aspectos no se van a poder comprobar en su totalidad, entre ellos se encuentran:

- El punto 3.2, de la temática 3 por no presentar información sobre la fecha de solicitud de un pedido por parte del cliente y la fecha en que es atendido.
- La temática 8 en los indicadores de gestión, los relacionados con el servicio al cliente y el mercado, no pueden ser analizados debido a que el área no posee toda la información que se necesita y se dejan como una recomendación para que lo tengan en cuenta en la evaluación periódica del desempeño de esta actividad.

Entidad: unidad básica “Complejo Plástico”.

PT- 1/8

Área: departamento comercial.

Auditor. A.R.R.

Período: primer trimestre 2012/2011.

Fecha: 20-4-2012

Tema: [Evaluar los objetivos de la actividad de ventas y cobros y el sistema aplicado para el control de los mismos.](#)

Se analizó la actividad de ventas y cobros y se obtuvo como resultado lo siguiente:

- El área cuenta con una planificación relativa a la actividad de ventas y cobros en correspondencia con los objetivos propuestos, aunque podemos señalar que no tienen conocimiento y por tanto no emplea del punto de equilibrio productivo en el proceso de planificación.

- En la unidad existen presupuestos aprobados que permiten cumplir las metas. Además se tiene en cuenta la política de crédito por cada cliente, la cuota de mercado a satisfacer, la calidad y el precio a ofertar, el cual es analizado según las variaciones de los gastos asociados al producto, teniendo en cuenta los cambios dinámicos que se producen en esta actividad.
- Se hacen análisis de la actividad de ventas y cobros de forma semanal, mensual, trimestral, semestral y anual, comparándose lo planificado y lo real ejecutado. Además se analiza la situación del mercado y se trazan estrategias para mantener los clientes existentes y la incorporación de otros nuevos.
- Se controlan los pedidos de los clientes, pero no su cumplimiento, existiendo deficiencias en el control de la ejecución de contratos para algunos clientes de suministros estables.
- Se realizan análisis de cuentas por cobrar semanalmente, entre el departamento comercial y de contabilidad de la empresa, determinándose las cuentas pendientes y las acciones para la gestión de cobro, los cobros anticipados y la aplicación de facturas de moras por atraso en el pago de los clientes.
- El área comercial no realiza análisis de los gastos de la actividad de ventas y cobros, así como de resultados de indicadores relacionados con la actividad.

Entidad: unidad básica “Complejo Plástico”.

PT- 2/8

Área: departamento comercial.

Auditor. A.R.R.

Período: primer trimestre 2012/2011.

Fecha: 20-4-2012

Tema: comprobar la correcta secuencia de las ventas desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del producto en cuestión y la oportunidad con que se realizan estas funciones.

Después de analizado este aspecto podemos señalar lo siguiente:

- El servicio al cliente se afecta en \$ 148.50, pues existen diferencias entre el conduce, lo facturado y la entrega de mercancías al cliente, de un total de 229 conduce y 135 facturas en el período, se revisaron 30 y 20 para un 13% y 15 %, respectivamente, con el siguiente resultado:

Conduce	Fecha	Importe	Factura	Fecha	Importe	Dif.
#12	12/01/12	\$ 4176.00	Pr-20/12	12/01/12	\$ 4320.00	\$ 114.00
# 135	7/02/12	\$ 5750.00	PI -115/12	7/02/12	\$ 5715.50	\$ 34.50
TOTAL						\$148.50

- Los envíos de productos se realizan según lo establecido para los mismos, teniendo en cuenta la separación de funciones y el procedimiento establecido en el área para esta actividad.
- La facturación no presentan un sistema automatizado que permita una mejor contabilización de las mismas, presentan deficiencias en cuanto al modelaje oficial para esta actividad, al no reunir la información de uso obligatorio que se requiere para estos documentos según resolución 11/2007 del MFP y a pesar de ser objeto de señalamiento de otras auditoría, no se ha resuelto para algunas zonas de ventas.
- Existe el control de entrega de documentos relativos a la actividad y estos se encuentran debidamente foliados, así como el control de los cancelados y sus causas.
- Se encuentran los modelos de devolución de los productos no conformes por el cliente y estos están debidamente aprobados por el personal asignado para el mismo.
- Aunque existe la comisión que se encarga de dar respuesta a las reclamaciones de faltantes, sobrantes o problemas de calidad con el producto que se le entrega al cliente, su funcionamiento es lento lo que afecta el buen servicio al cliente.

Entidad: unidad básica “Complejo Plástico”.

PT- 3/8

Área: departamento comercial.

Auditor. A.R.R.

Período: primer trimestre 2012/2011.

Fecha: 20-4-2012

Tema: examen de la maximización y optimización de los ingresos.

Después de la comprobación realizada podemos considerar que:

- Existen las tecnologías, materias primas, insumos necesarios y piezas de respuesta que garantizan el cumplimiento de los planes de producción, a pesar que la demanda es superior a la oferta y para ello se realizan estudios de factibilidad técnico económico que permite conocer el mercado, la proyección de nuevas tecnologías y modernización de

las existente que garantizan el óptimo de aprovechamiento y el cumplimiento de los pedidos no surtidas.

- Se cumplen los planes de producción que garantizan la entrega de productos a los clientes, aunque no se controlan en registros que permitan determinar el cumplimiento de plazo de entrega.
- Existe una ineficiente comunicación con el cliente por vía de correo electrónico, al no ser esta lo más rápida posible como lo exige la actividad comercial, lo cual provoca pérdida de clientes o una ineficiente gestión de ventas y cobros.

Entidad: unidad básica “Complejo Plástico”.

PT- 4/8

Área: departamento comercial.

Auditor. A.R.R.

Período: primer trimestre 2012/2011.

Fecha: 20-4-2012

Tema: determinación del volumen de devoluciones y de reclamaciones.

Después del estudio realizado a las devoluciones de los clientes por insatisfacción de la mercancía recibida, pudimos comprobar que:

- Existen los registros de devoluciones y se hacen análisis de los mismos por parte del departamento comercial y de calidad, determinando las causas que lo provocan y se le da el tratamiento adecuado para el mismo.

Cliente	# Doc.	fecha	Productos	cantidad	Precio	Importe	causa
C-1	01/12	22/01/12	Tanques	2 u	\$30.60	\$61.20	No apto para alimentos
C-4	02/12	12/03/12	Bolsas	1.0 M/U	\$25.00	\$25.00	Mala calidad
Total						\$86.20	

- En cuanto a las principales reclamaciones de los clientes se puede señalar que las mismas se producen en el despacho de tanques y bolsas plásticas, determinándose las causas fundamentales que lo provocan, como la falta de calidad de los productos y por faltantes en las cargas, en cada caso se toman las medidas pertinentes, existiendo evidencia documental de las mismas.

Cliente	# Doc.	fecha	Productos	cantidad	Precio	Importe	causa
C-3	01/12	22/02/12	cubetas	300 u	\$1.15	\$345.00	Faltante en Carga

- En encuesta realizada a los clientes se pudo conocer que existen fallas en el sistema de control interno a la hora de la carga que provocan los faltantes.

Entidad: unidad básica “Complejo Plástico”.

PT- 5/8

Área: departamento comercial.

Auditor. A.R.R.

Período: primer trimestre 2012/2011.

Fecha: 20-4-2012

Tema: comprobar el control, organización y confección de la contratación de los clientes; determinando la afectación a los resultados de la entidad por el incumplimiento.

Una vez revisada la muestra escogida para determinar el control eficiente de la contratación se pudo comprobar que:

- En el área funge la persona encargada para la contratación económica, la cual se rige por las resoluciones emitidas por el mando superior para dar cumplimiento a la contratación con el cliente y lo referido a las reclamaciones según instrucción # 2 del Ministro de la FAR y lo establecido por la UIM para la contratación de los clientes de la economía y la FAR.
- Se establece en el cuerpo del contrato todo lo referido a fecha y plazos de entrega del producto, condiciones y forma de pago, calidad del producto o servicio y forma de comprobarla, reclamaciones, causas de tramitación del contrato, término para reclamar y contestar las reclamaciones, envases y embalaje requerido, solución de conflictos, quien garantiza y costea los medios de transporte para el traslado, se especifica la denominación de los instrumentos de pago y títulos de crédito en correspondencia con lo establecido.
- Se encuentra el registro de los contratos con su respectivo número por cada organismo y estos son controlados por la persona encargada actualizándolo en un control automatizado además del soporte papel, donde se referencia todo lo relativo al mismo que sirve de información para los comerciales y facturadora en su trabajo.

- Las ventas están amparadas por contratos, detectándose ventas cuyos contratos presentaban señalamientos como falta de cuños en los anexos, así como con documentos legales en copias sin su debida certificación original por el asesor jurídico, estos están señalados como deficiencias en el dictamen emitido por el asesor jurídico para darle seguimiento al mismo, pero aún no se han resuelto y esto va en detrimento de la legitimidad del proceso de compra venta. De un total de 960 contratos existentes, se revisaron 192, para un 20%, detectándose que, 3 presentaban falta de cuños en los anexos y 1 con documentos legales en copias sin su debida certificación original por el asesor jurídico, para un 2% de deficiencia en la temática, de escasa representatividad.
- Se encuentran los documentos referidos a ofertas, conciliaciones, facturas en sus respectivos contratos, así como las reclamaciones comerciales por incumplimiento de pago y sus respectivas facturas de moras.

Entidad: unidad básica “Complejo Plástico”.

PT- 6/8

Área: departamento comercial.

Auditor. A.R.R.

Período: primer trimestre 2012/2011.

Fecha: 20-4-2012

Tema: evaluar la corrección de los métodos de operación y el aprovechamiento de los recursos humanos y equipamiento tecnológico.

Teniendo en cuenta el diagnóstico del área se pudo llegar a la siguiente conclusión:

- Existe un control de los documentos relacionados con la gestión de ventas y cobros, registrado por un procesador de datos donde se reflejan las facturas entregadas por consecutivos al área de contabilidad, además de la entrega de cheques y letras de cambio referidas a las ventas.
- Se archivan las copias de facturas por consecutivos en el área de comercial de las distintas zonas de ventas que se subordinan a la unidad básica “Complejo plástico” y se controlan las facturas canceladas con sus respectivas causas.
- Como política el área establece que los problemas que se originan en la facturación con el cliente debe ser analizada, de conjunto el director comercial y la persona implicada, para conocer las causas que lo originó, las acciones a seguir y darle el tratamiento adecuado.
- Se le da un orden prioritario a las condiciones de trabajo que permita una mayor motivación para el desarrollo de la actividad.

- Para medir el rendimiento del personal se establece un sistema de evaluación del desempeño buscando la integridad de la actividad y una superación constante que permita elevar el nivel integral de sus miembros para alcanzar una mejor atención al cliente.
- El aprovechamiento del equipo físico se puede calificar de insuficiente debido a la falta de computadoras que permitan un mayor control y agilidad de la actividad de los comerciales.

Entidad: unidad básica “Complejo Plástico”.

PT- 7/8

Área: departamento comercial.

Auditor. A.R.R.

Período: primer trimestre 2012/2011.

Fecha: 20-4-2012

Tema: evaluar el grado de eficiencia en la gestión de cobros del área de contabilidad.

En la muestra de los documentos relacionados con la temática, se pudo comprobar:

- Que existe el cuadre de las cuentas de cobros reflejadas en el balance de comprobación del cierre con los submayores de estas cuentas para el período evaluado y las facturas que amparan el importe.
- No han sido registrados importes en la cuenta ingresos acumulados por cobrar al cierre del mes anterior al de realizar esta auditoría.
- Las cuentas por cobrar diversas obedecen a actividades relacionadas con la actividad fundamental de la entidad, como son intereses, transportación y cuentas por cobrar a trabajadores.
- Los saldos de la cuenta de cobros anticipados se corresponden con lo pactado en el contrato y se controlan las ofertas relacionadas con las mismas.
- Se corresponden las facturas que presenten devoluciones de clientes y sus causas, dándosele el tratamiento correspondiente.
- Se encuentran elaborados los expedientes correspondientes y registros contables de los casos referidos a: los importes no recibidos de cuentas por cobrar, originados por faltantes de mercancías en la entrega.
- El análisis de las políticas contables establecidas en la entidad en CUC, evidenció la existencia de cuentas por cobrar fuera de los términos establecidos por valor de \$ 83750.06, como se puede comprobar en la tabla siguiente:

Entidad	-30 días	30-60	60-90	+90	total
Cliente1	\$ 75 400.00			\$ 50 00.00	\$ 125 400.00
Cliente2	\$ 95 600.00		\$ 25 000.00		\$120 600.00
Cliente3	\$ 23 500.00	\$ 8 750.60			\$ 32250.60
Total	\$19 4500.00	\$ 8750.60	\$ 25 000.00	\$50 000.00	\$ 278 250.60

- El análisis de las políticas contables establecidas en la entidad en MN, evidenció la existencia de cuentas por cobrar fuera de los términos establecidos, con un monto de \$113650.00 como se puede comprobar en la tabla siguiente:

Entidad	-30 días	30-60	60-90	+90	total
Cliente3	\$ 15 400.00	\$ 3 050.00			\$ 18 450.00
Cliente4	\$ 4 500.00		\$75 000.00		\$ 79 500.00
Cliente5	\$ 23 500.00		\$ 35 600.00		\$ 59 100.00
Total	\$ 43 400.00	\$ 3 050.00	\$ 110 600.00		\$157 050.00

- No a todos los clientes se les aplican los recargos por mora, pudiéndose comprobar los montos de \$ 369.10 CUC y \$ 580.06, MN dejados de ingresar por este concepto. Para el cálculo del mismo se tuvo en cuenta los créditos otorgados por la entidad, detallándose a continuación:

Moneda CUC

Cliente	Crédito Comercial	Días atraso	Tasa Aplicar	Importe	Total Cobrar
C-1	60 días	35	2%	\$50 000.00	\$97.22
C-2	30 días	60	6%	\$25 000.00	\$250.00
C-3	30 días	15	6%	\$8 750.60	\$21.88
Total					\$ 369.10

Moneda MN

Cliente	Crédito Comercial	Días Atraso	Tasa Aplicar	Importe	Total Cobrar
C-3	30 días	10	4%	\$3050.00	\$3.39
C-4	30 días	50	4%	\$75 000.00	\$416.67
C-5	30 días	40	4%	\$35 600.00	\$160.00
TOTAL					\$580.06

Entidad: unidad básica “Complejo Plástico”.

PT- 8/8

Área: departamento comercial.

Auditor. A.R.R.

Período: primer trimestre 2012/2011.

Fecha: 20-4-2012

Tema: análisis de la gestión comercial a través de los indicadores para la evaluación del grado de economía, eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros, con que la actividad de ventas alcanza los objetivos trazados.

Para hacer un diagnóstico de la economía, eficiencia y eficacia de la gestión de Ventas y Cobros de la unidad básica “Complejo Plástico”, se utiliza la herramienta indicadores económicos y financieros, para ello se toma como muestra el primer trimestre de 2011 e igual período del 2012. [Ver anexos #12](#) y [#13](#) se muestran el estado de resultado, datos utilizados e indicadores y fórmulas que permiten llegar al resultado siguiente:

ECONOMÍA

INDICADORES	U/M	I TRIMESTRE 2011	I TRIMESTRE 2012	DIFERENCIAS
Capital de trabajo	pesos	12 644 605.42	14 355 756.76	1 711 151.34
Rotación del capital de trabajo.	veces	0.90	0.75	(0.15)
Liquidez general o Solvencia	pesos	2.39	2.29	(0.10)
Prueba ácida o índice de liquidez inmediata	pesos	0,51	0,36	(0,15)

- Existe un incremento del capital de trabajo de \$1 711 151.34 respecto al año 2011, por lo que la unidad cuenta con disponibilidad de recursos para ejecutar sus operaciones corriente, esto se debe fundamentalmente a un aumento de las utilidades. Todo incremento de capital de trabajo debe corresponderse con el aumento de su rotación.
- Disminuye la rotación del capital de trabajo en 0.15 veces, dado por inventarios de producción terminada no realizados en producciones vendidas. Es de señalar además que existen inventarios de materias primas y procesos con lenta rotación.
- La liquidez general o solvencia se comportó desfavorablemente en el 2012 con respecto al 2011 en - 0.10 centavos, lo que significa que por cada peso que tiene comprometido a pagar cuenta con -0.10 centavos disponibles a pesar de contar con \$2.29 por cada peso comprometido.

- La prueba ácida o índice de liquidez inmediata refleja un saldo desfavorable en el 2012 con respecto al 2011 en 0.15 centavos menos y una capacidad de hacer frente a las obligaciones en el corto plazo de 0.36 centavos por cada peso que debe, debido al aumento de inventarios, lo que compromete a la empresa a pedir préstamos al banco.

Todos estos aspectos provocan que la unidad tenga **deteriorado su indicador de economía.**

EFICACIA

INDICADORES	U/M	I TRIM. 2010	ITRIM. 2011	DIF.
Margen bruto de utilidad	pesos	0.20	0.26	0.06
Margen neto utilidad (Rentabilidad sobre ventas)	pesos	0.15	0.20	0.05
Cumplimiento presupuesto de gasto	%	93	103	10
Variación en valor absoluto de las ventas	\$	1833264.71	1066553.54	(766711.17)
Variación de las ventas netas en % cumplimiento	%	119	111	(8)

- El margen bruto de utilidad se incrementa en el 2012 en seis centavos con respecto al 2011 debido a una disminución del costo de producción.
- La rentabilidad sobre las ventas aumenta en un 5% respecto al año 2011, dado fundamentalmente por una disminución de los gastos de distribución y ventas, además los ingresos aumentaron por cancelaciones de documentos de pagos no aceptados por los proveedores.
- Se cumple el real de ventas con respecto al plan en el año 2012 en un 111%.
- Se sobregira el presupuesto de gasto en un 103%, influyendo es esta desviación el incremento del gasto de energía debido al aumento de los precios de la misma y el incremento de servicios a terceros por tarifas cobradas por Almacenes Universales.

Lo que demuestra que la unidad **no está siendo eficaz.**

EFICIENCIA

INDICADORES	U/M	I TRIMESTRE 2011	I TRIMESTRE 2012	DIFERENCIAS
Cobertura de intereses	Pesos	5.21	4.15	(1.06)
Rotación de los cobros	Veces	2.39	2.51	0.12
Período promedio de cobro (PPC)	Días	37.6	35.8	(1.80)

Costo por peso de ventas	Pesos	0,80	0,74	0,60
Gasto material x \$ de ventas	%	62	65	4
Productividad económica	\$	22195.77	22849.53	653.76

- Disminuye la cobertura de intereses en 1.06 por el incremento de los gastos financieros y la no correspondencia con la utilidad en operaciones obtenida; al tener inventarios de lenta rotación se deja de utilizar la capacidad de almacenaje en otros productos que son necesarios, teniendo la unidad que arrendar a terceros almacenes incurriendo en altos gastos adicionales (servicios a terceros) afectándose el valor agregado y la correlación salario medio-productividad del área.
- Aumentan los gastos en conteos físicos y custodia de estos recursos y se aumenta la probabilidad de posibles faltantes o desvío de recursos.
- Disminuye el ciclo de cobro en dos días y la rotación es mayor en el 2012 con respecto al 2011.
- Disminución del costo por peso en el 2012 en 6 centavos, con respecto al 2011 debido a un aumento de las ventas y una disminución de los costos.
- Aumentó las devoluciones en ventas en el año 2012 con respecto al 2011, lo que implica una mala gestión de ventas o una mala calidad del producto.
- La productividad se comportó de forma favorable en el año 2012 con respecto al 2011 en \$653.76 más debido a una disminución de 16 trabajadores y a un aumento de la producción bruta, pero se debe señalar que esto puede ser desfavorable si se tiene en cuenta que se disminuyeron trabajadores, que pudo provocar el aumento de producciones defectuosas y por consiguiente el aumento de las devoluciones en venta por mala calidad y la insatisfacción de los clientes por este concepto.

De aquí se deduce que la eficiencia de la unidad también se encuentre deteriorada.

MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL

La Campana, 1 de Junio de 2012

"Año 54 de la Revolución"

Orden de Trabajo No:	01/12
Entidad auditada:	Unidad básica "Complejo Plástico"
Código:	271.0.02213
Subordinada a:	EMI "Comandante Ernesto Ché Guevara"
Perteneciente:	MINFAR
Tipo de auditoría:	Gestión al Sistema de Ventas y Cobros
Fecha de inicio:	10/01/2012
Fecha de terminación:	15/05/2012
Auditoría ejecutada por:	Auditor Interno
Jefe de Grupo:	Alay Rodríguez Rodríguez

INFORME DE AUDITORÍA

INTRODUCCIÓN

La actividad fundamental de la unidad básica "Complejo Plástico", es la fabricación de diferentes envases y empaques flexibles destinados a la venta de clientes de las FAR y de la economía nacional, tiene una estructura con dirección, cinco departamentos, uno de calidad, técnico, de producción, económico y de comercial. Además cuenta con un área de mantenimiento, seis talleres destinados a la fabricación de los productos de los diferentes negocios y cuatro áreas de distribución y venta y cuenta con 280 trabajadores.

La auditoría tuvo como objetivo examinar las actividades desarrolladas para la gestión de Ventas y Cobros y evaluar el grado de economía, eficacia y eficiencia, con que se desarrolla el proceso.

Se verificó el cumplimiento de los procedimientos establecidos en los subsistemas de cobros y ventas, adaptado a la definición de ocho temáticas básicas, así como la efectividad de la implementación del sistema de control interno, en el área de comercialización.

El programa de auditoría se aplicó a la gestión de Ventas y Cobros de la unidad básica “Complejo Plástico”, se revisó el área comercial. Se consideraron para su revisión las operaciones comprendidas entre el primero de enero del 2012 y el 31 de Marzo del 2012.

Se revisaron los documentos primarios correspondientes de acuerdo con los objetivos y alcance de la auditoría.

Se aplicaron las normas de auditoría generalmente aceptadas y demás regulaciones que rigen esta actividad en el MINFAR, con las limitaciones siguientes:

- El plazo de respuesta a los clientes para determinar el desaprovechamiento de oportunidades de venta, no se pudo comprobar, por no contar el área con la fecha de solicitud de los pedidos por parte del cliente y la fecha en que es atendido.
- Los indicadores de gestión, relacionados con el servicio al cliente y el mercado, no pueden ser analizados debido a que el área no posee toda la información que se necesita y se dejan como una recomendación para que lo tengan en cuenta en la evaluación periódica del desempeño de esta actividad.

CONCLUSIONES

De acuerdo con las irregularidades detectadas, se considera DEFICIENTE el resultado que muestra la unidad en el control interno contable y administrativo sobre las operaciones objeto de verificación, debido a:

- El sistema aplicado para el control de los objetivos de la actividad de ventas y cobros es ineficiente porque no utilizan el análisis de indicadores para la actividad, la política de créditos utilizada es inflexible, no controlan el cumplimiento de los pedidos de los clientes.
- El servicio al cliente se afecta en \$ 148.50, pues existen diferencias entre el conduce, lo facturado y la entrega de mercancías al cliente.
- Ineficaz gestión de ventas y cobros por descontrol de la fecha de entrega de las mercancías y falta de comunicación con los clientes.
- Se producen dos devoluciones de mercancías por valor de \$ 86.20 y una reclamación en el periodo de un monto de \$ 345.00.
- Existen cuentas por cobrar en CUC fuera de los términos establecidos por valor de \$ 83750.06, y en MN con monto de \$113650.00.

- Por concepto de moras no aplicadas a las cuentas por cobrar fuera de términos, la unidad deja de ingresar \$ 369.10 CUC y \$ 580.06, MN.
- La Unidad carece de economía, eficacia y eficiencia en la gestión de ventas y cobros.

RESULTADOS

Los objetivos de la actividad de ventas y cobros y el sistema aplicado para su control. Ver PT-1/8.

En las comprobaciones realizadas en la temática, se pudo constatar que:

- El área de ventas y cobros no emplea del punto de equilibrio productivo en el proceso de planificación de sus actividades.
- La política de crédito utilizada para cada cliente no se particulariza, es estática e inadaptada, teniendo en cuenta que existen clientes a quienes por muchos años se les aplica la misma política.
- Se controlan los pedidos de los clientes, pero no existe evidencia documental del control de su cumplimiento.
- No realiza análisis de los gastos de la actividad de ventas y cobros, así como de resultados de indicadores relacionados con la actividad.

Se violan los principios del control interno inherentes al tema evaluado, así como lo dispuesto por la instrucción # 2/2009 del director General de la Unión de Industria Militar en cuanto al sistema de ventas y cuentas por cobrar a los clientes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y la economía nacional.

La secuencia de las ventas desde el pedido, hasta la entrega del producto. Ver PT- 2/8.

En las comprobaciones realizadas en la temática, se pudo verificar que:

•El servicio al cliente se afecta en \$ 148.50, pues existen diferencias entre el conduce, lo facturado y la entrega de mercancías al cliente, de un total de 229 conduce y 135 facturas en el período, se revisaron 30 y 20 para un 13% y 15 %, respectivamente, con el siguiente resultado:

Conduce	Fecha	Importe	Factura	Fecha	Importe	Dif.
#12	12/01/12	\$ 4176.00	Pr-20/12	12/01/12	\$ 4320.00	\$ 114.00
# 135	7/02/12	\$ 5750.00	PI -115/12	7/02/12	\$ 5715.50	\$ 34.50

TOTAL	\$148.50
--------------	-----------------

- La facturación presenta problemas con la falta de un programa que la agilice la misma y la respuesta a las reclamaciones de faltantes, sobrantes o problemas de calidad con el producto que se entrega al cliente, su funcionamiento es lento.

Se violan los principios del control interno inherentes al tema evaluado, así como lo dispuesto por la instrucción # 2/2009 del director General de la Unión de Industria Militar en cuanto al sistema de ventas y cuentas por cobrar a los clientes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y la economía nacional.

El examen de la maximización y optimización de los ingresos. Ver PT-3/8.

En los análisis efectuados, se pudo verificar que:

- No se controla la fecha de entrega de productos a los clientes y la solicitud de este, que permita determinar el cumplimiento de plazo de entrega y por consiguiente no se pueden cuantificar las pérdidas por desaprovechamiento.
- Existe una ineficiente comunicación con el cliente por vía de correo electrónico, lo cual provoca pérdida de clientes o una ineficaz gestión de ventas y cobros.

Se violan los principios del control interno inherentes al tema evaluado, así como lo dispuesto por la instrucción # 2/2009 del director General de la Unión de Industria Militar en cuanto al sistema de ventas y cuentas por cobrar a los clientes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y la economía nacional.

La determinación del volumen de devoluciones y reclamaciones. Ver PT- 4/8.

En el período evaluado se producen dos devoluciones por mala calidad y por no estar apto para alimentos, se evidencia documentalmente el análisis realizado por la administración para corregir las causas que le dieron origen.

Cliente	# Doc.	fecha	Productos	cantidad	Precio	Importe	causa
C-1	01/12	22/01/12	Tanques	2 Unidades	30.60	61.20	No apto para alimentos
C-4	02/12	12/03/12	Bolsas	1 millar	25.00	25.00	Mala calidad
Total						86.20	

En el período evaluado se produce una reclamación por faltante en la carga, se evidencia documentalmente el análisis realizado por la administración para corregir las causas que le dieron origen.

Cliente	# Doc.	fecha	Productos	cantidad	Precio	Importe	causa
C-3	01/12	22/02/12	cubetas	300	1.15	345.00	Faltante en Carga

Se violan los principios del control interno inherentes al tema evaluado, así como lo dispuesto por la instrucción # 2/2009 del director general de la Unión de Industria Militar en cuanto al sistema de ventas y cuentas por cobrar a los clientes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y la economía nacional.

Proceso de contratación de los clientes. Ver PT-5/8.

- De un total de 960 contratos existentes, se revisaron 192, para un 20%, detectándose que, 3 presentaban falta de cuños en los anexos y 1 con documentos legales en copias sin su debida certificación original por el asesor jurídico, para un 2% de deficiencia en la temática, de escasa representatividad.

Lo antes expuesto viola lo establecido por la Resolución # 2253/05 del Ministerio de Economía y planificación (MEP), en lo referido al proceso de contratación económica en Cuba.

Los métodos de operación y el aprovechamiento de los recursos. Ver PT - 6/8.

- Se pudo comprobar que: en el área comercial, el aprovechamiento del equipamiento tecnológico es insuficiente, debido a la falta de computadoras que permitan un mayor control y agilidad de la actividad, así como un mejor servicio al cliente.

El grado de eficiencia en la gestión de cobro del área de contabilidad.

Ver PT- 7/8.

Para hacer la evaluación de la temática, se pudo comprobar que:

- El análisis de las políticas contables establecidas en la entidad en CUC, evidenció la existencia de cuentas por cobrar fuera de los términos establecidos por valor de \$ 83750.06.

- El análisis de las políticas contables establecidas en la entidad en MN, evidenció la existencia de cuentas por cobrar fuera de los términos establecidos, con un monto de \$113650.00.
- No a todos los clientes se les aplican los recargos por mora, pudiéndose comprobar los montos de \$ 369.10 CUC y \$ 580.06, MN dejados de ingresar por este concepto. Para el cálculo del mismo se tuvo en cuenta los créditos otorgados por la entidad, detallándose en PT 7/8:

Lo anteriormente expuesto, viola los principios del control interno inherentes al tema evaluado, lo dispuesto por la instrucción # 2/2009 del director General de la Unión de Industria Militar en cuanto al sistema de ventas y cuentas por cobrar a los clientes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y la economía nacional; así como lo establecido en la resolución 101/2011 del BCC, en lo relativo a las políticas de créditos comerciales.

Análisis de la gestión comercial a través de los indicadores para la evaluación del grado de economía, eficacia y eficiencia en el uso de los recursos. Ver PT-8/8.

Una vez realizado el análisis de los indicadores económicos y financieros se pudo comprobar que:

Indicadores de Economía

- Existe un incremento del capital de trabajo de \$1 711 151.34 respecto al año 2011, por lo que la unidad cuenta con disponibilidad de recursos para ejecutar sus operaciones corrientes.
- Disminuye la rotación del capital de trabajo en 0.15 veces, dado por inventarios de producción terminada no realizados en producciones vendidas.
- La liquidez general o solvencia se comportó desfavorablemente en el 2012 con respecto al 2011 en - 0.10 centavos, lo que significa que por cada peso que tiene comprometido a pagar cuenta con -0.10 centavos disponibles a pesar de contar con \$2.29 por cada peso comprometido.
- La prueba ácida o índice de liquidez inmediata refleja un saldo desfavorable en el 2012 con respecto al 2011 en 0.15 centavos menos y una capacidad de hacer frente a las obligaciones en el corto plazo de 0.36 centavos por cada peso que debe, debido al aumento de inventarios, lo que compromete a la empresa a pedir préstamos al banco.

Todos estos aspectos provocan que la unidad tenga deteriorado su indicador de economía.

Indicadores de eficacia

- El margen bruto de utilidad se incrementa en el 2012 en seis centavos con respecto al 2011 debido a una disminución del costo de producción.
- La rentabilidad sobre las ventas aumenta en un 5% respecto al año 2011, dado fundamentalmente por una disminución de los gastos de distribución y ventas, además los ingresos aumentaron por cancelaciones de documentos de pagos no aceptados por los proveedores.
- Se cumple el real de ventas con respecto al plan en el año 2012 en un 111%.
- Se sobregira el presupuesto de gasto en un 103%, influyendo es esta desviación el incremento del gasto de energía debido al aumento de los precios de la misma y el incremento de servicios a terceros por tarifas cobradas por Almacenes Universales.

Lo que demuestra que la unidad no está siendo eficaz.

Indicadores de Eficiencia

- Disminuye la cobertura de intereses en 1.06 por el incremento de los gastos financieros y la no correspondencia con la utilidad en operaciones obtenida.
- Disminuye el ciclo de cobro en dos días y la rotación es mayor en el 2012 con respecto al 2011.
- Disminución del costo por peso en el 2012 en 6 centavos, con respecto al 2011 debido a un aumento de las ventas y una disminución de los costos.
- Aumentó las devoluciones en ventas en el año 2012 con respecto al 2011, lo que implica una mala gestión de ventas o una mala calidad del producto.
- La productividad se comportó de forma favorable en el año 2012 con respecto al 2011 en \$653.76 más debido a una disminución de 16 trabajadores y a un aumento de la producción bruta.

De aquí se deduce que la eficiencia de la unidad también se encuentre deteriorada.

RECOMENDACIONES

- Utilizar el análisis de indicadores de eficiencia para la actividad de cobros y ventas, flexibilizar la política de créditos y controlar el cumplimiento de los pedidos de los clientes.
- Incrementar la calidad del control interno en el proceso de ventas para que no se generen diferencias en la entrega de mercancías al cliente.
- Controlar la fecha de entrega de las mercancías y mejorar de comunicación con los clientes.
- Elevar el control de calidad para evitar devoluciones y reclamaciones.
- Hacer cumplir la legislación vigente en cuanto a los términos de cobros, pagos y aplicación de moras contratadas con los clientes.

GENERALIDADES

La unidad dispone de veinte (20) días naturales a partir de la recepción de este informe para presentar ante el Director de la empresa sus discrepancias con el contenido del mismo.

En un término de treinta (30) días naturales contado a partir de la recepción de este informe, la unidad debe remitir a La dirección de la empresa el Plan de Medidas elaborado con el propósito de erradicar las deficiencias señaladas, así como el detalle de las medidas administrativas aplicadas a los responsables de las mismas.

En un término de ciento ochenta (180) días naturales contado a partir de la terminación de esta auditoría, la unidad debe informar a la dirección la situación que presentan las deficiencias contenidas en este documento.

De acuerdo con lo establecido en el Decreto Ley No. 159, De la Auditoría, en el Consejo de Dirección de la entidad se debe discutir el resultado de esta auditoría y el Director de la Unidad será el máximo responsable de adoptar las medidas que permitan erradicar las deficiencias consignadas en este informe.

Expresamos nuestro agradecimiento a los dirigentes, funcionarios y trabajadores de la unidad por la colaboración brindada a los auditores en el desarrollo del trabajo.

Fraternalmente,

Alay Rodríguez Rodríguez Auditor

V- Seguimiento.

En un término de ciento ochenta (180) días naturales contado a partir de la terminación de esta auditoría, la unidad debe informar a la dirección la situación que presentan las deficiencias contenidas en este documento, y el Auditor interno debe realizar un Auditoría de cumplimiento para evaluar el descargo del Plan de Medidas elaborado con el propósito de erradicar las deficiencias señaladas y de las recomendaciones contenidas en el cuerpo del informe.

Valoración de los especialistas

Se utilizó el criterio de especialistas para valorar los resultados propuestos, utilizando criterios de: positivo, negativo, así como sugerencias. ([Ver anexo # 14](#)).

Se consideran especialistas a los directivos y economistas con experiencia en dirección de la economía, en la industria, u otros ministerios, así como otros profesionales con experiencia investigativa sobre el tema de la tesis. Se consultaron diez especialistas; 10 son profesionales, para un 100%, el 70% tiene más de 20 años de experiencia laboral; el 50% labora en el Ministerio de la Fuerzas Armadas y son economistas 8, para un 80%; el 70% son licenciados o ingenieros y el 30% máster en ciencias. Ocupan cargos de dirección el 70% y han ocupado responsabilidades de dirección en algún momento de su vida laboral el 90% ([Ver Anexo # 15](#)).

La aplicación de este instrumento fue muy aportativa por cuanto nos permitió enriquecer la investigación y proponer un programa para realizar una auditoría de gestión al sistema de cobros y ventas del “Complejo Plástico”. También nos permitió corregir y perfeccionar el programa propuesto, pues todos estos criterios fueron incorporados al cuerpo del trabajo.

Los resultados del criterio de especialistas reflejaron como:

Positivo:

- Se pueden comparar los logros de años anteriores y comparar los principios de economía, eficacia y eficiencia.
- Aplicar de manera oportuna el sistema de control interno a la actividad comercializadora en la entidad auditada.
- Lograr por primera vez la evaluación integral de la actividad comercializadora en la unidad “Complejo Plástico”.
- Abre oportunidades para la creación de indicadores de desempeño a otras áreas de la empresa.

Negativo:

- Algunas acciones no se corresponden con el diagnóstico o con su instrumentación.
- Se deben incorporar la propuesta de la información necesaria para el cálculo de cada grupo de indicadores tanto de la economía, la eficacia, como de la eficiencia.

Los señalamientos de este tipo sirvieron de punto de reflexión para la investigadora quien meditó y asumió con sentido crítico y contractivo los aspectos señalados y se reajustaron los cambios que fueron precisos en consecuencia con las opiniones emitidas.

Se sugiere:

- Por la importancia y trascendencia del tema proseguir, desarrollar y generalizar esta investigación otras áreas de la empresa.
- Perfeccionar el programa propuesto por su importancia y pertinencia.
- Aplicar el programa de manera experimental con el apoyo del consejo de dirección de la unidad.

La propuesta realizada con esta investigación, se elaboró con la finalidad de contar con un programa que permita auditar de manera eficaz el sistema de gestión de Ventas y Cobros de la unidad básica “Complejo Plástico” lo que constituye un importante paso de avance en la evaluación del sistema de control interno, contable y administrativo que contribuya a mejorar los resultados de esta organización, apoyada en la evaluación de la gestión sobre la base de indicadores.

CONCLUSIONES

- Las fuentes consultadas permitieron concretar las consideraciones teóricas básicas acerca de la auditoría y la auditoría de gestión al sistema de ventas y cobros, como fundamento elemental de la propuesta investigativa que hace el trabajo que se concluye.
- La metodología empleada facilitó la caracterización y el diagnóstico de la unidad estudiada para determinar sus principales debilidades, tales como: la evaluación del Sistema de Control Interno de la entidad declarado DEFICIENTE, al demostrar la calificación de Deficiente de tres de sus cinco componentes.
- La investigación preliminar permitió proponer un programa de auditoría de gestión sobre la base de temáticas para evaluar el grado de economía, eficacia y eficiencia del sistema de ventas y cobros.
- Se aplicó un programa de auditoría de Gestión, al sistema de Ventas y Cobros del “Complejo Plástico”, de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”, con resultados Deficiente porque es ineficiente el sistema utilizado para el control de los objetivos de la actividad, existe afectación al servicio al cliente; es Ineficaz la gestión de ventas y cobros; se producen devoluciones y reclamaciones de mercancías, existen cuentas por cobrar en ambas monedas fuera de los términos establecidos no aplicando incluso las moras instituidas al efecto, por lo que concluimos que la unidad carece de economía, eficacia y eficiencia en la gestión de ventas y cobros.
- El programa de auditoría de gestión con el propósito de solucionar el problema científico fue valorada, con criterio de especialistas, quienes consideraron que sus fundamentos y componentes son profundos y abarcadores de los aspectos de la realidad que se pretende cambiar; expresaron, además, la significación y actualidad de la propuesta dada la necesidad de lograr un desarrollo económico sostenido sobre la base de economía, eficacia y eficiencia.
-

RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos permiten realizar las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar el programa de auditoría de Gestión, al sistema de Ventas y Cobros del “Complejo Plástico”, de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”.
2. Perfeccionar el sistema de control interno diseñado en la Unidad “Complejo Plástico”, de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”.
3. Solicitar al Consejo de dirección de la Empresa un estudio de posibilidad para extender la aplicación del programa de auditoría de gestión diseñado a otras áreas de la empresa, para lograr Economía, eficacia y eficiencia en su gestión.
4. Solicitar al Consejo de Dirección de la empresa investigada que permita trabajar con asesoría y entrenamiento para corregir las fallas en el sistema de gestión de la actividad de ventas y cobros.
5. Solicitar a la Unión de Industrias militares, extender la experiencia en la aplicación del programa de auditoría de Gestión, al sistema de Ventas y Cobros.
6. Continuar trabajando en la investigación en función del perfeccionando del programa de auditoría de Gestión, al sistema de Ventas y Cobros.

BIBLIOGRAFÍA

- American Marketing Association (1960). Comité on Definitions. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Term, AMA, and Chicago.
- Armada, E., (1998) Control Interno Administrativo con Cuestionarios de Trabajo. Folleto, La Habana.
- Añé, M., (2006) Una aplicación integral de la auditoría de gestión económica. Tesis de maestría en Contabilidad. La Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana.
- Alonso, D., (2009) Auditoria de Gestión a la actividad de ventas en la Empresa textil “Desembarco del Granma”. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central de Las Villas.
- Asamblea Nacional del Poder Popular, (2009) Ley 107. De la Contraloría General de la República de Cuba.
- Banco Central de Cuba, (2008), resolución 245, cobros y Pagos.
- Cook J.W y Winkle J.M., (2006) Auditoria. Tomo I y II, numero en letra reedición o reimpresión. La Habana, Editorial Félix Varela.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. (2007) Decreto No 281” Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial” del 16 de Agosto del 2007, La Habana.
- Cooper & Lybrand. Los nuevos conceptos de Control Interno, Informe Coso.1997.Tomo I y II.
- Contraloría General de la República, (2011), Resolución 60. Definiciones del Control Interno. El contenido de sus componentes y sus normas.
- Diccionario de la Real Academia Española.
- De Armas García, R., (2008) Auditoría de gestión, conceptos y métodos. Cuba, La Habana: Editorial Félix Varela.
- Hernández, R., (2003) Metodología de la investigación, La Habana, Editorial Félix Varela.

Kotler, Phillip (1995). Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I. Capítulo 1. Páginas 31.

Lovelok, Christopher H., Mercadotecnia de Servicios.

Ministerio de Finanzas y Precios, (1995) Decreto Ley No. 159.

Ministerio de Finanzas y Precios, (1997) Normas generales de contabilidad. Lineamientos generales de la actividad empresarial.

Ministerio de Finanzas y Precios, (1999) Decreto Ley No. 196. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno.

Ministerio de Auditoría y Control, (2003) Resolución No. 399 Normas para los auditores gubernamentales.

Ministerio de Finanzas y Precios, (2005) Resolución No. 135 y 294. Normas Cubanas de Información Financiera.

Ministerio de Economía y planificación, (2005), Resolución 2253, indicaciones para la contratación económica.

Ministerio de Auditoría y Control, (2007) Resolución No. 350. Auditoría. Principios y normas.

Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), (2008) Orden No. 7. Normas y procedimientos sobre la responsabilidad material.

Ministerio de Justicia, (1998) Base general del Perfeccionamiento Empresarial. Gaceta oficial de la República de Cuba. Normas y Procedimientos de Auditoría. [En línea]. Disponible en: <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/auditoría2/tema1.htm>

Ministerio de Finanzas y Precios, (2007), Resolución 11. Datos de uso obligatorio.

García, A., 2008, Auditoria de Gestión. Conceptos y Métodos. La Habana. Editorial Félix Varela.

Morera, L. <http://www.monografias.com>. Consultado Febrero de 2011.

- PCC. Resolución económica del V congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, 1997. Impreso en Poligráfico de Villa Clara. Marzo del 2009.

Resumen: Desarrollo histórico de la auditoria en Cuba. Desarrollo de la Auditoria en Cuba. Principios más generales aplicados en Cuba. Normas. plamoru@faceii.uho.edu.cu.

Santesmases Mestre, Miguel (1993). Marketing: conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide SA. Madrid. Capítulo 1. Páginas 36.

Schffman, León G., (1997), otros, Comportamiento del consumidor, 5°, Pág. 68.

Anexo # 1

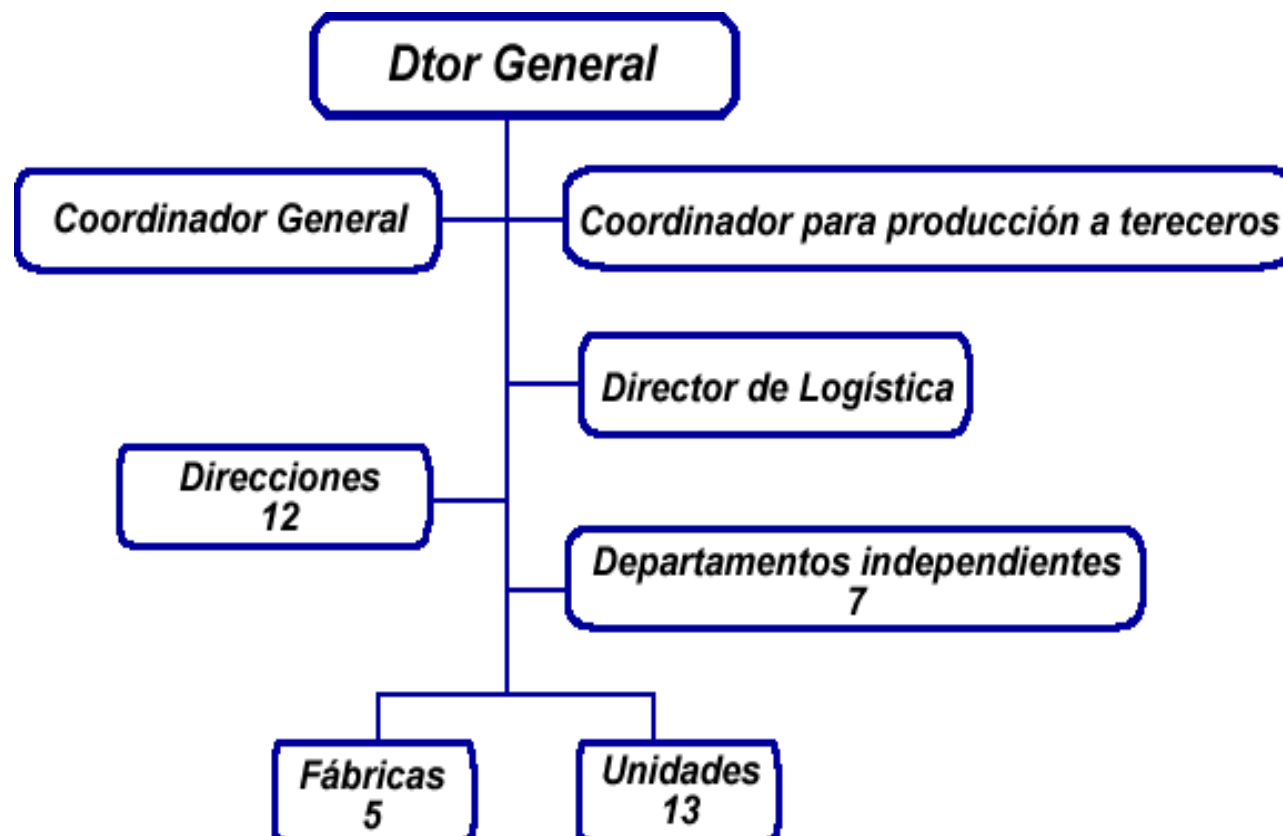
	RANGO DE VALORES EXPRESADOS EN PESOS CUBANOS, PESOS CONVERTIBLES O SU EQUIVALENTE EN MONEDA LIBREMENTE			
	hasta 500	más 500 hasta 10 000	más 10 000 hasta 100 000	Más 100 000
Dinero efectivo	X			
Tarjeta plástica	X	X	X	
Cheque nominativo	X	X		
Cheque certificado		X	X	
Cheque de gerencia	X	X	X	
Transferencia bancaria	X	X	X	
Pagaré		X	X	
Letra de cambio		X	X	
Letra de cambio avalada			X	X
Carta de crédito local			X	X

Tabla:1.1 Rango de valores expresados en peso cubano, pesos convertibles o su equivalente en moneda libremente convertible.

Fuente: Banco Central de Cuba, resolución 101/2011

Anexo # 2

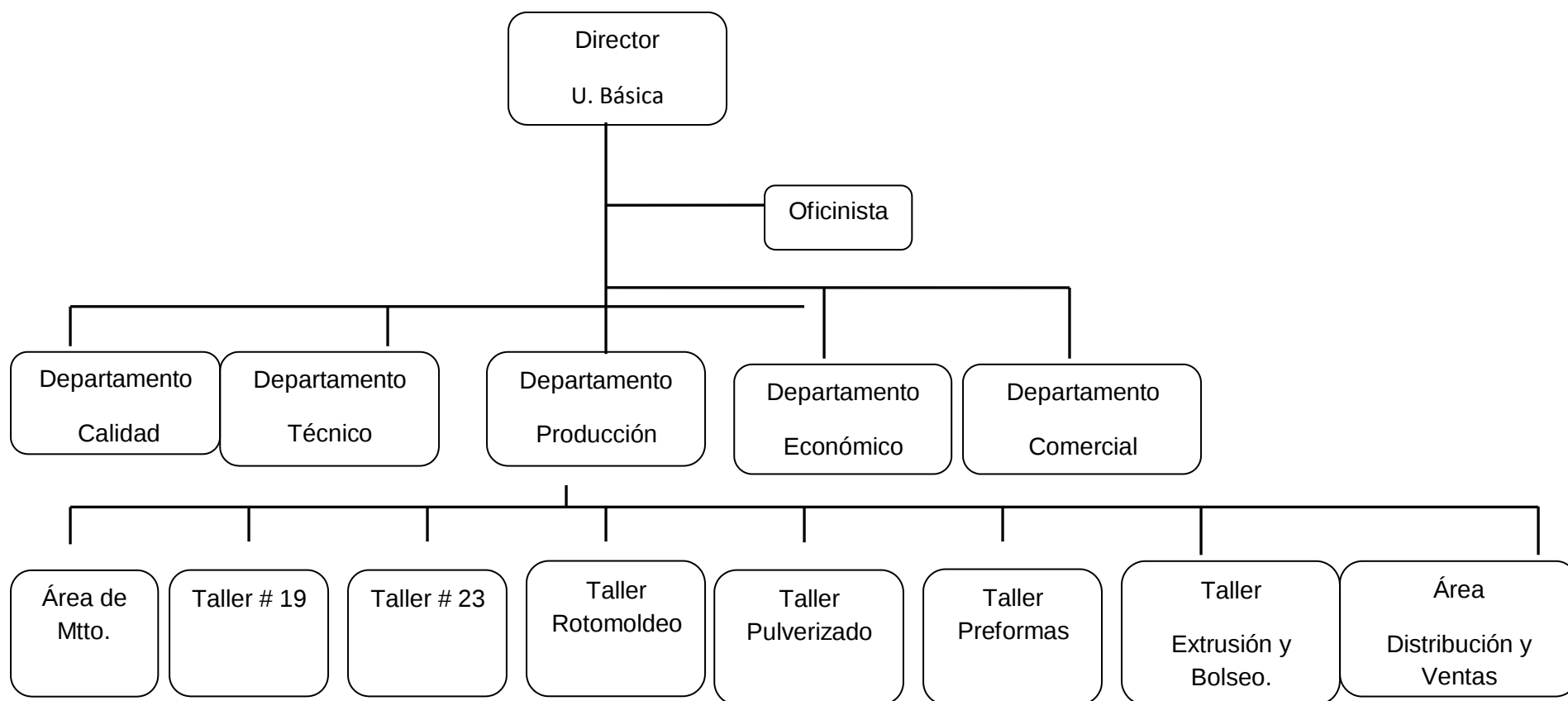
Estructura organizacional de la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara.”



Fuente: empresa.

Anexo # 3

Organigrama de la unidad básica "Complejo Plástico."



Fuente: elaboración propia.

Anexo # 4Principales productos y clientes del negocio de Inyección.

Artículo		Principales Clientes	
Cubeta de 20 litros		Unión Lácteos UAM	
Tapa Cubeta de 20 litros			
			
Cubeta de 10 litros - reforzada		Unión Lácteos UAM	
Tapa Cubeta de 10 litros - reforzada			
		EMBER	
Caja Plástica para Ron			
			Unión Cervecera
Embalaje para Cereza			
Envase para Refresco	EMBER		
			
Caja Multiusos		Alimentarías	
			
Mesa Plástica Reforzada Blanca		ALMEST	
Mesa Plástica Reforzada Pigmentada			
Vasos Plásticos de 8 onzas			

Cubito para Resina		Comercio y Gastronomía	
Cubito Playero			
Pallets por Inyección		Consumimport DIVEP	
Patín para Pallets por Inyección			
Perchero para Ropa		Cadenas de Tiendas	

Principales productos y clientes del negocio de Soplado

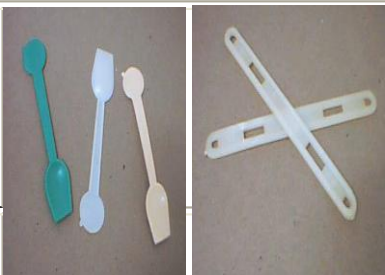
Artículo			Principales Clientes
Bidón de 5 litros			ECASOL
Bidón de 5 litros - reforzado			Electroquímica
Tapa Bidón de 5 litros			Súchel
Bidón de 20 litros			ECASOL
Bidón de 20 litros - reforzado			Electroquímica Súchel

Principales productos y clientes del negocio de Rotomoldeo.

		
Contenedor de 360 litros		
		Cimex

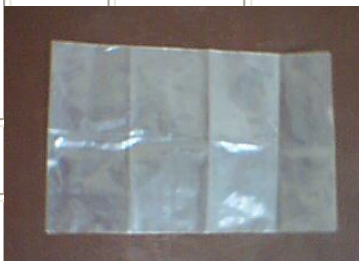
Contenedor de 1000 litros				Comunales
				
Tanque de 2100 litros (Economía.)				Alimentarias

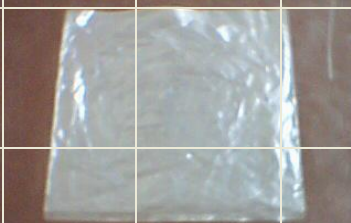
Principales productos y clientes del negocio del PET.

Artículo				Principales Clientes
Paletica para Helado				Alimentarias Lácteos CORALAC S.A.
Cucharita Para Helado				
Paleta Helado				
Cucharita Helado Elpidio				
Cucharita Desechable				
Tapa p/ Aceite Verde				UBR
Tapa p/ Aceite Amarilla				ECASOL Gases Industriales
Tapa de Presión Verde				ECASOL Gases Industriales
				
Preformas 19 g. Cristal				UBR

Preformas 19 g. Verde		Los Portales BECASA S.A
Preformas 19 g. Verde Aligerada.		
Preformas 23 g. Azul		UBR Los Portales BECASA S.A

Principales productos y clientes del negocio de Bolsas Plásticas.

Artículo				Principales Clientes
				Ciudades
Bolsa 20 x 30 (Block S/I) TRD				Cadenas de Tiendas
Bolsa 50 x 70 x 40 (Cárniça S/I)				
Bolsa 20 + 7 x 35 (Block S/I)				
Bolsa 23 + 14 x 42 (Pequeña S/I) TRD				Hoteles Y Alimentarias
Bolsa 23 + 14 x 42 (Pequeña S/I)				
O. Clientes				
Bolsa 29 + 16 x 50 (Mediana S/I) TRD				
Bolsa 29 + 16 x 50 (Mediana S/I)				
Cimex				
Bolsa 29 + 16 x 50 (Mediana S/I)				
O. Clientes				
Bolsa 29 + 16 x 50 (Mediana S/I) Pigmentada				
Bolsa 90 x 115 x 20 (Sin Pigmentar)				
Bolsa 90 x 115 x 20 (Basura S/I)				

Mangas Ø 100 Blanca				ULAEX. S.A
Mangas Ø 127 Roja				ULAEX. S.A
Bolsa 40 x 50 x 15 (Cesto S/I)				AT Comercial Hoteles
Bolsa 40 x 60 x 15 (Lavandería C/I)				AT Comercial Hoteles
Bolsa 60 x 80 x 50 (A/D - S/I)				Alimentarias
Bolsa 60 x 100 x 20 (A/D - S/I)				Alimentarias

Anexo # 5

Cuadro de la información. Unidad básica “Complejo Plástico”

Información	Origen	Destino	Periodicidad
Elaboración de fichas de costo unitarias	Unidad básica	Dirección económica	Mensual
Actualización de los expedientes de costo	Unidad básica	Dirección económica	Al inicio del año
Descargue de gastos de áreas indirectas mediante comprobantes de operaciones	Áreas indirectas	Unidad básica	Mensual
Certificación de inventarios de la producción en proceso y terminada	Unidad básica	Dirección económica	Mensual
Análisis del comportamiento de los gastos reales. Comparación con los planificados.	Unidad básica	Dirección económica	Mensual
Certificación (plan y real) del estado de resultado y del estado de gastos por elementos	Dirección económica	Unidad básica	Mensual
Elaboración de expedientes y actas de precio	Unidad básica	Dirección económica	Mensual
Conciliación de los saldos por almacenes, en unidades y en valores.	Unidad básica	Dirección económica	Diario
Confección, sustracción y pago de nóminas. Elaboración de comprobantes	Unidad básica	Dirección económica	Mensual
Cuadre del movimiento del personal	Unidad básica	Dirección Recursos Humanos	Mensual
Actualización del submayor de vacaciones	Unidad básica	Dirección económica	Mensual
Propuestas de plantilla	Unidad básica	Dirección económica	Anual

Propuesta de cifras de producción por fábricas y unidades	Unidad básica	Dirección Producción	Trim. I 1-10/10 II 1-10/1 III 1-10/4 IV 1-10/7
Cifras definitivas por fábricas y unidades	Dirección Producción	Unidad básica	Trimestral IV 25-28/9
Cifras operativas de producción	Dirección Producción	Unidad básica	Trimestral
Plan operativo de la unidad	Unidad básica	Dirección. Producción	Mensual
Reporte de producción de la unidad	Unidad básica	Dirección Producción	Semanal (jueves)
Informe sobre el cumplimiento de la producción	Unidad básica	Dirección Producción	Mensual (1- 10)
Normas de consumo material	Unidad básica	Dirección Técnica	Diario
Normas de tiempo operacionales	Unidad básica	Dirección Técnica	Diario
Índices de consumo material	Especialista. Dpto. Técnico.	Fabricas y Unid. VDI, ATM	Anual (Diciembre)
Capacidades productivas	Especialista. Dpto. Técnico.	Fabricas. y Unid., VDE, VDI, ATM	Anual (Diciembre)
Ejecución de cambios tecnológicos o de diseños	Especialista Dpto Técnico	Fabricas. y Unidades, VDI, ATM	Según ocurran
Proyecto, diseño e informe sobre problemas técnicos	Especialista Dpto Técnico	Fabricas, unidades, ATM, VDP, VDMT, Dirección	Cuando ocurran
Documentos reproducidos	Especialista. Archivo	Fabricas y Unidades	Según solicitud

Plan de medidas de los controles de la disciplina tecnológica	Especialistas VDI	Fabricas, Unidades y VDI	Según Plan
Plan de piezas de repuestos	Grupo Equipamiento Industrial	Fabricas ,Unid., Mtto, VDP, ATM,GEI	Trimestral. (20 del 1 mes Trimestre anterior)
Plan de lubricación	Especialista de lubricación	Fabricas ,Unidades .y ATM	Anual Ultimo. Trimestre. año anterior
Plan de inversiones	Grupo Equipamiento Industrial	Fabricas y unidades	Anual Ultimo. Trimestre. año anterior
Solicitud de baja técnica	Grupo Equipamiento Industrial	Fabricas y Unidades	Anual 4to Trimestre. Año anterior.
Normas de especificación de calidad	Especialista Normalización	Fabricas y Unidades	Según plan

Fuente: dirección de la unidad.

Anexo # 6

Encuesta # 1: dirigida a los comerciales, facturadores, personal del almacén y de la unidad.

A continuación relacionamos una serie de preguntas que deseamos responda lo más concreto y sincero posible para evaluar la actividad del área de ventas. Marque con una(x) su respuesta.

1.- ¿Conoce el proceso para realizar una venta en el almacén? ☐ Sí ☐ No

2- La respuesta a la entrega de mercancías a los clientes en almacén se considera.

☐ Rápida ☐ Lenta ☐ Muy lenta.

De no ser rápida, enumere las causas: _____

3- ¿En su área se realiza conteo físico de los inventarios? ☐ Sí ☐ No

¿Quién lo realiza?: _____

¿Se deja constancia? ☐ Sí ☐ No

4- Quien custodia los inventarios de la unidad, a su vez los contabiliza.

☐ Sí ☐ No.

5- ¿Conoce usted la orden 7 del 2008, sobre la responsabilidad material?

☐ Sí ☐ No

¿Se aplica en la unidad? ☐ Sí ☐ No

6- ¿Cómo considera las condiciones de almacenamiento de las mercancías terminadas?

☐ Buena ☐ Mala ☐ Regular.

En caso de no ser buenas, mencione alguna de las limitaciones: _____

7- ¿Conoce los objetivos de su actividad y como sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos? ☐ Sí ☐ No

8- ¿Periódicamente se le comunica sobre los resultados de la unidad y la respuesta a los problemas planteados? ☐ Sí ☐ No

Mencione las vías que se utilizan: _____

9-¿Conoce usted los canales de comunicación para informar sobre posibles irregularidades?

☐ Sí ☐ No

Mencione algunos que conozca: _____

10-¿Recibe la información adecuada y oportuna para la realización de su actividad?

☐ Sí ☐ No

Enumere las vías: _____

11-¿Percibe el funcionamiento del sistema de control interno implantado en la unidad en el desarrollo de su actividad? ☐ Sí ☐ No

Mencione como lo percibe: _____

12-¿Están identificados los riesgos de su área? ☐ Sí ☐ No

Mencione algunos que conozca: _____

13-¿Los riesgos identificados en su área tienen definidos sus causas, objetivos y actividades de control? ☐ Sí ☐ No

En caso afirmativo, ejemplifique: _____

14-¿Conoce los códigos de conducta del personal que labora en la unidad?

☐ Sí ☐ No . ¿Cuándo se viola se toman medidas? ☐ Sí ☐ No

15-¿Conoce las políticas y procedimientos aprobados para garantizar el cumplimiento de la actividad que realiza? ☐ Sí ☐ No

16-¿Dispone usted de la autoridad suficiente para responder a las responsabilidades que se le asignan? ☐ Sí ☐ No

¡GRACIAS!

Anexo # 7

Encuesta # 2 aplicada a los clientes.

Estimado cliente, tenemos interés en recibir su opinión para adaptar nuestro servicio a sus deseos, para ello necesitamos que llene este cuestionario lo más sinceramente posible.

1. ¿Conoce usted la capacidad de producción de (nomenclatura) que tiene actualmente la EMI “Comandante Ernesto Ché Guevara”?

Muy poco (1) ____ Poco (2) ____ Algo (3) ____ Bastante (4) ____ Mucho (5) ____

2. Marque con una X si las (nomenclatura) que consume su entidad son adquiridos por medio de:

Importación (1) ____ Producción Nacional (2) ____ Ambos (3) ____

2.1. En caso de que su entidad importe (nomenclatura), diga que lo motiva a ello:

3. Diga cuál es el consumo de (nomenclatura) anual:

Descripción	Importación	Producción Nacional

4. El producto que usted demanda en el mercado nacional lo adquiere también en otras empresas del país. Sí (1) ____ No (2) ____

4.1. En caso de que su entidad solicite el servicio a otra empresa, pudiera usted decir el nombre de la empresa y explicar el por qué solicita su servicio.

5. En sentido general, ¿Su consumo actual de (nomenclatura) satisface su demanda?

Sí (1) ____ No (2) ____

En caso de no argumente:

6. De los productos adquiridos por medio de la producción nacional, emita su grado de percepción sobre los siguientes atributos.

	Mala (1)	Regular (2)	Buena (3)	Muy buena (4)	Excelente (5)
Calidad					
Precio					
Imagen y presentación					
Información Técnica					
Fiabilidad y garantía					
Facilidades de pagos					
Distribución					
Postventa					
Tiempo de respuesta					

7. En sentido general, ¿Considera que el producto adquirido por medio de la producción nacional satisface sus expectativas?

Muy poco (1) ____ Poco (2) ____ Algo (3) ____ Bastante (4) ____ Mucho (5) ____

8. Si usted considera necesario adicionar algo más sobre el tema en cuestión por favor, escriba su opinión a continuación.

10. ¿De los siguientes indicadores de la calidad de los servicios cuáles cree usted que caracterizan el servicio que se oferta? (puede marcar con una x cuantas veces desee)

	Cortesía (los empleados son respetuosos).
	Credibilidad (los empleados son de confianza y ponen el máximo en satisfacerlo).
	Capacidad de respuesta (se le responde con rapidez y creatividad).
	Comprensión (se hace el esfuerzo por comprender sus necesidades).
	Comunicación (se describe con precisión y en el lenguaje del cliente).
	Puntualidad (no se descuida el horario o los acuerdos y no lo hacen esperar).
	Seguridad (no existe peligro, riesgo o duda).
	Competencia (los empleados tienen habilidades y conocimientos necesarios).
	Ninguno de estos indicadores.

11. Usted solicita nuestro servicio por.

	Las posibilidades de pago.
	Ha obtenido referencia de otros clientes sobre la calidad del servicio que prestamos.
	La seriedad y formalidad que caracterizan nuestro servicio.
	La situación geográfica de nuestra empresa.
	Que tradicionalmente ha sido nuestro cliente.
	Quedo inconforme con otra empresa.
	No tiene otra opción.

12 ¿Cómo valora usted el nivel de satisfacción de sus expectativas respecto al servicio que le brinda la empresa?

Excelente ----- Bueno ----- Regular ----- Malo -----

13 Evalúe la recepción de la unidad según los siguientes aspectos, en bueno, regular o malo.

Aspectos	Malo	Regular	Bueno
Rapidez en la atención.			
Cumplimiento de los compromisos de entrega.			
Comunicación.			
Conocimientos técnicos.			
Puntualidad.			

14. Caracterice según el criterio al personal que le presta el servicio. (marque cuantos desee)

	Capacitados		Informales
	Eficaces		Incapaces
	Éticos		Desordenados
	Honestos		Morosos
	Comunicativos		Inestables
	Competentes		Impuntuales
	Creativos		Desconfiados

15. ¿Creé usted que existe correspondencia entre el trabajo o servicio que se le oferta y el precio que se cobra por el mismo?

Siempre ----- A veces ----- Casi nunca ----- Nunca -----

16. Exprese cualquier otro aspecto que usted considere importante para el mejoramiento de la calidad de los servicios.

¡Muchas gracias!

Anexo # 8

Cuestionario de Control Interno.

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	N P
	Planificación estratégica, planes de trabajo anual, mensual e individual			
1.	Para la determinación de las funciones se tuvo en cuenta a quién le corresponde dar cumplimiento a cada objetivo.	x		
2.	Para la definición de las tareas se tuvo en cuenta que son las actividades concretas para obtener el objetivo trazado.	x		
3.	El modelo de planificación estratégica está estructurado de la siguiente forma:	x		
	a) Misión.			
	b) Visión.	x		
	c) Valores.	x		
	d) Diagnóstico de la Matriz FODA o DAFO.	x		
	e) Problema estratégico general.	x		
	f) Solución estratégica general.	x		
	g) Objetivos estratégicos.	x		
	h) Estrategias.	x		
	i) Objetivos anuales.	x		
	j) Está implementada la Planificación Estratégica.	x		
4.	Está elaborado el plan de trabajo anual de la entidad.	x		
5.	El plan de trabajo mensual refleja las actividades previstas en el plan anual para el mes, al igual que las nuevas tareas surgidas en ese período.	x		
6.	Se controla con periodicidad el estado de cumplimiento de las diferentes actividades que se realizan.	x		
7.	Cada cuadro, dirigente y trabajador cuenta con su plan de trabajo mensual, y quien elabora el mismo tiene en cuenta el plan mensual de su área.		x	
Integridad y valores éticos				

8.	Cuenta la entidad con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. Y Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios lo tienen firmado	x		
9.	Cuenta la entidad con un Código de Conducta Específico, en el que se expongan los valores éticos que deben cumplir los trabajadores, en sentido general, para pertenecer a la misma.	x		
10.	Estos valores éticos fueron definidos de forma participativa con los trabajadores.	x		
11.	Los trabajadores tienen firmado el compromiso de cumplimiento de los valores éticos de la entidad.	x		
12.	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores cumplen reglamento disciplinario de la entidad,	x		
13.	Cuenta la entidad con el Convenio Colectivo de Trabajo.	x		
Idoneidad Demostrada				
14.	Están elaborados los perfiles de competencia por cada cargo.	x		
15.	Están definidos de forma clara y explícita los contenidos de trabajo de cada cargo, a partir de las funciones asignadas a los mismos.	x		
16.	Están definidas las actividades o tareas básicas que debe realizar cada trabajador, según su cargo, para dar cumplimiento a los contenidos mencionados en el punto anterior.	x		
17.	Cuenta la entidad con el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, actualizado, de cada trabajador.	x		
18.	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación y el plan individual de capacitación.	x		
19.	Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias y aspectos que conspiran contra la calidad del trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas.	x		
20.	Se realiza la evaluación de desempeño de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios técnicos, administrativos, de servicios y operarios.	x		
21.	Está constituido el Comité de Ingreso.	x		
22.	Se le brinda orientación, capacitación y adiestramiento al trabajador de nuevo ingreso, para que éste pueda desempeñar su trabajo.	x		

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad				
23.	Cuenta con la disposición que aprueba la constitución de la entidad y su objeto social.	x		
24.	Cuenta con la disposición que aprueba la plantilla de cargos de la misma.	x		
25.	Están definidas las funciones generales y específicas de la entidad.	x		
26.	Están definidas las funciones generales y específicas de cada área.	x		
27.	Las funciones específicas dan respuesta a cada una de las funciones generales.	x		
28.	Están definidas las atribuciones y obligaciones de cada cargo.	x		
29.	La estructura está definida a partir de las funciones de la entidad.	x		
30.	Cuenta con las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y consultivos.	x		
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				
31.	Está implementada la Norma Cubana 3001 del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.	x		
32.	Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos.	x		
33.	Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores.	x		
34.	Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.	x		
35.	Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal.	x		
36.	Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.	x		
37.	Se aplican, controlan y evalúan los sistemas de pago por rendimiento, así como sus resultados y se rinde cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.	x		

COMPONENTE: Gestión y Prevención de riesgos

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Identificación del riesgo y Detección del Cambio			
1.	Están identificados los puntos clave de la unidad.	x		
2.	Están identificados los riesgos internos y externos de cada proceso, actividad y operación, que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.		x	
3.	Están identificadas las posibles causas, que o pueden condicionar la ocurrencia de dichos riesgos. Estas causas deben estar determinadas para cada riesgo de forma independiente.		x	
4.	Están determinados los factores que hacen más relevante al riesgo, destacando los de mayor probabilidad de ocurrencia y los que pueden ocasionar mayor perjuicio al logro de los objetivos.		x	
5.	Se actualizan los controles, objetivos específicos de control y las medidas establecidas; a partir del análisis realizado a los cambios ocurridos en el ambiente interno y externo, y la variación de los riesgos.		x	
	Determinación de los objetivos de control			
6.	Está determinada la probabilidad de ocurrencia, de cada riesgo identificado, o sea, cuántas veces y cada qué tiempo puede ocurrir este riesgo en el año.		x	
7.	Está determinado por cada riesgo el valor monetario que representa la afectación o pérdida ocasionada por el mismo. Esto es aplicado solo para los casos que se puedan cuantificar.		x	
8.	Tiene definido los objetivos específicos de control que se deben cumplir para detectar los errores que producen los riesgos identificados anteriormente.		x	
	Prevención de riesgos			
9.	Está elaborado el Plan de Prevención de Riesgos.	x		
10.	Están definidas las actividades de control que deben dar cumplimiento a los objetivos específicos de control y que son aplicadas por la máxima dirección con la participación de los trabajadores.		x	
11.	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos en la fecha en que corresponde su verificación.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
12.	El Plan de Prevención de Riesgos contiene todos los riesgos, deficiencias e irregularidad vinculados con los hechos de indisciplina e ilegalidades detectados en la entidad.		x	
13.	Se analiza y actualiza, periódicamente, el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores, dejando evidencias de estas acciones.		x	

COMPONENTE

Actividades de control

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización			
14.	Está definida la relación entre los diversos puestos de trabajo, por cada área.	x		
15.	Está definida la relación entre las áreas.	x		
16.	Están establecidos los procedimientos de aprobación, autorización, supervisión y evaluación de cada proceso, subproceso, actividades y operación.	x		
17.	Está definida la información, documentación y servicio que se recibe y envía o presta, dado el caso, de un área, dirección o departamento a otro.	x		
18.	Están asignadas a personas diferentes, las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, para que no se afecte la división de funciones y la contrapartida.	x		
19.	Están identificados los responsables colaterales de los procesos, subprocesos, actividades y operaciones.	x		
20.	Las operaciones deben quedar específicamente definidas, documentadas, asignadas y comunicadas al responsable de su ejecución.	x		
21.	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes operaciones de la entidad.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
22.	Existe evidencia documental de la aprobación por quien corresponda, de los usuarios con acceso a los sistemas contables-financieros.	x		
	Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos			
23.	Todas las transacciones, operaciones y hechos económicos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice la trazabilidad de la misma.	x		
24.	Los manuales técnicos y de procedimientos se aprueban por la máxima autoridad de la entidad.	x		
25.	Las transacciones o hechos ocurridos se ajustan con lo autorizado por la administración.	x		
26.	Están registrados las transacciones o hechos económicos conforme a lo establecido en la legislación vigente, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.	x		
27.	Los modelos “Estado de Situación” y “Estado de Resultado” coinciden con los saldos de las cuentas del Balance de Comprobación de Saldos.	x		
28.	Existen procedimientos para controlar cada uno de los procesos, subprocesos, actividades y operaciones, así como cada uno de los riesgos identificados.	x		
29.	Tienen establecidos contratos económicos para sus relaciones de compra-venta con otras entidades.	x		
30.	Los contratos económicos cumplen con lo establecido en la legislación vigente.	x		
31.	Existen documentos oficiales, en los casos donde el director delegue la facultad de firmar contratos a otros directivos y ejecutivos.	x		
32.	Existe correspondencia entre lo contratado, recibido y pagado.	x		
33.	Se ha habilitado un Expediente de Acciones de Control que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas.	x		
34.	Están sustentadas documentalmente las operaciones tanto administrativas como contables, que realiza la entidad.	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros			
35.	Tienen procedimientos de seguridad para proteger los recursos, activos, registros y comprobantes.	x		
36.	Están identificadas las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes y estas tienen firmadas las Actas de Responsabilidad.	x		
37.	Los activos de valor tienen asignado a un responsable para su custodia.	x		
38.	Los activos de valor están adecuadamente protegidos; a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarmas, pases para acceso, etc.	x		
39.	Los activos de valor están debidamente registrados y periódicamente se cotejan las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.	x		
	Rotación del personal en las tareas claves			
40.	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.	x		
41.	Existe evidencia de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.		x	
42.	En el caso de contar con pocos trabajadores, y por tanto se dificulta el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.			x
	Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones			
43.	El área de Informática se encuentra ubicada en la Estructura Orgánica.	X		
44.	Se desarrolla y comunican a las áreas involucradas con las TIC, las directivas de la alta dirección sobre los objetivos y metas de la entidad, que se relacionen con la función Informática.	X		
45.	Existe un Plan de Seguridad Informática para proteger la integridad, confiabilidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de la información.	X		
46.	Se identifican los usuarios remotos ante el sistema, por medio de llaves de autenticación.	X		
47.	Cuentan los servidores con programas de protección contra virus	X		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	informáticos.			
48.	Están protegidas con claves o contraseñas las cuentas de los servicios de correo electrónico.	X		
	Seguridad Física			
49.	Solamente operan en las computadoras las personas autorizadas para tales efectos.	X		
50.	Los locales donde se encuentran los equipos de cómputo cuentan con las adecuadas condiciones de seguridad.	X		
51.	Están definidas las restricciones de acceso a las instalaciones de cómputo.	x		
	Indicadores de desempeño			
52.	Están establecidos indicadores para medir el rendimiento de cada proceso, subproceso, actividad, operación, el cumplimiento del plan, las tareas, los recursos, los servicios, las metas y objetivos.		x	
53.	Están establecidos indicadores para medir el desempeño del personal.	x		
54.	Están definidos los indicadores para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo.	x		

Aspecto Cuentas por cobrar

	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
55.	Está establecido el mecanismo para la custodia y archivo del modelo Factura Comercial en blanco y su numeración consecutiva.	X		
56.	Se controlan las facturas canceladas y están archivadas todas las copias de estas.	X		
57.	Las facturas comerciales se corresponden con los artículos enviados y son registradas oportunamente.		x	
58.	Se controlan las facturas emitidas y canceladas.	X		
59.	Se realizan las conciliaciones con los clientes de las cuentas pendientes de	X		

	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	cobro, dejando evidencia documental de las gestiones de cobro efectuadas.			
60.	Están debidamente aprobadas por la autoridad facultada, las devoluciones de las ventas y el destino final de los productos o artículos devueltos.	X		
61.	Existen mecanismos para controlar y sustentar por los documentos correspondientes los pagos anticipados, así como su envejecimiento y causas.	X		
62.	Existe un expediente por cliente y estos a su vez contienen la documentación establecida.	X		
63.	Están separadas las funciones entre el empleado del Almacén que efectúe la entrega de los productos o mercancías, el que confecciona la factura y el que contabilice la operación; así como del que efectúe el cobro.	X		
64.	Las Cuentas por Cobrar a Clientes, las Diversas y los Pagos Anticipados son analizados en el Consejo de Dirección.	X		
65.	Se actualizó el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e irregularidades detectadas en este tema.		X	
66.	Se prevén posibles manifestaciones y medidas en el Plan de Prevención a partir del análisis de causas y condiciones.		X	

Aspecto: Faltante, pérdidas y sobrante

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar, se cuenta con: el nombre del o de los clientes las causas por las que no se efectuó el cobro, la constancia de las gestiones realizadas para el cobro.	X		
68.	En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar debido a faltantes de mercancías en la entrega que son transportadas por un tercero: tiene constancia de las gestiones realizadas con éste y su resultado. De ser imputable al transportista, siempre que lo haya firmado, se reconoce la cuenta por cobrar a éste y se cancela el faltante.	X		
69.	En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar debido a faltantes de mercancías en la entrega, por las transportaciones realizadas con medios propios que no son responsabilidad del transportista: se tramita el	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	expediente de faltante de inventario.			
70.	En los casos de cancelaciones de cuentas por cobrar y por pagar debido a faltantes de mercancías en la entrega, que son faltantes de Origen y responsabilidad del proveedor: se procede a la reclamación y se reconoce la cuenta por cobrar contra la cuenta faltante, cerrando el expediente.	x		
71.	Se analizan las causas que generan las mermas y deterioros en exceso a las normas técnicas; el importe de cada producto y el monto total de la afectación.	X		
72.	Las pérdidas ocasionadas por situaciones excepcionales, cubiertas o no por pólizas de seguro, tienen: el informe de las tasaciones certificadas por la entidad competente; y el importe total.	X		
73.	En el caso de detectarse un presunto hecho delictivo, se procede a la realización de la denuncia policial teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.	x		
74.	Se actualizó el Plan de Prevención a partir de las deficiencias e irregularidades detectadas en este tema.		x	
75.	Se prevén posibles manifestaciones y medidas en el Plan de Prevención a partir del análisis de causas y condiciones.		x	

COMPONENTE: información y comunicación

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
Sistema de información, flujo y canales de comunicación				
76.	El sistema de información se diseña en concordancia con las características, necesidades y naturaleza de la entidad.	x		
77.	La información que se elabora tiene vinculación con la Planificación Estratégica, el cumplimiento del objeto social aprobado y así como las funciones de la entidad.	x		
78.	El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la entidad: ascendente, descendente, transversal y horizontal.	x		
79.	Están elaborados los flujos de información que permiten conocer su origen y destino.	x		
80.	Los canales y medios de comunicación, que permiten trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios (externos e internos).	x		
81.	Existen canales y medios para comunicar a los niveles que correspondan:	x		
	a) Los resultados de la entidad;			
	b) Las solicitudes, revisiones, autorizaciones, aprobaciones;	x		
	c) Las deficiencias, irregularidades, indisciplinas, las posibles manifestaciones de corrupción, los presuntos hechos delictivos de la entidad;	x		
	d) Las rendiciones de cuentas;	x		
	e) Las quejas y denuncias;	x		
82.	f) Las sanciones;	x		
	Se comunica a todos los trabajadores los resultados positivos y negativos de la entidad, así como las deficiencias, violaciones e irregularidades que se detectan en la misma.	x		
83.	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.	x		
84.	Cuentan con adecuados procedimientos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el	x		

No.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	tratamiento confidencial al reporte recibido.			
85.	Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.	x		
	Rendición de cuentas			
86.	Los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios informan de forma integral acerca de la transparencia de su gestión, toma de decisiones y justificación de las mismas.	x		

COMPONENTE: supervisión y monitoreo

.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
	Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno			
87.	Se evalúa periódicamente el Sistema de Control Interno y existe evidencia documental de dichas acciones.	X		
88.	Se analizan los resultados de las supervisiones y monitoreos y se comunican los resultados al responsable.	X		
89.	Se evalúa periódicamente el desempeño de la entidad.	X		
90.	Se realizan auditorías por la unidad interna del sistema al que pertenece la entidad.	X		
91.	Las acciones de control proporcionan recomendaciones para fortalecer el Sistema de Control Interno.	X		
92.	El personal está informado acerca de los controles y nuevas disposiciones.	X		
93.	Contribuye el Sistema de Control Interno al logro de la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.	X		
94.	Se controla la implementación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.	X		
95.	El Sistema de Control Interno permite detectar el incumplimiento de la legislación y normas vigentes.	X		

.	Aspectos a Verificar	SÍ	NO	NP
96.	Cuando se detecta alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, se adopta oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su fortalecimiento, de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.		X	
97.	Se verifican de manera sistemática, los avances y logros en la implementación de las acciones adoptadas.	X		
98.	Comité de control y prevención			
99.	Está constituido el Comité de Control, a través de un documento legal.	X		
100.	El Comité de Control está compuesto por la máxima autoridad y lo integran funcionarios y trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia, así como asesores jurídicos y el auditor interno en las estructuras que corresponda.	x		
101.	Existe evidencia documental del cronograma de reuniones, así como de los temas tratados, acuerdos adoptados y el seguimiento de los mismos en sus sesiones de trabajo.	x		
102.	El Comité de Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.		x	
103.	Se le da un tratamiento adecuado a las deficiencias detectadas en las evaluaciones que realizan la dirección, la auditoría interna, la auditoría externa y demás entidades de control y fiscalización.	x		
104.	Se actualiza el Plan de Prevención a partir de los nuevos riesgos o deficiencias detectadas en acciones de control, vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción.		x	
105.	Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes, en los casos que corresponda a los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción.	x		
106.	En los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se da a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	x		
TOTAL GENERAL		122	20	1

Anexo # 9

Levantamiento de riesgos, área comercial.

Unidad básica "Complejo Plástico."

RIESGO	Evaluación de riesgos				Acciones para Minimizar los Riesgos	Fecha de Cumplimiento Responsable	Órgano Supervisor	Fecha de la Supervisión	Observaciones
	Tipo	ELEMENTOS		Efecto					
		Posibilidad	Probabilidad						
(1)	(2)	(3)	(4)						
Disminución de ingresos y utilidades, Resquebrajamiento de la disciplina	Interno	Cierta	Baja	Leve	Coordinar con el Dpto. Jurídico para que se impartan conferencias sobre temas de interés en esa materia para todos los trabajadores	Semestral/ Dpto. Jurídico	Director. Unidad básica	Semestral	
Ocurrencia de incendios	Interno	Cierta	Baja	Leve	Instruir y adiestrar a las brigadas C/I Comprobar el estado técnico de los medios C/ Incendios.	Permanente/J.d e Talleres Semestral/ J. Punto C/I	Director. Unidad Básica.	Trimestral Diario	

Falta de preparación integral de los trabajadores.	Interno	Cierta	Media	Leve	Prestar especial atención a los problemas de los trabajadores. Mediante la información política semanal desarrollar una sistemática labor de formación de valores, despertar, motivaciones, incentivar sentido de pertenecía, fortalecer principios y convicciones. Sistematizar el contacto persona a persona ante los aspectos débiles.	Diario Director. U. B. Viernes de cada Semana Permanente Secretarios del PCC, UJC, Sindicato del área.	Director. Unidad básica	Bimestral	
--	---------	--------	-------	------	--	---	-------------------------	-----------	--

Caída del Mercado	Externo	cierta	Media	Grave	Hacer nuevos estudios De Mercados. Recuperación de desechos para disminuir costos y precios a los productos	Todo el año Especialista. Estudios factibilidad- Técnico Económico. (EFTE)	Director. Comercial.	Trimestre	
-------------------	---------	--------	-------	-------	---	--	----------------------	-----------	--

Disminución de las Ventas.	Interno	Cierta	Alta	Grave	Conciliaciones diarias de existencia de inventarios disponibles. Elevar la exigencia de la calidad del producto y la atención al cliente.	Todo el año J. Dpto. de Ventas Comerciales	Director. Comercial	Semanal	
Incumplimiento de plazos de entrega.	Interno	Cierta	Alta	Grave	Planificar y contratar Según disponibilidad Para cada cliente de Los productos disponibles. Mejorar la comunicación con el cliente.	Noviembre-Dic.2011 Dpto. venta Jurídico. Todo el año. Personal comercial.	Director. Comercial	Mensual	

Fuente: elaboración propia.

Anexo # 10

Plan de prevención de riesgos, área comercial

Unidad básica “Complejo Plástico”

No.	Actividad O Área	Riesgo	Posibles Manifestacione s Negativas	Medidas a Aplicar	Respo nsable	Ejecutante	Fecha Cumplimien to De la Medida
1	Todas las áreas de la fábrica	Disminución de ingresos y utilidades, Resquebrajamiento de la disciplina	Robos Desvíos de recursos. Daños a las maquinas y otros medios. Disminución de ventas.	Coordinar con el Dpto. Jurídico para que se impartan conferencias sobre temas de interés en esa materia para todos los trabajadores	Dir. U. B.	Dpto. Jurídico.	Semestral
2	Todas las áreas de la fábrica	Ocurrencia de incendios	Daños a partes o componentes de maquinas por incidencia de	Instruir y adiestrar a las brigadas C/I Comprobar el estado técnico de los medios C/ Incendios.	Jefe talleres. J. Punto	Brigadas C/Incendios. Jefes de	Permanente Semestral

			incendios. Pérdida por deterioro de la materia prima.		Contra incendio /	equipos.	
3	Todas las áreas de la fábrica	Falta de preparación integral de los trabajadores.	Indisciplina Faltas de valores Poca motivación, etc.	Prestar especial atención a los problemas de los trabajadores. Mediante la información política semanal desarrollar una sistemática labor de formación de valores, despertar, motivaciones, incentivar sentido de pertenecía, fortalecer 4 principios y convicciones. Sistematizar el contacto persona a persona ante los aspectos débiles.	Dir. U. B. Sec. PCC, UJC, Sindicato del área	Todos los factores de Dirección Personal designado Factores de dirección	Diario Viernes de cada Semana Permanente
4	Ventas	Caída del Mercado	Pérdidas de Clientes	Hacer nuevos estudios De Mercados. Recuperación de desechos para disminuir costos y precios a los productos	Dtor. Comercial	Espec. Estudios factibilidad -Técnico Económico. (EFTE)	Todo el año

5	Ventas	Disminución de las Ventas.	Incumplimiento de planes Por falta de inventarios.	Conciliaciones diarias de existencia de inventarios disponibles. Elevar la exigencia de la calidad del producto y la atención al cliente.	Dtor. Comercial.	J. Dpto. de Ventas Comerciales	Todo el año
6	Ventas	Incumplimiento de plazos de entrega.	Pérdida de Clientes Mal servicio al Cliente	Planificar y contratar Según disponibilidad Para cada cliente de Los productos disponibles. Mejorar la comunicación con el cliente.	Dtor. Comercial.	J. Dpto. de Ventas Asesor jurídico. Todo el personal comercial.	Noviembre-Diciembre/ 2011 Todo el año

Fuente: elaboración propia.

Formato según resolución 60/2011.

Anexo # 11

Temáticas:

1. Evaluar los objetivos de la actividad de ventas y cobros y el sistema aplicado para el control de los mismos.

1.1 Analizar la definición de los objetivos, metas, planes y políticas relativa a la actividad de venta y cobros, comprobando.

- La existencia de los objetivos, metas, planes y políticas del área, el grado de coherencia, viabilidad y coordinación con los demás departamentos.
- La existencia de un programa de acción a partir de los objetivos trazados, que se cuente con presupuestos aprobados para su cumplimiento.
- Que en la formulación de las políticas comerciales se tuvo en cuenta la cuota de mercado a satisfacer, la calidad y precios de los productos, la política de créditos comerciales, los instrumentos de pago a utilizar etc.
- La correspondencia entre la definición de funciones y tareas con las estrategias diseñadas.
- La confección de los objetivos se tuvo en cuenta los indicadores cualitativos y cuantitativos relacionados con esta actividad, entre ellos deben estar:

Cuantitativos: previsión de ventas en valores, previsión de ventas en productos, previsión de ventas por zona geográficas u otras clasificaciones, número de pedidos, descuentos por pronto pago, periodos de créditos comerciales.

Cualitativos: capacitación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, introducción de nuevos productos, conseguir mayor cobertura territorial, ampliar la gama de productos, requisitos de otorgamiento de créditos comerciales.

1.2 Verificar que el sistema de organización incluya el análisis del cumplimiento de los objetivos, las causas de desviaciones, justificación y medidas correctivas, para ello se precisa investigar:

- La calidad y frecuencia de los informes sobre el tema, la utilización de la información histórica de la entidad y la caracterización de los clientes.
- La existencia de los planes de venta desglosados por cada productos, así como el conocimiento y empleo del punto de equilibrio productivo del área

- Dominio de la competencia, las tendencias del mercado, sus segmentos y las necesidades del público objetivo, el grado de utilización en la planificación de la producción, los indicadores para controlar el nivel de calidad de los productos que se fabrican, el método para la fijación de los precios y su periódica revisión.
- Si el área de mercadotecnia informa periódicamente el análisis de los resultados globales de venta y sus desviaciones, los objetivos cualitativos y grado de cumplimiento, la situación del mercado, las acciones de promoción local, los clientes nuevos conseguidos y clientes perdidos, el total de pedidos de ellos cuantos no servidos.
- El cumplimiento de los objetivos y planes por cada producto, el porcentaje que representa sobre el volumen de ventas cada producto, cada cliente, cuentas por cobrar pendientes y gestiones de cobro realizadas, el comportamiento de las devoluciones de venta, sí procede.
- Si realiza el análisis de las líneas de producción y personal con que cuenta para hacer frente a las demandas de producciones, las razones de resultados relacionando las ventas y los cobros y de los gastos de las actividades de ventas y cobros.

2. Comprobar la correcta secuencia de las ventas desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del producto en cuestión y la oportunidad con que se realizan estas funciones:

- Servicio del pedido o servicio al cliente

Determinar el punto en que los pedidos se documentan por primera vez (nota de teléfono, formatos pre numerados, contratos, registros, etc.) y seleccionar un número representativo de ellos para la auditoría. Referenciar los pedidos seleccionados a los documentos de envío, facturación y a los resúmenes de asientos del mayor de ventas y las cuentas por cobrar; verificando en todos los casos la correspondencia entre ellos, con la debida autorización y separación de funciones entre las diferentes tareas.

- Envío

Seleccionar un numero representativo de órdenes de despacho y verificar: autorizaciones y asegurar que los firmantes son empleados independientes a los que manejan físicamente los

envíos, revisar la correspondencia entre orden de despacho y facturación, verificar envíos cancelados, que están justificados por autorización apropiada.

- Facturación

Verificar que los documentos establecidos para la venta reúnan los datos de uso obligatorio, según lo establecido por la resolución 11-2007 del Ministerio de Finanzas y Precio.

Verificar la secuencia numérica de las facturas, comparando los números no localizados con la lista de envíos o los resúmenes de facturación.

Seleccionar una muestra y referenciarla con el registro de venta (o su similar) y el sub mayor de cuentas por cobrar.

Verificar la contabilización de la muestra seleccionada, referenciándola a las anotaciones realizadas en el registro de ventas (su similar) y pase del registro de ventas al mayor general y sub mayores para determinar que todas las transacciones documentadas se registran en libros.

Revisar las reclamaciones o devoluciones efectuadas por clientes, por producciones inservibles o insatisfacciones por servicios prestados, quien las aprueba, determinando que los procedimientos son correctos para asegurar que éstos se registran y que se da una rápida respuesta y solución en estos casos.

3. Examen de la maximización y optimización de los ingresos

Se realiza para determinar que todos los Ingresos a los que la organización tiene derecho se recibieron o, quedaron registrados, que todas las fuentes disponible de ingresos se consideraron y explotaron con la amplitud practicable y consistente con los objetivos y con el carácter de la organización y que las operaciones ingresos- producción, se condujeron con la máxima eficacia y efectividad, Para ello debe tenerse en cuenta

3.1 El buen estado de los equipos y su nivel tecnológico que permitan cumplir con la demanda; si se han alcanzado los niveles máximos de producción con un suministro adecuado de los recursos productivos necesarios que garanticen la estabilidad y cumplimiento de la misma; y la realización de una observación física de la actividad que permita detectar el desaprovechamiento de fuentes de ingresos.

3.2 Comprobar el plazo de respuesta a los clientes para determinar el desaprovechamiento de oportunidades de venta o la no utilización de sistemas adecuados

de comunicación con los clientes, pudiéndose analizar además los pedidos anulados y los negocios perdidos y cuantificarse la afectación económica derivada de estos elementos,

4. Determinación del volumen de devoluciones y reclamaciones.

En caso de ser importantes dicho volumen, seleccionar un período y definir su tendencia, los principales artículos que las provocan, la causa, lo que ha hecho la empresa por impedirlos, los efectos que ha tenido en el cliente y el conocimiento que de esto tiene el responsable de las ventas y sus puntos de vista al respecto.

5. Comprobar el control, organización y confección de la contratación de los clientes; determinando la afectación a los resultados de la entidad por el incumplimiento, para ello deben verificarse los siguientes aspectos:

- La designación del dirigente que funge como centro de contratación y si el registro de los contratos económicos se mantienen actualizado hasta su ejecución, si se le da un número consecutivo a cada contrato para su radicación en el registro correspondiente.
- Si se encuentra respaldado el plan de ventas con el nivel de contratos suscritos y si en la elaboración de los contratos participan los especialistas de producción, precios, calidad, económico, comercialización, jurídico y otros que se requieran.
- Verificar si se mantiene un sistema de información precisa sobre los clientes, que incluya: ofertas, comunicación entre las partes, contratos, facturas o actas de conciliación entre contabilidad y comercialización, acta de recepción, licencia de la contraparte que la autoriza a realizar transacciones en la moneda de pago pactada, carta porte, reclamaciones por incumplimientos, resolución que faculta a la contraparte a suscribir contratos.
- Verificar si se han pactado correctamente las cláusulas: que definen fecha y plazos de entrega del producto, condiciones y forma de pago, calidad del producto o servicio y forma de comprobarla, reclamaciones, causas de tramitación del contrato, término para reclamar y contestar las reclamaciones, envases y embalaje requerido, solución de conflictos, quien garantiza y costea los medios de transporte para el traslado, la denominación de los instrumentos de pago y títulos de crédito en correspondencia con lo establecido.

- Verificar si se encuentran firmados y acuíñados por las partes: contratos, anexos y suplementos.
- Verificar, los plazos de pago mayor a los 30 días con el tratamiento de crédito comercial, especificando la tasa de interés a aplicar, si se realizan conciliaciones periódicas.
- Realizar un muestreo representativo de las facturas más envejecidas, ver las actas de conciliación, conocer los procedimientos que emplean en el centro con los clientes morosos, reclamaciones, demandas Judiciales interpuestas, etc., revisar los documentos que amparan los saldos reportados en cuentas por cobrar en litigio, solicitando y evaluando los documentos legales que lo soportan.
- Determinar la afectación económica por incumplimientos del cliente o por imprecisiones en el contrato.

6. Evaluar la corrección de los métodos de operación y el aprovechamiento de los recursos humanos y equipamiento tecnológico.

Se debe valorar cómo éstos aspectos están afectando o podrían afectar la eficiencia y eficacia de la actividad de venta y cobros, para ello se tendría en cuenta:

- Métodos de Operación: la supervisión de los métodos de operación por los jefes responsables, política que sigue para corregir las fallas que se observan, provengan ya del área o de terceros ajenos a la misma, analizar si puede ser mejorado el flujo de la documentación eliminado en lo posible papeles, pasos o repeticiones, sin menoscabo de control, atención que se presta a los registros y documentación procesada y estado en que se encuentra.
- Aprovechamiento de los recursos humanos: adecuación de las condiciones de trabajo del personal, grado de aprovechamiento del personal, analizando las tareas individuales que realiza cada uno y cumplimiento de las mismas, Las prácticas que se siguen para tratar al personal del área, analizando la adecuación de la medición de los rendimientos del personal del área, calcular el índice de rotación del personal del área, conocimientos que tiene el personal de las tareas realizadas por otros miembros del área, valorando si está en condiciones de reemplazarlo o intercambiar tareas y la supervisión de cada una de las actividades del personal por persona designada para ello.

- Utilización del equipamiento tecnológico: analizar y valorar como pueden ser mejoradas las tareas mediante el uso de computadoras más modernas y si ellas serían una inversión económicamente conveniente para la eficiencia y el control de la actividad de venta y cobros, necesidades de la misma, existencia de computadoras.

7- Evaluar el grado de eficiencia en la gestión de cobro del área de contabilidad, para la cual se debe.

- Verificar el cuadro de las cuentas de cobros reflejadas en el balance de comprobación del cierre con los submayores de estas cuentas para el período evaluado y las facturas que amparan el importe.
- Comprobar si se aplican recargos por mora en la entidad y cuantificarlos.
- Comprobar si han sido registrados importes en la cuenta ingresos acumulados por cobrar al cierre del mes anterior al de realizar esta auditoría, conocer las causas, documentos que la amparan y su descargo.
- Comprobar en las cuentas por cobrar diversas que estas obedecen a actividades no relacionadas con la actividad fundamental de la entidad, entre las que pueden estar: adeudos de los trabajadores, reclamaciones a suministradores, ventas de inventarios debidamente autorizadas por el nivel superior.
- Comprobar que los saldos que presenta la cuenta de cobros anticipados se corresponden con lo pactado y se hayan cumplido con el destino o fin para el que se previó.
- Revisar las facturas que presenten devoluciones de clientes.
- Revisar que se hayan instruido los expedientes correspondientes y registrado contablemente los casos referidos a:
 - a) Errores contables de años anteriores, cuya solución implique afectaciones positivas o negativas al resultado de la entidad.
 - b) Diferencias que se detecten en proceso de actualización o depuración de la contabilidad, cuya solución ocasione afectaciones positivas o negativas al resultado de la empresa.
 - c) Importes no recibidos de cuentas por cobrar, originados por faltantes de mercancías en la entrega.

- d) Cancelación de cuentas por cobrar por considerarse incobrables aun cuando se haya establecido la provisión para financiar estas pérdidas, Verificando que en los expedientes conste: El nombre del o de los clientes, las causas por las que no se efectuó el cobro y las gestiones realizadas para el cobro.
- Solicitar la autorización del Ministerio de Finanzas y Precios para la creación de la provisión para cuentas incobrables y confirmar que se cumple lo establecido en ella.
 - Evaluar la presentación y revelación apropiada de los saldos reportados en los estados financieros de las cuentas incluidas en el ciclo de cobros a partir de los criterios de importancia relativa y riesgos probables asociados a los errores, irregularidades o fraudes comprobados y expresados en los asientos de ajuste y reclasificación propuestos por el auditor.
 - Valorar el cumplimiento de las políticas contables establecidas en la entidad para el tratamiento de las causas analizadas en el ciclo de cobros.

8- Análisis de la gestión comercial a través de los indicadores para la evaluación del grado de economía, eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros, con que la actividad de ventas alcanza los objetivos trazados.

- Medir la economía, eficiencia y eficacia de la gestión de ventas y cobros, a través de un análisis cuantitativo y cualitativo.

Para el cálculo de estos indicadores se propone la tabla de indicadores, razones e impacto que se relacionan en el anexo # 13

[Anexo # 12](#)

Análisis comparativo del Estado de Resultado (I Trimestre). U. Básica “Complejo Plástico”. Datos Generales.

Conceptos	Año- 2011		Año- 2012	
	Plan	Real	Plan	Real
Ingresos por ventas	\$ 9 642019.99	11 475310.05	\$ 9 771 220,00	10 837839.74
Menos devoluciones	20.00	45.35	20.00	86.20
Ventas Netas	\$ 9 641 999,99	\$ 11 475 264,70	\$ 9 771 200,00	\$ 10 837 753,54
Menos: Costo de Ventas	8 421 733.31	9 205 403.08	7 433 230.67	8 069 370.87
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	1 220 266,68	2 269 861,62	2 337 969,33	2 768 382,67
Menos: Gastos de Distribución y ventas	82 347,01	77 996,28	81 160,91	59 697,10
Menos: Gastos Administración	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad o Pérdida en Operaciones	1 137 919,67	2 191 865,34	2 256 808,42	2 708 685,57
Menos: Gastos Financieros (MN)	160 000,00	176 217,92	223 750,00	165 401,44
Menos: Gastos Financieros (CUC)	183 700,00	244 322,66	177 625,00	486 642,69
Menos: Gastos x Faltantes o Pérdidas	0.00	0.00	5 000.00	4 870.37
Menos: Gastos Años Anteriores	300 000,00	8 044,93	62 500,00	3 409,23
Menos: Otros Gastos	203 487,43	202 782,28	304 781,43	149 375,72
Más: Ingresos Financieros (MN)	75 000,00	427,86	40 625,00	5 262,33
Más: Ingresos Financieros (CUC)	0,00	41 533,23	40 625,00	25 861,79
Más: Ingresos Años Anteriores	0,00	33 900,57	0,00	64 978,64
Más: Otros Ingresos	75 046,17	120 933,15	179 089,18	191 381,51
Utilidad o Pérdida Neta (antes de impuestos)	440 778,41	1 757 292.36	1 738 491.17	2 186 470.39
Menos: Impuestos sobre Utilidades	154 272.44	615 052.33	610 221.91	765 264.64
Resultado DI	\$ 286 505.97	\$ 1 142 240.03	\$ 1 133 269.26	\$ 1 421 205.75
Por ciento Cumplimiento	119		111	

Datos generales para el análisis económico – financiero.
Unidad .básica "Complejo Plástico".
(I trimestre 2011-I trimestre 2012)

Conceptos	I Trim-2011	I Trim-2012	Difer. 2012-2011
Inventario Total	\$ 17 110 882.75	\$ 21 463 002.15	\$ 435 219.40
Inventario Promedio	13 751 438.13	19 286 942.45	5 535 504.33
Inv. Proceso. Inmovilizados	120 480.32	155 680.34	35 200.02
Cuentas y efectos por cobrar total	4616331.60	3991797.76	(624533.84)
Cuentas y efectos por cobrar promedio	4793816.96	4304064.68	(489752.28)
Préstamos a Corto plazo	7 432 413.69	10 705 968.96	3 273 555.27
Activos Circulantes	21 727 214.35	25 454 799.91	3 727 585.56
Pasivos Circulantes	9 082 608.93	11 099 043.15	2 016 434.23
Promedio de trabajadores	542	526	(16)
Producción Bruta	12030110.32	12018853.80	(11256.52)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 13

Indicadores para medir el desempeño general de la gestión de Ventas y Cobros.

Unidad básica "Complejo Plástico".

INDICADOR	RAZONES	FÓRMULAS	DESCRIPCIÓN E IMPACTO
(1) Economía	Comportamiento del capital de trabajo	Activo circulante-pasivo circulante	Indica capacidad de recursos propios con los que cuenta la entidad para continuar la producción o prestación de servicios(debe ser positivo)
(2) Economía	Rotación del capital de trabajo.	Ventas / Capital de trabajo	Indica las veces que rota el capital, mientras mayor sea mejor, pues indica que se han realizado ventas que garantizan la recuperación del capital de trabajo.
(3) Economía	Razones de liquidez	Activo circulante /pasivo circulante.	Mide la capacidad de la entidad para pagar sus obligaciones en el corto plazo, una razón superior a uno es satisfactoria y puede llegar a dos, pero no es aconsejable que se exceda, pues indica que la entidad tiene recursos inmovilizados que puede invertir para obtener ingresos.
	Liquidez general o índice de solvencia. Prueba del ácido o índice		El índice proporciona una imagen más precisa de la liquidez de la empresa, ya que mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, excluyendo los inventarios.

	de liquidez	inventario/pasivo circulante	
(4) Eficacia	%Cumplimiento de los objetivos de ventas.	Ventas totales reales / Ventas planificadas *100.	Se percibe el nivel de cumplimiento del plan controlando si los ingresos percibidos por la entidad en la venta de productos, en un período dado se corresponden con los planificados. Se puede comparar con períodos anteriores para evaluar su comportamiento en el tiempo, en términos relativos.
(5) Eficacia	Composición de las ventas o ventas por líneas de productos.	Ventas reales (producto o servicios, clientes, zonas, destino, etc.) / Total de ventas plan	Se percibe el nivel de cumplimiento del plan controlando los ingresos percibidos teniendo en cuenta que la composición prevista para las ventas en un período dado se corresponde con lo planificado. Se puede comparar con períodos anteriores para evaluar su comportamiento en el tiempo.
(6) Eficacia	Variación en valor absoluto de las ventas.	Ventas Reales – Ventas Plan.	Expresa cuánto representa en valor absoluto la variación de las ventas. Puede ser calculado tanto para las brutas como para las netas, así como en cantidades y valor. Se puede comparar con períodos anteriores para evaluar su comportamiento en el tiempo.
(7) Eficacia	Variación de las ventas netas en % de cumplimiento.	Ventas reales / Ventas plan) * 100) -100.	Expresa cuánto representa en términos relativos la variación de las ventas. Puede ser calculado tanto para las brutas como para las netas, así como en cantidades y valor. Se puede comparar con períodos anteriores para evaluar su comportamiento en el tiempo.

(8) Eficacia	Margen bruto de utilidad(Margen de contribución) Margen Neto de Utilidad(Rentabilidad sobre las ventas)	Utilidad bruta /ventas netas Utilidad Neta / Ventas netas	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos. Sirve para expresar, medir y controlar el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.
-----------------	--	--	---

(9) Eficacia	Comportamiento de los gastos. Comportamiento de los gastos por elementos.	Gastos totales Reales / Total de gastos planificados. Elementos o partidas del gasto / Total de Gastos por elementos Planificados.	Se controla si los gastos incurridos por la venta de productos en un período dado se corresponden con los planificados en términos relativos. Se puede comparar con períodos anteriores para evaluar su comportamiento relativo en el tiempo.
(10) Eficacia	Calidad del producto. Satisfacción del	Calidad obtenida / Calidad programada. Unidades devueltas / Unidades despachadas.	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según los criterios de actuación específicos, de acuerdo con las características del producto en el cumplimiento de la misión encomendada a la organización. Debe examinarse frente a especificaciones pactadas o

	cliente.(Devoluciones)		mediante el uso de encuestas.
(11) Eficacia	Cumplimiento de utilidades presupuestadas	Utilidades A/I Real/ Utilidades A/I Plan	Indica el comportamiento de la utilidad real según lo planificado, mientras mayor es su indicador, mejor será su comportamiento.
(12) Eficiencia	Evolución de las ventas.	Ventas del período / Ventas del período Anterior.	Evalúa el crecimiento de las ventas. Cuanto mayor sea este indicador mejor es su comportamiento en el tiempo. La expansión de ventas puede calcularse también por productos o por segmentos de clientes. El cálculo de este indicador se puede complementar con la confirmación de que los crecimientos de las ventas van unidos a las utilidades brutas y netas.
(13) Eficiencia	Ventas perdidas.	Valor de pedidos no entregados / Total de ventas.	Se controlan las ventas perdidas por la entidad al no entregar o no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De esta manera se mide el impacto financiero de la reducción de las ventas por este concepto, consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa.

(14) Eficiencia	%de Devoluciones en Venta	(Devoluciones en venta / ventas brutas)*100	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según los criterios de actuación específicos, de acuerdo con las características del producto en el cumplimiento de la misión encomendada a la organización. Debe examinarse frente a especificaciones pactadas o mediante el uso de encuestas.
(15) Eficiencia	Calidad de la Facturación.	Facturas emitidas con errores/ Total de facturas emitidas.	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas. Este indicador evalúa la fuerza de venta en cuanto al servicio al cliente y se puede calcular de forma general o por cada vendedor.
(16) Eficiencia	Pendientes por facturar	Total pedidos pendientes por facturar / Total pedidos facturados.	Se utiliza para medir el impacto financiero del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa.
(17) Eficiencia	Juicios de la clientela: Quejas por deterioros o insatisfacción. Quejas por falta de entrega o prestación de servicios.	# De quejas / Unidades entregadas. # De quejas por plazo de entrega / # de pedidos. Respuestas positivas /	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según los criterios de actuación específicos, teniendo en cuenta las diferentes variantes y la prontitud de las respuestas, lo que constituye una valoración cualitativa.

	Respuesta de la clientela.	Total de respuestas.	
(18) Eficiencia	Nivel de cumplimiento y entregas al cliente.	Total de pedidos no entregados a tiempo/ Total de pedidos despachados.	Expresa el nivel de en la entrega. Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes.
(19) Eficiencia	Cobertura de intereses	Utilidad en operaciones/gastos financieros.	Mide el nivel de utilidad en operaciones obtenida que puede cubrir los gastos financieros, mientras mayor mejor será su resultado.
(20) Eficiencia	Rotación de los cobros. Período promedio de cobro.	Ventas netas/ cuentas y efectos por cobrar promedio. 360 días/ Rotación de cobros.	Indica la cantidad de veces que rota el dinero, mientras mayor es mejor. Indica el número de días que se tarda en cobrar a los clientes, cuanto menor sea más favorable es para la gestión de cobros de la unidad.
(21) Eficiencia	Costo por peso de venta.	Costo de ventas/ventas netas.	Representa el costo de producción por cada peso de venta.
(22) Eficiencia	Gasto de material por peso de venta.	Gasto de material/ventas netas*100.	Representa dentro del costo de venta, que porciento del gasto de material incide en cada peso de venta.

(23) Eficiencia	Productividad	Producción bruta/promedio de trabajadores.	Representa los valores de la producción bruta con respecto al total de trabajadores.
--------------------	---------------	--	---

Fuente: elaboración propia.

Anexo # 14

Valoración de los especialistas

Datos Generales.

Nombres y apellidos-----
Años de experiencia laboral-----
Especialidad-----
Grado científico-----
Cargo que ocupa actualmente-----
Otros cargos ocupados-----

Valoración de especialistas:

1. Aspectos positivos que usted considera posee la propuesta del programa para la aplicación de una Auditoria de Gestión al sistema de ventas y cobros en la Unidad básica "Complejo Plástico". Relaciónelos.
2. Aspectos negativos que debe señalarle a la propuesta. Relaciónelos.
3. ¿Considera qué es factible su realización? Argumente su respuesta

Anexo # 15

RELACIÓN DE ESPECIALISTAS:

- **M.Sc. Yanelis García Pérez:** 18 años de experiencia laboral, Licenciada en Economía, máster en Contabilidad Gerencial, Jefa del grupo económico de la EMI “Ernesto Ché Guevara”, con anterioridad ha ocupado responsabilidades como, directora económica de la fábrica militar y económica de la fábrica 5 de la propia empresa.
- **M.Sc. Ricardo Morado García:** 21 años de experiencia laboral, Licenciada en Contabilidad y Finanzas, máster en Contabilidad General, Jefe económica de la División Centro Oeste Tabaco Villa Clara, donde ha ocupado varias responsabilidades con anterioridad.
- **Lic. Sebastián Onofre Martínez López:** 40 años de experiencia laboral, Licenciado en Economía, actualmente se desempeña como auditor interno de la Empresa Agropecuaria “Hoyo de Manicaragua”, ha ocupado responsabilidades como Director municipal de Finanzas y Precios, Director económico y contador principal de varias empresas de la agricultura y presidente de la ANEC en el municipio.
- **Lic. Guillermo Rodríguez López:** 48 años de experiencia laboral, Licenciado en Economía, Jefe del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Empresa Agropecuaria “ Hoyo de Manicaragua”, con anterioridad se desempeñó por más de 10 años como subdirector económico, entre otras responsabilidades dentro de empresa, donde labora desde su fundación hace 33 años.
- **Lic. Ana Iris Rodríguez Hernández:** 16 años de experiencia laboral, Licenciado en Contabilidad y Finanzas, actualmente se desempeña como auditor interno de la Empresa Agropecuaria “ Hoyo de Manicaragua”, ha ocupado responsabilidades como especialista de finanzas en la entidad.
- **Lic. Luis A Gómez Robaina:** 38 años de experiencia laboral, Licenciado en Ciencias Sociales, actualmente se desempeña como especialista principal de gestión económica de la Empresa Acopio y Beneficio del tabaco“ La Estrella”, ha ocupado diversas responsabilidades en el área
- **Lic. Alexei Canel Alonso:** 15 años de experiencia laboral, Licenciado en Contabilidad y Finanzas, se desempeña como Jefe del grupo de finanzas de la EMI Ernesto Ché Guevara, con anterioridad ha ocupado diferentes responsabilidades dentro del área económica de la empresa, donde labora hace 10años.

- **Ing. José Ramón Suarez Castillo:** 20 años de experiencia laboral, Ingeniero Industrial, actualmente se desempeña como Director de la Unidad Básica “complejo Plástico” de la EMI “Ernesto Ché Guevara”. Con anterioridad a ocupado responsabilidades de gerente en el área comercial, donde labora hace 15 años.
- **M.Sc. Osvaldo Guerrero Pérez:** 30 años de experiencia Laboral, licenciado en economía, actualmente se desempeña como director económico de la EMI Comandante “Ernesto Ché Guevara”, con anterioridad, ha ocupado responsabilidades en distintas áreas de la actividad económica, donde labora desde hace 10 años.
- **Lic. Enrique García Rodríguez:** 28 años de experiencia laboral, licenciado en física, actualmente se desempeña como director comercial de la unidad básica “Complejo Plástico” de la EMI “Ernesto Ché Guevara”, donde labora desde hace 10 años, ha ocupado diferentes responsabilidades en el área comercial de esta entidad.