



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

SEDE

UNIVERSITARIA CRUCES

Trabajo de Diploma

TITULO: Auditoria a la Gestión de los servicios del Motel “Mal Tiempo”

AUTOR: Ana González Ferreiro

Tutor: MsC José León Pérez Caso

2012

Pensamiento

“No se puede dirigir si no se sabe analizar y no se puede analizar si no hay datos verídicos, si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables, si no hay toda una preparación de sistemas estadísticos con hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en número. De manera que esta es una tarea esencial.”

Che.

Dedicatoria



Mi hijo y mis nietos por ser luz que iluminan mi camino.

Al más especial de todos, a ti Dios por hacer realidad este sueño.

La Virgen de la Caridad del Cobre, patrona de Cuba.

La Revolución, que me ha brindado la posibilidad de una superación constante,

Todos.

Muchas Gracias

Agradecimientos

*Al MSc. José León Pérez Caso por su ayuda incondicional y por
trasmitirme sus conocimientos.*

A Yoana,

A mi cuñada Eriñia y

*A todos los que de una forma u otra han hecho posible la
realización de este trabajo,*

a todos Muchas Gracias.

Índice

Índice

Introducción	9
Capítulo I: Aspectos teóricos metodológicos de la Auditoria de Gestión.	18
I.I Antecedentes y evolución de la Auditoría de Gestión.....	18
I.II Actividades de Control vinculadas al subsistema de Cobros.....	28
I.III Administración de los Servicios.....	31
Capítulo II: Caracterización del Motel Maltiempo	39
II.I Diagnóstico del análisis de Gestión utilizado.	44
II.II Procedimiento para el análisis Económico Financiero.....	45
II.III Estructuración de las Herramientas para la realización de una Auditoría de Gestión	47
II.IV Programa de Auditoría a la Gestión de los Servicios. Resolución 26/10.....	60
Capítulo III: Auditoría a la Gestión de los Servicios.	63
III.I. Examen y exploración.....	63
III.II. Análisis de los instrumentos de pago que utiliza la empresa.....	65
III.III Análisis del Grado de Satisfacción de los participantes del verano.....	66
III.IV Análisis del cumplimiento de las normas de consumo.....	67
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	79
Bibliografía.	81
Anexos	84

Resumen

Resumen

En el primer capítulo se abordan las bases teóricas sobre la Auditoría de Gestión, el control y lo relacionado con los Servicios, desagregado en tres epígrafes. En el primero se abordarán conceptos básicos de la Auditoría de Gestión, en el segundo se abordarán los conceptos fundamentales del Control Interno y en el tercer y último epígrafe lo relacionado con la administración de los Servicios, así como lo referido con la Auditoría de Gestión.

El Motel **Mal Tiempo** está ubicado en el Consejo Popular del mismo nombre. Es reconocida como una unidad económica y social fundada el 10 de Mayo de 1991. El Motel está subordinado directamente a la Empresa Agropecuaria Maltiempo la cual ejerce el control sobre su gestión conforme a los intereses del Estado y tiene estructurado su **objeto social** de la siguiente manera: **Brindar servicios** de alojamiento y recreación no turística con servicios gastronómicos asociados.

Los elementos expuestos permiten afirmar que la gestión de la entidad en la administración de los servicios no se realiza con economía, ni eficiencia, ni eficacia.

Introducción

Introducción

El mundo hoy se caracteriza por un dinámico desarrollo mercantil. Las empresas tienen que adaptarse cada día más a las inestables condiciones del comercio mundial. La competencia tecnológica acecha a cada momento a las grandes compañías que intentan seguir ganando espacio en el mercado. A esto se le debe sumar también una serie de factores que han surgido en este mundo post - moderno como el impacto medioambiental, el agotamiento de los recursos naturales y la calidad que debe tener el producto que se vende o el servicio que se preste.

Las materias primas cada día son más caras y uno de los ejes de la economía mundial, los Estados Unidos, atraviesa una gran crisis que ha estado bordeando a una recesión. Como resultado de esto se ha visto un notable deterioro del mundo empresarial donde muchas compañías han tenido que cerrar por quiebra, insolvencia operativa ante sus acreedores, entre otros factores.

Cuba no está exenta de esto y por consiguiente debemos tratar de que nuestras empresas logren una buena gestión en el desempeño de sus funciones dentro de la sociedad y lograr obtener las ganancias previstas que al final son redistribuidas en nuestra propia sociedad. Sin un acertado control, no puede existir una buena gestión, en este marco se puede afirmar que sin un buen control, la alta dirección de una empresa no puede asegurar una conducción oportuna y eficaz hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

La economía cubana al igual que las de muchas naciones subdesarrolladas ha tenido que funcionar en el marco de las difíciles condiciones en que se ha visto envuelta la economía del planeta. Sin intención de sentir satisfacción por esta situación mundial, no hay mejor momento que este para realizar una buena gestión desde dentro de las empresas para poder subsistir ante tales males y fomentar el desarrollo de la misma, que pueda rescatar de manera parcial la salud empresarial cubana y lograr un desarrollo sostenible. Ante todas estas variantes las empresas tratan de buscar soluciones que se rijan por las nuevas leyes del mercado mundial y que a su vez logren maximizar las ganancias, pues para eso es que fueron concebidas.

Es por eso que, una buena gestión, sustentada sobre una estructura empresarial fuerte, una misión bien definida y una visión clara de sus objetivos y planes, podría abrirse paso en el mundo de hoy y puede garantizar el éxito de una empresa, logrando emplear de manera eficiente sus recursos, siendo eficaz en su planeación y todo esto a un costo mínimo, es por ello que tenemos ante nosotros una herramienta de gran valor a la hora de ejecutar los planes estratégicos y operativos. A pesar de las soluciones que buscan las empresas para minimizar lo anterior aún subsisten empresas que presentan deficiencias en este orden como la empresa agropecuaria Mal Tiempo ubicada en el municipio Cruces provincia de Cienfuegos, donde se presentan las siguientes problemáticas: Inadecuada aplicación de los procedimientos a los servicios que presta el Motel Mal Tiempo perteneciente a esta empresa, Falta de

prioridad al proceso de Perfeccionamiento Empresarial, insuficiente vinculación de los colectivos laborales a los resultados productivos y económicos, en el “Motel Mal Tiempo” solo se lleva la documentación primaria la que es procesada posteriormente en la dirección contable de la Empresa para determinar el grado de cumplimiento de las 3E (Economía, Eficiencia y Eficacia).

El Motel Mal Tiempo no posee elementos suficientes para determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia en su gestión de prestación de servicios. Por todo lo anterior la presente investigación presenta como:

Problema científico: ¿Cómo determinar el nivel de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de prestación de los servicios en el Motel Mal Tiempo?

Para responder a lo anteriormente expresado se plantea la siguiente:

Hipótesis de investigación: Si se realiza una auditoria a la gestión de la prestación de los servicios se podrá determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el Motel Mal Tiempo.

El **objetivo general** que se persigue es: Elaborar una Auditoria a la Gestión de prestación de los servicios del Motel Mal Tiempo. Para lograr esto, se propone como:

Objetivos específicos :

- ✓ Revisar el estado de arte de los aspectos teóricos y metodológicos que sustentan la investigación.
- ✓ Caracterizar y diagnosticar la entidad objeto de análisis enfocado de manera más específica en la gestión de prestación de los servicios..
- ✓ Aplicación de un programa de auditoría a la gestión de los servicios.
- ✓ Proponer líneas a seguir que ayuden a elevar el nivel de economía, eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios, sobre la base de los resultados de la investigación realizada.

Resultados esperados:

Determinar economía, eficiencia y eficacia con el objetivo de mejorar la gestión de prestación de los servicios.

Descripción de los instrumentos utilizados.

Métodos del Nivel Teórico:

- ✓ **Analítico- Sintético:** El mismo se utilizó durante el desarrollo de la investigación para la determinación de las dificultades fundamentales de los auditores, a la hora de realizar auditorías especiales de presuntos hechos delictivos.
- ✓ **Histórico- Lógico:** Su aplicación permitió estudiar el desarrollo lógico histórico de los criterios existentes sobre el estudio de la auditoría y su evolución histórica.

Métodos del Nivel Empírico:

- ✓ **Revisión de Documentos Oficiales:** Se aplicó en la revisión de documentos especializados de auditorías, programas y orientaciones metodológicas de auditorías especiales realizadas en la empresa, tomando como referencia el período de tiempo comprendido del año 2010 hasta el 2011 para analizar el comportamiento de las mismas y sus principales deficiencias.
- ✓ **Entrevista:** La entrevista como técnica de investigación se centra fundamentalmente en la obtención de información por parte del investigador. Se utilizó como fuente de información en la etapa de la determinación de necesidades, para recopilar información sobre la preparación de los auditores en el desempeño de su trabajo. Las entrevistas fueron flexibles, abiertas y reiteradas, en ella el entrevistado se puede expresar libremente, permitiendo comprender sus experiencias, perspectivas, problemas.

Estructura propuesta para la Investigación

Introducción: Esta investigación se estructura en tres capítulos.

Capítulo I: Aspectos teóricos metodológicos de la Auditoría de Gestión.

En este primer capítulo se desarrolla el marco teórico referencial de la investigación, apoyándose en el estudio de variados materiales bibliográficos. En él se exponen los principales conceptos que se relacionan con la auditoría a la gestión de cobros.

Capítulo II: Caracterización y diagnóstico de la entidad.

En este capítulo se realiza una caracterización de la entidad, y de manera más específica de los elementos relacionados con la prestación de los servicios.

Capítulo III: Auditoría a la gestión de prestación de los servicios.

En este capítulo se recogen los resultados de la auditoría a la gestión de prestación de los servicios y sobre la base de los resultados se arriban a conclusiones y se proponen recomendaciones para la solución de los problemas detectados.

En el trabajo finalmente se muestran las principales conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1

Capítulo I: Aspectos teóricos metodológicos de la Auditoría de Gestión.

En este Capítulo se abordan las bases teóricas sobre la Auditoría de Gestión, el control y lo relacionado con los Servicios, desagregado en tres epígrafes. En el primero se abordarán conceptos básicos de la Auditoría de Gestión, en el segundo se abordarán los conceptos fundamentales del Control Interno y en el tercer y último epígrafe lo relacionado con la administración de los Servicios, así como lo referido con la Auditoría de Gestión.

I.1 Antecedentes y evolución de la Auditoría de Gestión.

Las primeras semillas para el surgimiento de la Auditoría de Gestión comienzan a germinar a partir del año 1945 donde se comenzaron a debatir temas como la Auditoría de las operaciones internas y su alcance, tratando de satisfacer las necesidades crecientes de las Empresas de evaluar sus operaciones de manera global. También se observó este intento de florecer, en un artículo llamado “Auditoría de Operaciones” publicado por Arthur H. Kent, auditor interno de la Empresa “Standard Oil Company of California” en los Estados Unidos, pero no fue hasta 1956 que se hace el primer pronunciamiento y referencia formal de este tipo de Auditoría; donde se le dedica un capítulo entero en la primera edición del libro “Bibliography of Internal Auditing” publicado por el Instituto de Auditores Internos.

Es entonces cuando comienza a generarse una inquietud dentro de los profesionales de la Auditoría Interna por adentrarse en esta nueva rama de especialización. Fue además donde se crearon las condiciones necesarias para investigar y presentar una propuesta formal sobre la Auditoría de Gestión u Operacional, que era como se le llamaba en ese entonces. Después de estos primeros pasos la Auditoría de Gestión ha venido evolucionando de manera vertiginosa y a pasos agigantados, motivado en parte por fomentar esta nueva corriente técnica dentro de la Auditoría, que pretendía satisfacer las necesidades de evaluar la salud operacional de las Empresas. En nuestro país, la Auditoría de Gestión comienza a fomentarse a principios de los años noventa como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva y sin entrar en contradicción con lo anteriormente expuesto, con el inicio de un periodo difícil en términos económicos, donde se hacía necesario que las empresas funcionaran de manera eficiente y eficaz y cuando se hizo necesario además formar sociedades anónimas con inversionistas y dueños de firmas extranjeras.

Gestión: es la acción y efecto de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de una organización, con la finalidad de cumplir los objetivos y metas de la misma. Además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma según el sistema social correspondiente. (Manual de procedimiento de Auditoría de gestión de empresas y sociedades del Estado. (www.respondanet.com.)

Entre los objetivos de la Gestión, se destacan:

- 1- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- 2- Analizar el costo de los servicios.
- 3- Evaluar la eficiencia en el uso de los recursos de las entidades.
- 4- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.

Control de Gestión.

Es la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y de que la gestión sea eficaz y ajustada a los estándares de calidad. La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia (las 3 E) en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia, las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas. Otras definiciones enfocadas con el mismo propósito La Auditoría de Gestión es el proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio. Las nuevas tendencias de Auditoría promueven el concepto de Auditoría Global como el resultado de agregar a la auditoría de gestión la auditoría social, que está formada por la auditoría ética, la auditoría de la equidad y la auditoría ecológica y eventualmente se le han sumado la auditoría de calidad, la auditoría informática, la auditoría de comunicación, la de prevención de riesgos y recientemente la auditoría emocional. (Impresos Nacionales. Administración de Cuentas por Cobrar.México.D.F.1997. Tomado de: www.universidadabierta.edu.mx. 23 de diciembre 2005).

La base de la Auditoría de Gestión se enmarca, principalmente en los términos de medición de eficiencia, eficacia y economía, así de manera sencilla y resumida podemos decir que:

- Eficiencia significa óptima utilización de los recursos, manteniendo presente los objetivos de la organización.
- Eficacia se refiere al logro de objetivos.
- Economía se refiere a la adquisición de recursos al costo más bajo.

Por mucho tiempo, los auditores, han estado comentando respecto a la pérdida de fondos, a la extravagancia en el gasto, al escape de la renta, a la capacidad subutilizada, a la adquisición incorrecta de recursos y a la ineficiencia en el uso de los recursos. Pero tales comentarios han sido, sobre todo, una “adición” al cuadro tradicional de la auditoría financiera la cual se refería, sobre todo, a la exactitud o verdad y a la imparcialidad de las cuentas.

Entonces, con el advenimiento de la auditoría de gestión, están siendo refinados y desarrollados los criterios para la medición de la eficiencia, eficacia y la economía. Los auditores ahora están mirando más rigurosamente las operaciones del auditaje en el marco conceptual de las tres E.

Eficiencia: se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo—producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos sin alterar la calidad basada en las normas preestablecidas. La eficiencia es relevante con respecto al uso de recursos. Un aumento en las salidas, sin el correspondiente incremento en las entradas; no olvidando las normas, o conseguir las mismas salidas con unas entradas reducidas, indica un aumento en la eficiencia. La medición de la eficiencia presume la existencia de estándares aceptables. Es a menudo necesario para los auditores desarrollar tales estándares, si no existen. Por lo tanto, los auditores tienen que trabajar a menudo con la supervisión de auditoría y/o otros especialistas para identificar o desarrollar estándares de eficiencia. Incluso donde existen los estándares, los auditores necesitan convencerse que estos estándares continúan siendo apropiados. A veces los estándares de la eficiencia llegan a ser anticuados en circunstancias cambiantes, pero mantienen su uso. Es relativamente más fácil medir eficiencia en los casos que las entradas y las salidas son de naturaleza repetitiva o mecánica. La eficiencia es generalmente una cuestión interna de la organización.

Eficacia: es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto. Este aspecto está relacionado con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- ✓ Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas.
- ✓ Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

La eficacia se ha definido como concepto de orientación final, que mide el grado en el cual se alcanzan las metas y los objetivos para una actividad particular o un programa determinado. De todos los significados de la palabra eficacia, el más común se relaciona probablemente con el logro de metas. Aunque, la realización del cumplimiento de la meta hacia la eficacia le da una visión clara, los problemas y las implicaciones siguen siendo muy sustanciales. La literatura sobre eficacia contiene

muchos estudios, que plantean tópicos que rodean esta perspectiva particular. Entre las observaciones respecto a este aspecto están las siguientes:

- Las metas son a menudo mal definidas, complejas, cambiantes y contradictorias.
- A menudo es confuso en qué nivel o con respecto a qué unidades debe ser medido el logro de metas.
- Más de una tecnología o estrategia produce el mismo resultado.
- Objetivos basados en perspectivas, generalmente toman en consideración las preferencias de los gerentes.

Economía: se refiere a los términos y condiciones bajo los 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. La economía se relaciona con todos los tipos de recursos, tales como el físico, financiero, humano y la información. La cuestión de la economía es relevante con respecto a la adquisición de recursos. Los auditores intentan determinar si los recursos se han adquirido en la cantidad exacta, en el lugar preciso, en el tiempo apropiado, de buena calidad y en el precio justo. Esto, por sí mismo no es muy fácil. Se presume que hay estándares disponibles de juzgar si las consideraciones de la economía fueron tomadas en cuenta en la adquisición de recursos. Los auditores deben ser muy cuidadosos desarrollando estándares para emitir juicios sobre la gestión. Ante esta situación cuando nosotros busquemos economía en lo referente a la cantidad, calidad, lugar, tiempo y costo, se requieren estándares bien elaborados, para determinar si la economía fue mantenida en la adquisición de los recursos.

Objetivos de la Auditoría de Gestión (Manual de Procedimiento para productores agropecuarios. Primera parte).

En una Auditoría de Gestión, que abarcan todas las áreas críticas, se define como objetivos los siguientes:

- ✓ Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- ✓ Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- ✓ Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- ✓ Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades que están autorizados de manera legal.

- ✓ Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- ✓ Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, así como también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- ✓ Auditar y emitir opinión sobre los estados financieros, así como también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas.
- ✓ Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- ✓ Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte de la entidad.

Fases o Etapas de la Auditoría de Gestión

Existen diferentes criterios a la hora de enmarcar las etapas de esta auditoría, en Cuba queda establecido en la Resolución 26/06 del Ministerio de Auditoría y Control (MAC) y la actual Resolución 107/09 de la Contraloría General de la República, a partir de todos estos elementos se estructuran las siguientes etapas:

Fase 1: Exploración y Examen Preliminar.

Comprende el estudio que se debe realizar a la entidad, previo a la ejecución de la auditoría, para conocer los siguientes aspectos:

- ✓ Estructura organizativa y funciones.
- ✓ Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- ✓ Características de la producción o del servicio.
- ✓ Capacidad de producción o servicios instalada.
- ✓ Plan de producción o servicio.
- ✓ Evaluación del Sistema de Control Interno.
- ✓ Sistemas de costo, centros de costo, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.

Fase 2: Planeación.

- ✓ Los programas flexibles que deben ser confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia). El análisis sistemático de la información localizada sobre la entidad, referida a su visión sistémica y estratégica de la organización y sus indicadores.
- ✓ La determinación de aquellas áreas que deben ser analizadas a mayor profundidad en la ejecución de la Auditoría.
- ✓ La jerarquización de áreas críticas.
- ✓ La elaboración de informe de revisión preliminar de ser necesario.
- ✓ La definición del alcance de la Auditoría.
- ✓ La precisión y determinación de recursos, tiempo, metas y objetivos de la actuación.

Fase 3: Ejecución.

En esta etapa es donde se procede a la búsqueda de evidencias, 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 considerarse: que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones, y que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesario. El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planteamiento. 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 análisis en detalle del grado de cumplimiento de las 3 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

Elementos a tener en cuenta:

- ✓ Selección de la muestra a ser evaluada.
- ✓ Determinación del universo de análisis manejable por el equipo multidisciplinario.
- ✓ Aplicación de los programas de auditoría- pruebas substantivas y de cumplimiento y recopilación de la evidencia.

- ✓ Papeles de trabajo y evidencias.
- ✓ Determinación de desviaciones.
- ✓ Hallazgos de la auditoría.
- ✓ Determinación de causas y efectos de los hallazgos.
- ✓ Identificación de las posibles causas de los problemas y sus responsables.
- ✓ Organización de la evidencia.
- ✓ Papeles de trabajo.

Fase 4: Informe El Informe de Auditoría de Gestión debe mostrar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tomen como una herramienta de dirección por los ejecutivos de la entidad. No obstante, adicionalmente, deberá considerarse:

- Una elaboración coherente de la estructura del informe, mostrando todos los aspectos esenciales que fueron tocados en la auditoría, así como las deficiencias detectadas como resultado de la misma.

Esto conlleva a que se tenga en cuenta los siguientes elementos:

Introducción.

En este primer segmento se expondrá una síntesis de los objetivos específicos que fueron definidos en la planeación de la Auditoría.

Cuerpo del informe.

Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Tener en cuenta que todo lo que pueda cuantificarse debe ser cuantificado.

Conclusiones.

Se deberá exponer el precio del incumplimiento de forma resumida, dicho en otras palabras, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. También se reflejarán, de forma resumida, las causas que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 “E” y su interrelación.

Recomendaciones.

Estas deben ser generales y constructivas, sin comprometer a la auditoría con situaciones futuras que puedan surgir en la entidad.

Anexos.

Se pueden mostrar de forma resumida las prácticas que componen el grado de incumplimiento, así como un resumen de responsabilidades. Además pueden elaborarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte de la Entidad Auditada.

Síntesis.

En ocasiones es necesario confeccionar un resumen.

1- El cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura. 2- Una elaboración del borrador preliminar de gestión. Informe preliminar estructurado. 3- Una correcta comunicación de resultados al ente. Presentación de resultados a la entidad auditada 4- Los ajustes que deben realizarse al informe, en caso de ser necesario. 5- La emisión del informe definitivo.

Informe final

Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 “E “, realizar una comprobación dentro del primer o segundo año después de realizada la Auditoría, permitiendo conocer hasta que 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 o si la misma se encuentra bajo el mando de otro. Actividades a tener en cuenta en ésta fase:

- ✓ Proyecto de plan de seguimiento.
- ✓ Plan estructurado.
- ✓ Acción de seguimiento, según el plan.
- ✓ Nuevos hallazgos.
- ✓ Verificación de cumplimiento.
- ✓ Resultados del seguimiento.

- ✓ Informes parciales y definitivos.
- ✓ Nuevas recomendaciones sobre la base de los resultados del seguimiento.

Riesgos en la Auditoría de Gestión

Al realizarse una Auditoría de Gestión el auditor está expuesto a cometer errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación contenida en el informe. Según la Norma Internacional de Auditoría, al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría se señala que: El auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas, para obtener una razonable seguridad, al formar su opinión sobre los Estados Financieros. El mismo elabora, dentro de lo lógico y de manera coherente un criterio de que los mismos están adecuadamente elaborados en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor sobre la base de pruebas así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de Control Interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca oculto algún error importante. Hay que destacar que el auditor emite un criterio sobre la base de las evidencias recopiladas y las deficiencias detectadas en un marco de tiempo limitado, independientemente del rango de tiempo que está asociado al período sujeto a auditar. Es entonces el tiempo un factor esencial que debe tenerse en cuenta a la hora de asumir un determinado riesgo cuando se evalúa el grado de control y luego se realiza la Auditoría. Asumiendo que existe riesgo a la hora de practicar una Auditoría tendremos que tener en cuenta los tres componentes del riesgo:

- ✓ Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características propias de la empresa o el organismo.
- ✓ Riesgo de control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.
- ✓ Riesgo de detección: De que los errores no detectados por deficiencias del control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Por consiguiente, es necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de Auditoría de Gestión:

- ✓ Conocer los riesgos propios de la actividad del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- ✓ Considerar la adecuación del diseño del control interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- ✓ Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- ✓ Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

El alcance general de una Auditoría de Gestión está sujeto al grado de evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización a auditar, así como a la solidez y el grado de confianza que se tenga de la estructura del Control Interno. Para que lo expuesto anteriormente ocurra, el Auditor debe revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y deben determinar si la organización los está cumpliendo. Además debe revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

El alcance debe tener presente:

- ✓ La satisfacción de los objetivos institucionales.
- ✓ El nivel jerárquico de la empresa.
- ✓ La estructura organizativa.
- ✓ La participación individual de los integrantes de la institución.

Técnicas más utilizadas al practicar una Auditoría de Gestión

Observación:

Consiste en observar y puede incluir por tanto exámenes de los aspectos físicos de una operación. La observación es muy amplia, prácticamente infinita. La característica principal de esta técnica es el espíritu de penetración y profundidad que se aplique al desempeño de una acción.

Confirmación:

Consiste en la comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho. La confirmación se hace frecuentemente por correo y generalmente se aplica al efectivo, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inversiones, inventarios e instalaciones, limitándose a verificar la exactitud y existencia del asunto sujeto a confirmación.

Verificación:

Está generalmente asociada con el proceso de auditoría es la técnica de asegurar que las cosas son como deben ser. Verificar que cada elemento de cada uno de los documentos es el apropiado. Se podrán verificar operaciones del período que se auditan y otras que tendrán su culminación en períodos posteriores.

Investigación

Es una de las técnicas más importantes y consiste en examinar acciones, condiciones y acumulaciones y procesamiento de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.

Esta investigación puede ser interna o externa por lo regular se lleva a cabo mediante la realización de cuestionarios previamente formulados para cada función en los que estarían comprendidos todas aquellas cuestiones de interés general y que sean normativas para su desempeño y comparación. En esta técnica se pueden emplear cualquiera de las otras técnicas, pues su objetivo es obtener evidencias suficientes para apoyar una posición predeterminada.

Análisis

Consiste en analizar la amplia documentación de la empresa evaluando tanto la documentación interna como la externa. Se recopila y manipula información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación así como el importe real sobre la organización de las acciones de sus partes o el efecto de acuerdos, contratos o reglamentos. El análisis involucra la separación de las diversas partes de la organización o de las distintas influencias sobre la misma y después determina el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada o una situación determinada.

Evaluación

Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la esencia de los resultados de la auditoría. Una evaluación imprime el sello personal del auditor. Estas técnicas se aplican en las diferentes fases o pasos para realizar la auditoría de gestión.

I.II Actividades de Control vinculadas al subsistema de Cobros.

En el país están definidas por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) las siguientes actividades de control vinculadas a éste subsistema. (Resolución 60/2011 Contraloría General de la República)

- ✓ Los modelos en blanco de Facturas y Órdenes de Compras o de Servicios deben controlarse en el área económica por persona ajena a la que los confecciona, estar pre enumerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados.
- ✓ Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrada de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabiliza la operación, así como del que efectúe el cobro.

- ✓ Deben conciliarse periódicamente las facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.
- ✓ El registro contable de las facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los Submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.
- ✓ Deben mantenerse actualizados los Submayores de Cuentas por Cobrar Diversas y no presentar saldos envejecidos.
- ✓ Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar, aprobarse y registrarse correctamente.
- ✓ Las Cuentas por Cobrar a clientes, las diversas y los pagos anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección.
- ✓ La provisión para Cuentas Incobrable debe estar autorizada y operarse correctamente.
- ✓ Deben habilitarse Expedientes de Cobros por Clientes contentivos de cada Factura emitida y del número y fecha del documento por el que fue cobrado, así como de las relaciones aceptadas. (Manual de Contabilidad General para Productores Agropecuarios). Primera Parte.

Relación e importancia de la Auditoría de Gestión a las Cuentas por Cobrar

El Crédito Comercial es tan viejo como las propias relaciones mercantiles. Las empresas comenzaron a interesarse por el Crédito Comercial, cuando notaron que podía ser una herramienta efectiva ante la competencia y ante la confianza que los clientes percibían de la Empresa, al concederle el crédito. Es indudable que operar con activos de otra Entidad, en un margen de tiempo, sin haberlo pagado; representa una oferta tentadora ante las ofertas de otras Empresas que brindan lo mismo, pero hay que adquirirlo al contado. En la mayor parte de las empresas que venden a crédito, las Cuentas por Cobrar son parte significativa del capital circulante y al evaluar la calidad de éste y del coeficiente de liquidez, es importante obtener alguna forma de medir la calidad y liquidez de las Cuentas por Cobrar.

Las Cuentas por Cobrar

Representan los importes de los productos, mercancías o servicios facturados y entregados a clientes que se encuentran pendientes de cobro. En estas cuentas se reflejan todas las transacciones comerciales de la entidad por cualquiera de los servicios que brinda o productos que comercializa.

Administración de las Cuentas por Cobrar

El manejo de cuentas por cobrar, exige al gerente financiero equilibrar el costo de otorgar crédito y el beneficio derivado de ello. Cada empresa tiene características de operación diferentes que varían su

política de crédito y condicionan la decisión de ofrecer o no condiciones de crédito. Para decidir si otorgan o no, crédito a un cliente determinado, los administradores de crédito comercial suelen analizar lo que se conoce como "LAS CINCO C" del análisis del crédito:

1-Carácter 2-Capacidad 3-Capital 4-Colateral 5-Condiciones

Carácter:

Se refiere a la integridad moral del solicitante de crédito y la probabilidad de que éste haga su mayor esfuerzo por cumplir con la obligación de crédito. Los analistas de crédito experimentados hacen hincapié en que el carácter del solicitante es uno de los factores más importantes para tomar una decisión de crédito.

Capacidad:

Se refiere al hecho de que la empresa prestataria tenga la capacidad financiera necesaria para cumplir con los pagos de la cuenta.

Ni las mejores intenciones pueden compensar la falta de capacidad financiera.

Capital:

Se refiere a la situación financiera general de la empresa de acuerdo con un análisis de sus estados financieros.

Colateral o aval:

Se refiere a la existencia de activos, como por ejemplo inventarios o cuentas por cobrar, que la empresa prestataria pueda ofrecer como prenda del crédito otorgado.

Condiciones:

Se refieren a la situación operativa y financiera de la empresa.

Los Costos en la Administración de las Cuentas por Cobrar

El otorgamiento de créditos implica generalmente tres tipos de costos:

- 1- El de financiar las cuentas por cobrar.
- 2- El de ofrecer descuentos.
- 3- El de pérdidas por cuentas incobrables.

Establecer o modificar una política crediticia requiere un análisis de la relación entre estos costos y la rentabilidad de la empresa; además de supervisar el cobro de las cuentas por cobrar, para ello debe vigilar el período promedio de cobro de la empresa, el vencimiento de las cuentas de acuerdo a su edad y el importe. Es necesario equilibrar la necesidad de cobrar una cuenta con la necesidad de mantener la buena voluntad del cliente. Claro, si todos los esfuerzos fracasan y la cuenta no es pagada por el cliente, la buena voluntad no tendrá mucha importancia. Si estas cuentas fallan constantemente será necesario establecer condiciones de efectivo a la entrega o pago por adelantado.

Acerca de la Calidad y la Liquidez de las Cuentas por Cobrar

Tanto la calidad como la liquidez de las Cuentas por Cobrar están afectadas por la tasa de rotación de estas. Se entiende por calidad: la capacidad de cobro sin pérdidas. Un indicador de esta probabilidad es el grado en el que las cuentas por cobrar están dentro de las condiciones de pago establecidas por la empresa. La medida de la liquidez está relacionada con la velocidad a la que, como promedio, van a ser convertidas las cuentas por cobrar en tesorería. En este caso, también la rotación es una de las mejores medidas que se pueden utilizar.

Coeficiente de Rotación

Este se calcula de la forma siguiente: Ventas Netas a crédito divididas por el promedio de Cuentas por Cobrar.

Promedio de Cuentas por Cobrar

Para un analista, la forma más rápida de determinar el promedio de cuentas por cobrar, consiste en tomar las cuentas iniciales del período, sumarle las cuentas finales y dividir el resultado entre dos. No obstante, si se promedian considerando el saldo real de cuentas por cobrar en cada uno de los meses del período analizado, la cifra resultante de promedio de cuentas por cobrar será más representativa. La cifra de ventas utilizadas para calcular el coeficiente debe ser únicamente la de ventas a crédito, porque las ventas al contado, evidentemente, no generan cuentas por cobrar. La experiencia ha demostrado que cuanto más tiempo permanecen pendientes las cuentas por cobrar después de su fecha de vencimiento, menor es la probabilidad de que se cobren en su totalidad.

I- III **Administración de los Servicios**

En primer lugar, es importante, antes de comenzar con los distintos modelos, revisar los significados generales que ha ido adquiriendo este término, de acuerdo con Reeves y Bednar (1994, p.419) se podría determinar cuatro perspectivas básicas en el concepto de calidad, coexistiendo en la actualidad, tales como:

- ✓ **Calidad como excelencia.** De acuerdo al término, las organizaciones de servicios deben conseguir *el mejor de los resultados*, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como *excelente*, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.
- ✓ **Calidad como ajuste a las especificaciones.** Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, que pretendía asegurar una precisión en la fabricación de los productos, esto permitió el desarrollo de una definición de calidad más cuantificable y objetiva. Desde esta perspectiva, se entiende la calidad como medida para la consecución objetivos básicos, tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.
- ✓ **Calidad como valor,** se hace referencia al hecho de que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, dependiendo de aspectos tales como precio, accesibilidad, etc. Se puede definir como *lo mejor para cada tipo de consumidor*. En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.
- ✓ **Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores.** Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta medida es la más compleja de todas, ya que las personas pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del producto o servicio y es difícil medir las expectativas cuando los propios usuarios y consumidores a veces, no las conocen de antemano, sobre todo cuando están ante un producto o servicio de compra o uso poco frecuente (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001).

Podemos apreciar en las tres primeras perspectivas el énfasis en la conceptualización y operacionalización de la calidad, preocupándose en la consecución de unos estándares o criterios objetivos, aspectos cuantificables con los que poder funcionar internamente en las organizaciones (Qualls y Rosa, 1995). Sin embargo, en la actualidad se le da gran importancia al análisis de las actitudes y del comportamiento de los usuarios, interviniendo factores emocionales y juicios subjetivos, dinámicos, difíciles de encasillar en criterios o especificaciones de calidad fijos.

Por ello se evoluciona hacia una perspectiva más externalista, la perspectiva de los consumidores y usuarios, donde se incorporan variables como las *expectativas* y las *percepciones*, esta segunda visión es la que se asocia a la calidad de servicio (Tse, Nicosia & Wilton, 1990). Esto permite abrir nuevos horizontes hacia una investigación psicosocial, dado el interés en el sector terciario de aspectos propios del comportamiento humano, tales como, expectativas, percepciones, interacción, habilidades sociales, etc.

Relación entre calidad y satisfacción.

Dado que ambos conceptos están interrelacionados, incluso algunos autores consideran ambos constructos como sinónimos (Liljander, 1994), que sugiere que los modelos de satisfacción pueden ser denominados de calidad de servicio percibida ya que lo que se estudia es un servicio y no un bien de consumo; otros autores, destacan que los profesionales centrados en la intervención no tienen que diferenciar entre ambos conceptos (Dabholkar, 1995a).

Pero a pesar que en ambos casos hablamos de evaluaciones subjetivas por parte de los consumidores o usuarios, es importante destacar ciertas diferencias, señalando que las investigaciones realizadas sobre satisfacción se han centrado en las evaluaciones posterior al consumo o compra, mientras que la investigaciones sobre actitudes han enfatizado la atención en evaluaciones anterior a la decisión de consumo o compra.

Concepto de satisfacción

El concepto de satisfacción, se ha ido matizando a lo largo del tiempo, según han ido avanzando sus investigaciones, enfatizado distintos aspectos y variando su concepción. En los años setenta el interés por el estudio de la satisfacción se incrementó hasta el punto de publicarse más de 500 estudios en este área de investigación (Hunt, 1982), incluso un estudio de Peterson y Wilson (1992) estiman en más de 15000 las investigaciones sobre satisfacción o insatisfacción del consumidor.

Pero en las últimas décadas el objeto de la investigación del constructo de satisfacción ha variado. Así, mientras en la década de los setenta el interés se centraba fundamentalmente en determinar las variables que intervienen en el proceso de su formación, en la década de los ochenta se analizan además las consecuencias de su procesamiento (Moliner, Berenguer y Gil, 2001).

Los primeros estudios sobre satisfacción del consumidor se basan en la evaluación cognitiva valorando aspectos tales como atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción y las emociones generadas por el producto, solapando los procesos que subyacen del consumo y la satisfacción (Oliver, 1989, 1992; Westbrook, 1987; Westbrook y Oliver, 1991).

Por ello hemos considerado importante realizar una revisión de su conceptualización, observando una elevada variabilidad, (Giese y Cote, 1999). Algunas de las definiciones más relevantes de este constructo, quedan reflejadas en la Tabla 1.1. Las cuales hemos ordenado cronológicamente para poder apreciar la evolución que ha experimentado su definición a lo largo del tiempo.

Tabla 1.1

AUTORES	DEFINICIÓN	CRITERIO	OBJETO	FASE
Howard y Sheth (1969)	Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada	Estado cognitivo	Adecuación o inadecuación de la recompensa a la inversión	Después del consumo
Hunt (1977)	Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba	Evaluación de una experiencia	Analizar si la experiencia alcanza o supera las expectativas	Durante el consumo
Oliver (1980-1981)	Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo	Evaluación. Estado psicológico final y respuesta emocional dada por estándar inicial en cuanto a las expectativas.	Discrepancia entre las expectativas y el rendimiento percibido del producto consumido. Evaluación de la Sorpresa inherente a la experiencia de compra o adquisición.	Durante la compra y/o consumo
Churchill y Surprenant (1982)	Respuesta a la compra de productos o/y uso de servicios que se deriva de la comparación, por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas	Resultado Actitud	Comparación de los costes y las recompensas con las consecuencias esperadas de la compra	Después de la compra y del consumo
Swan, Trawick y Carroll (1982)	Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto presenta un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible. Respuestas afectivas hacia el producto	Juicio o evaluación global determinado por respuestas afectivas y cognitivas.	Resultados del producto	Durante o después del consumo
Westbrook y Reilly (1983)	Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con necesidades y deseos del individuo	Respuesta emocional	Percepciones sobre un objeto, acción o condición comparadas con necesidades y deseos del individuo	Después de la compra
Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987)	Sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso	Sensación causada por la evaluación	Experiencia de uso	Después del consumo
Tse, Nicosia y Wilton (1990)	Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo. Proceso multidimensional y dinámico.	Interactúan actividades mentales y conductuales a lo largo del tiempo. Respuesta causada por la evaluación	Discrepancia percibida entre expectativas (otras normas de resultado) y el resultado real del producto	Después del consumo
Westbrook y Oliver (1991)	Juicio evaluativo posterior a la selección de una compra específica	Juicio evaluativo	Selección de compra específica	Posterior a la Selección
Mano y Oliver (1993)	Respuesta del consumidor asociada posterior a la compra del producto o al servicio consumado	Respuesta cognitiva y afectiva	Respuesta promovida por factores cognitivos y afectivos	Posterior al consumo
Halstead, Hartman y Schmidt (1994)	Respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra	Respuesta afectiva	Resultado del producto comparado con un estándar anterior a la compra	Durante o después del consumo
Oliver (1996)	Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo	Respuesta evaluativa del nivel de realización	Producto o Servicio	Durante el consumo

La mayoría de los autores revisados consideran que la satisfacción implica:

1. La existencia de un objetivo que el consumidor desea alcanzar.
2. La consecución de este objetivo, sólo puede ser juzgada tomando como referencia un estándar de comparación.
3. El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos: un resultado y una referencia o estándar de comparación.

Habitualmente, desde un punto de vista economicista se centra en la medida de la satisfacción, como *resultado o estado final*, y en las diferencias existentes entre tipos de consumidores y productos, ignorando los procesos psicosociales que llevan al juicio de satisfacción. En cambio, desde un enfoque más psicológico se centra más en el *proceso* de evaluación (Johnson y Fornell, 1991, p. 268). No obstante, los dos aspectos son importantes. En cuanto a la satisfacción como resultado o estado final, existen principalmente dos perspectivas (Oliver, 1989; Oliver, 1993b; Oliver, Rust y Varki, 1997; Rust y Oliver, 1994):

- ✓ El concepto está relacionado con un sentimiento de *estar saciado*, asociado a una baja activación, a una *sensación de contento*, donde se asume que el producto o servicio posee un rendimiento continuo y satisfactorio.
- ✓ En segundo lugar, interpretaciones más recientes de la satisfacción incluyen un rango de respuesta más amplio que la mera sensación de contento. En muchos casos, la satisfacción supone una alta activación, por lo que se podría hablar de una *satisfacción como sorpresa*. Esta sorpresa puede ser positiva o negativa.

Como se puede observar, por un lado, la satisfacción está asociada a la sensación de contento que se corresponde con una visión utilitarista del comportamiento de consumo, ya que la reacción del sujeto es consecuencia de un procesamiento de información y de la valoración del cumplimiento de las funciones que tiene asignadas un determinado bien de consumo o servicio. Por otro lado, la satisfacción como sorpresa supone la existencia de un ser humano que busca un placer, *hedonista*, difícil de anticipar y valorar a priori.

Con respecto a la satisfacción como *proceso*, está también condicionada su definición por esa doble visión del ser humano (utilitarismo/hedonismo). En 1980 se publicaron dos trabajos de investigación que respondían a esas dos visiones (Oliver, 1980; Westbrook, 1980a). Antes de ese año se habían realizado estudios experimentales donde se asumía que la satisfacción era el resultado de un procesamiento cognitivo de la información (Anderson, 1973; Cardozo, 1965). Concretamente, se partía del supuesto de que la satisfacción era el resultado de una comparación, realizada por el sujeto, entre sus expectativas y el rendimiento percibido. Oliver (1980) recogió esta tradición, popularizando una manera cognitiva de entender la satisfacción que durante la década de los ochenta fue utilizada y ampliada por muchos autores.

Se asumía que el procesamiento cognitivo de la información era el determinante más importante de la satisfacción. Asimismo, e implícitamente, se concebía que los sistemas cognitivo y afectivo podían funcionar de manera independiente. Dicho de otro modo: el procesamiento cognitivo de la información podía dar cuenta de la satisfacción sin la actuación de otros tipos de procesos afectivos. Probablemente, este panorama reflejaba el dominio del acercamiento cognitivo en la investigación psicológica que había cristalizado como nuevo paradigma a finales de la década de los cincuenta (De Vega, 1984). De hecho, se suele afirmar que los autores estaban más familiarizados con las medidas de tipo cognitivo que con las afectivas (Hunt, 1991).

Por el contrario, Westbrook (1980a), basándose en los postulados de Hunt (1977), propuso que la satisfacción no se debía entender sólo a partir del procesamiento de la información, considerando fundamental el componente afectivo en el proceso de consumo o uso. A pesar de que el mismo autor insistió posteriormente en su postura (Westbrook, 1987), la consideración del afecto en el estudio de la satisfacción no se generalizó hasta la década de los noventa (Mano y Oliver, 1993; Oh y Parks, 1997; Oliver, 1993a).

Así pues, desde una perspectiva cognitivista, se considera la satisfacción como una evaluación emocional post-compra o post-uso que es consecuencia de un procesamiento de la información relevante. Éste puede consistir en una comparación entre las expectativas de los sujetos y el rendimiento que perciben (Oliver, 1980), en la comparación social de costes-beneficios (Oliver y Swan, 1989a; 1989b), así como en los procesos de atribución que realizan los sujetos (Folkes, Koletsky y Graham, 1987). Junto a estos factores eminentemente cognitivos, los autores que defienden la inclusión del afecto insisten en su papel primordial para una adecuada comprensión de la satisfacción. Se considera que durante la experiencia de compra aparecen una serie de fenómenos mentales relacionados con sentimientos subjetivos, que van acompañados de emociones y estados de ánimo. Desde esta perspectiva, se defiende la distinción entre satisfacción y afecto, siendo este último un antecedente de la primera (Mano y Oliver, 1993; Westbrook y Oliver, 1991). En estos estudios, siguiendo a Hunt (1977), se considera la satisfacción como una evaluación de las emociones experimentadas.

La propuesta integradora ha ido ganando aceptación entre los investigadores a la hora de considerar el proceso que lleva a la satisfacción (Oliver, 1994; Taylor, 1996). Se asume que ésta tiene esa doble vertiente y tanto los conjuntos de constructos cognitivos como los afectivos contribuyen a su formación. Hay dos mecanismos que actúan conjuntamente. Uno supone la medida de los resultados funcionales o comparativos (qué me da el servicio o el bien de consumo), mientras que el otro hace referencia a cómo el bien de consumo o el servicio influyen en el afecto (cómo el producto bien de consumo provoca emociones).

Las cuestiones tratadas, tanto en relación con la satisfacción como resultado como con la satisfacción como proceso, se pueden integrar dentro de las corrientes utilitarista y hedonista. La primera haría referencia a la satisfacción como contento, a una escasa activación por parte del sujeto y la actuación de procesamientos cognitivos de la información. En definitiva, se valora hasta qué punto el bien de consumo o el servicio cumple con las funciones o los cometidos que tenían asignados.

La corriente hedonista, en cambio, se centraría en una satisfacción como sorpresa, con alta activación por parte del sujeto y con gran relevancia de los procesos afectivos. Aunque haya sujetos que buscan emociones a través del consumo, esos resultados emocionales son más inespecíficos y difíciles de resolver.

Por todo ello podemos considerar que la satisfacción es considerada como una evaluación susceptible de ser cambiada en cada transacción, mientras que la calidad de servicio percibida supone una evaluación más estable a lo largo del tiempo. Ahora bien, hay que tener en cuenta que la calidad de servicio como actitud se actualiza en cada transacción específica, rendimiento percibido, influyendo en la satisfacción que se experimenta (Teas, 1993). Los consumidores y usuarios en una transacción específica observan el rendimiento del bien o servicio que compran o usan y observan si se ajusta a la actitud que ya tenían.

Por lo tanto, las organizaciones no sólo han de tener en cuenta la elaboración de una imagen de calidad entre sus potenciales clientes, *calidad de servicio percibida*, sino también deben cuidar cada transacción específica, satisfacción, ya que la opinión que un cliente tiene del servicio o bien de consumo puede verse alterada por una experiencia, satisfactoria o insatisfactoria, en un momento dado. Así, su lealtad puede verse modificada si se producen situaciones insatisfactorias en los momentos concretos del acto de consumo.

También son importantes los juicios relativos a la calidad de servicio los cuales se basan en dimensiones muy específicas, que tienen que ver con la evaluación de atributos del servicio. Sin embargo, los juicios de satisfacción en las transacciones concretas pueden venir determinados por dimensiones de calidad, pero también por otras que no están relacionadas con la calidad. Parece que los juicios de calidad de servicio no necesitan de la experiencia de la persona, en cambio, los juicios de satisfacción requieren necesariamente de la experiencia del individuo.

Otros de los aspectos a tener en cuenta a la hora de estudiar ambos constructos, son los objetivos del investigador, es decir, si la investigación está centrada en la calidad de servicio interesa sobre todo el estudio de sus dimensiones y medida. En cambio, cuando la investigación se centra en la satisfacción, los objetivos se encuentran centrados en los procesos evaluativos que llevan a las personas a realizar determinadas conducta de compra o consumo. En este segundo caso, la calidad de servicio es considerada como un factor más que interviene en el proceso, pero no se suele analizar su estructura (Morales Sánchez y Correal, 2003).

Capítulo 2

II. Caracterización del Motel Maltiempo

Particularidades

El Motel **Maltiempo** está ubicado en el Consejo Popular del mismo nombre. Es reconocida como una unidad económica y social fundada el 10 de Mayo de 1991. El Motel está subordinado directamente a la Empresa Agropecuaria Maltiempo la cual ejerce el control sobre su gestión conforme a los intereses del Estado y tiene estructurado su **objeto social** de la siguiente manera:

- **Brindar servicios** de alojamiento y recreación no turística con servicios gastronómicos asociados.

El Motel Maltiempo cuenta con 8 áreas que a continuación se relacionan:

- ✓ Restaurante
- ✓ Bar piscina
- ✓ Habitaciones
- ✓ Carpeta
- ✓ Departamento de contabilidad
- ✓ Seguridad
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Almacén - Cocina

Valores compartidos

- ✓ La ética.
- ✓ La sencillez y la modestia.
- ✓ La consagración y el amor al trabajo.
- ✓ El colectivismo.
- ✓ La calidad del trabajo.
- ✓ Prestigio.
- ✓ Coraje.
- ✓ Lealtad a los principios de la Revolución.
- ✓ Responsabilidad.

Objetivos de trabajo

- ✓ Prestación de servicios.
- ✓ Innovación y desarrollo.

- ✓ Capital humano.
- ✓ Eficiencia económica.
- ✓ Control interno.

Estructura organizativa

El Administrador conforma la dirección máxima del Motel. Es el directivo superior de dirección que conforma el concejo de dirección, es el representante legal máximo del Motel ante los órganos, organismos y demás entidades estatales y no estatales en todos los asuntos relacionados con el Motel como organización económica y social, y responde por el cumplimiento de las decisiones adoptadas. A este se le subordinan los jefes que atienden frentes como son: Economía y Alojamiento, a cada una de estas dependencias se subordina el resto del personal que conforma la plantilla. **(Ver Anexo #1).Estructura Organizativa de la Empresa Agropecuaria Maltiempo.**

El Concejo de Dirección hace cumplir las disposiciones legales vigentes, informa sobre el estado económico y responde a la administración por el patrimonio conforme al mandato de la Empresa Municipal Agropecuaria Maltiempo. Es quien presenta los proyectos e iniciativas, suministra información a la Empresa y organismos globales y garantiza la elaboración de los estados financieros y su presentación en fecha. Se reúne quincenalmente de manera regular aunque puede hacerlo de manera extraordinaria ante cualquier situación anormal. Está integrada por el administrador, el jefe económico, el jefe de protección y seguridad, el jefe de recursos humanos y el jefe alojamiento.

El Motel se rige por el Reglamento Disciplinario Interno, el Reglamento de Seguridad y Salud así como por el Convenio Colectivo de Trabajo, mantiene relaciones comerciales que están amparadas por contratos suscritos por la entidad.

La **MISIÓN** de la organización está dirigida a administrar, impulsar e incrementar las producciones agropecuarias, logrando así producir alimentos para satisfacer la demanda interna, desarrollar el capital humano elevando su cultura integral, competencia laboral y bienestar social, continuar la conservación y explotación de la maquinaria agrícola, diversificar las producciones agropecuarias, aplicando los adelantos de la ciencia y técnica, preservando el medio ambiente, así como continuar apoyando las diferentes tareas asignadas por la Agricultura.

El Motel tiene la siguiente **MISIÓN**:

Prestación de servicios de alojamiento, recreación y alimentación en moneda nacional contribuyendo a lograr la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de la población, protegiendo siempre los derechos de los huéspedes.

visión

La visión de la entidad se basa en organizar y fortalecer las unidades de producción agrícolas, incrementando la producción de cultivos varios, producción pecuaria, forestal y frutal, la diversificación y los servicios que le permitan ser eficientes económicamente, haciendo un uso adecuado de las tierras, las nuevas tecnologías y de todos los recursos. Responsabilizándose con el abastecimiento de alimentos al municipio y a la provincia., así como el apoyo permanente a las obras de reanimación de los centros históricos de la provincia y construcción de viviendas. Para cultivar un ambiente donde sus trabajadores estén motivados a desarrollar su más alto potencial de productividad y creatividad es que se ha diseñado la siguiente **VISIÓN**:

- ✓ Somos un colectivo identificado con la política y los principios de la revolución cubana.
- ✓ Nos distinguimos por el espíritu de facilitar recreación a nuestro Municipio y el buen trato a los trabajadores y directivos así como la solución de los problemas.
- ✓ Los trabajadores están motivados por el trabajo, se practica la superación continua teniendo como base la amplitud del contenido en los puestos de trabajo. Existe un nivel de responsabilidad individual por el trabajo y de cooperación entre los grupos.
- ✓ El clima laboral se caracteriza por la unidad, cortesía, respeto y colaboración.

La Empresa Agropecuaria Mal Tiempo tiene como **objetivo fundamental**

Dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y Gobierno, en cuanto a las actividades de la agricultura y sus derivados, así como la producción agropecuaria, en lo que compete, logrando el desarrollo sostenible de sus producciones y servicios, con el propósito de alcanzar crecientes ingresos netos para el país, a través de la comercialización de estas.

Objetivos Estratégicos del Motel

Lograr la prestación de servicios de forma eficiente.

✓ **Servicios**

Garantizar la prestación de servicios con calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y contribuyan a elevar al prestigio de nuestra Empresa.

✓ **Ciencia y Técnica**

Lograr la introducción de la ciencia y la técnica en la dirección para poder lograr un mejor servicio en la Unidad.

✓ **Aseguramiento Material y Financiero**

Garantizar los recursos necesarios y la calidad en la prestación de servicios.

✓ **Recursos Humanos**

Lograr un nivel de desempeño del personal que contribuya al cumplimiento exitoso de la misión del motel a través de un proceso de capacitación integral y sistemática.

✓ **Defensa y Protección**

Contribuir a la protección eficaz de los recursos materiales y financieros de cada área así como la defensa del país.

✓ **Contabilidad**

Mantener la certificación del control interno y la razonabilidad de los Estados Financieros.

Características de la fuerza laboral

Se cuenta para el desarrollo de todas las actividades productivas, de servicio, apoyo o administrativas con una fuerza de trabajo de 10 trabajadores según plantilla aprobada, la cual está cubierta al 100 %, desglosada en las diferentes categorías ocupacionales que se muestran en la tabla # 1.1.

Tabla # 2 .1: Desglose de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo del Motel.

Categorías	Hombres	Mujeres	Total
Dirigente			
Administrativo	1		1
Técnico		1	1
Obrero	4		4
Servicios	2	2	4
Total general	7	3	10

Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación informativa del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Agropecuaria Malt tiempo.

Tabla # 2.2: Desglose de la fuerza de trabajo por categoría educacional del Motel

.Nivel Vencido	Cantidad	%
Nivel Superior	1	10
Medio Superior	3	30
Medio	6	60
Primario		
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación informativa del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Agropecuaria Malt tiempo

El personal está repartido en las áreas que conforman el Motel y estas en las brigadas de trabajo.

Características de la actividad económica: La actividad económica fundamental de la entidad está caracterizada por:

Sector a que pertenece: Agropecuario.

Rama: Servicios.

Organismo Superior Administrativo: Delegación Provincial de la Agricultura.

Organismo Rector de la Actividad: Ministerio de la Agricultura.

Proveedores Los principales suministradores de materia prima y materiales necesarios para el desarrollo de su actividad son: la Empresa Comercializadora de Cienfuegos y el Almacén Central de la Empresa; aunque también existen otros de menor relevancia como: la Empresa Provincial de Producciones Alimenticias.

Clientes El principal cliente son los trabajadores de la empresa en general y del sistema de la agricultura en la provincia por ser la que mayor incidencia tiene en las ventas. Existen otras prestaciones de servicios a entidades estatales dentro del territorio previamente autorizadas.

Principales servicios: Las condiciones climáticas son las propias de nuestro país donde hay bien definido dos estaciones, la alta que coincide con el verano que se extiende de Mayo a Septiembre y en el mismo se produce el 85 % del cumplimiento del plan económico y la baja que coincide con el invierno de octubre a Abril con un 15 %. Las **ventas** son planificadas tomando como base las cifras del Plan Técnico-económico a nivel de empresa. Trabaja de forma sistemática su línea de venta principal que es desarrollar e incrementar la prestación de servicios con mayor contenido en brindar facilidades en alojamiento, alimentación y la recreación.

En la actualidad, están organizados y tienen buen funcionamiento el almacén con que cuenta así como también el comedor, los cuales están subordinados al jefe de servicios y al jefe económico respectivamente.

La principal problemática que presentan los insumos básicos está dada, en que estos no llegan a tiempo, y en ocasiones no tienen la calidad requerida, además se cuenta con un solo suministrador principal que es la Empresa Comercializadora de Cienfuegos y esta no satisface las necesidades del Motel. A pesar de las constantes afectaciones por el déficit de combustibles, materia prima y materiales pilares de la producción principal del centro, el Consejo de Dirección y las organizaciones políticas, con el apoyo de la masa de trabajadores, han maniobrado estratégicamente para atenuar las afectaciones obteniendo resultados favorables a nivel general.

Características del sistema contable de la empresa

La política que se utiliza para el control y análisis de la producción (Ventas) es el sistema de contabilidad y de costo aplicable a estas formas de Ventas. No cuenta con el aval de la Contabilidad Certificada. Para la ejecución del proceso contable vinculado a las operaciones económicas que ocurren en la entidad se rigen por las Normas Cubanas de Información Financiera (NCIF) del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), así como por el Clasificador Nacional de Cuentas para la Actividad Empresarial adecuado a la empresa a la que se subordina.

La contabilización de los hechos económicos originados por el proceso productivo, lo realiza un equipo económico auxiliándose del sistema automatizado VL-54 radicado en la empresa agropecuaria. El fichero del balance de comprobación de saldos se exporta hacia el Paquete de Gestión (PG) al concluir el período contable, además se introducen los datos informativos requeridos por el sistema y este devuelve mediante las tablas de salidas las siguientes informaciones:

- 1) Estado de Situación.
- 2) Estado de Resultado
- 3) Estado de Gastos por elementos.

La entrega de la información es como a continuación se detalla:

Tabla # 2.3: Organismos y frecuencia de entrega de informaciones por parte del Motel Malt tiempo.

INFORMACIÓN	DESTINO
1-Ventas diarias	E.A Malt tiempo
2- Informe de ventas de alojamiento	E.A Malt tiempo
3- Informe de ventas de alimentos	E.A Malt tiempo
4- Informe de ventas de recreación	E.A Malt tiempo
5-Parte Diario de energía	E.A Malt tiempo

Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación informativa

II.I. Diagnóstico del análisis de gestión que realizan los especialistas del departamento contable.

Se realizó una investigación detallada que incluyó la observación de las áreas, revisión de las actas de las sesiones del Consejo de Dirección, así como entrevistas a los trabajadores del área contable de la entidad y otras áreas claves en la toma de decisiones como: alojamiento, restaurante y a la administración. Esta tuvo como objetivo constatar si los directivos cuentan con toda la información necesaria para poder tomar decisiones con carácter objetivo y oportuno.

Se pudo apreciar que el Motel cuenta con un procedimiento centrado fundamentalmente en indicadores económicos propios de la actividad que realiza y utiliza los modelos aprobados por el SNC **(Ver Anexo # 2 y # 3)** así como la incidencia que tiene en el resultado cada centro de costo, también se detallan los ingresos provenientes de cada actividad así como el costo por peso de venta que generan las mismas. Se analiza el presupuesto de gastos y se discuten en el concejo de dirección. No obstante no se utilizan las herramientas analíticas que les permitan conocer como marcha la situación económica financiera.

Se propició la breve discusión y análisis de los temas económicos en las reuniones de la sección sindical con los obreros, las cuales, según actas y acuerdos tomados, mantienen como tema principal el análisis de las ventas y la rentabilidad, aspectos estos que son chequeados por la Empresa a la que se subordina el Motel, sin tener en cuenta otros factores que pueden conllevar al fracaso o al éxito de un negocio. El informe que se presenta es prácticamente una copia de varias cifras de los estados financieros, sin análisis correspondiente ni notas explicativas, careciendo de originalidad y profundidad, manteniendo carácter monótono en los sucesivos períodos económicos; por lo que se aprecia una subutilización de la información al no tomarse en cuenta indicadores que de aplicarse permitirían un análisis más profundo y acabado de la gestión de la entidad y en lo posible permitiría trazar acciones concretas hacia objetivos específicos para un período determinado.

No se realizan estudios sobre la demanda y servicios que poseen en la unidad y la elaboración del Plan Técnico-económico anual es dirigida por el concejo de dirección de la Empresa Agropecuaria sin que participen el resto de las áreas involucradas y que son las que conocen el comportamiento de las cifras en períodos anteriores. Se pudo notar que los planes de capacitación no responden a las necesidades inmediatas y perspectivas para el Motel.

Entre los resultados fundamentales de la entrevista aplicada se constató que en sentido general todos los entrevistados manifiestan que se conocen y analizan los estados financieros pero muestran desconocimiento a la hora de aplicar las herramientas que se utilizan para el análisis antes mencionado y que la presentación de los resultados no conduce a la asimilación del contenido por los directivos al no tener dominio de términos que caracterizan el proceso de análisis económico financiero que propicie a una mayor eficiencia, el cual además, de no realizarse trae como efecto no poder aplicar acciones correctivas para índices que estén alterados, ni poder analizar las causas en su totalidad. Un 100 % le atribuye una importancia relevante al análisis económico financiero como elemento fundamental a la hora de tomar decisiones. El 50 % plantea que el informe que rinden a la administración del Motel no es preciso y no brinda toda la información necesaria para el análisis económico, además se realiza una investigación relacionada con la calidad del servicio prestado por el motel y se obtienen los siguientes resultados. **(Ver Anexo # 4)**

II.II. Procedimiento para el análisis económico-financiero.

Se diseña el siguiente procedimiento para el análisis económico financiero en el Motel que consta de los siguientes pasos:

Paso No 1

Captación de la información primaria.

✓ La información primaria se captará por los datos que reflejan los documentos existentes en las diferentes áreas que conforman el Motel según su actividad la que será entregada de forma diaria en las oficinas del área contable para su procesamiento por los compañeros del departamento contable.

Paso No 2

Elaboración de los Estados Financieros: Resultado y Situación.

✓ Una vez recibida la información, se confeccionará el Balance de Comprobación de Saldo el cual constituye la principal fuente de información contable del cual se forma los Estado Financieros necesarios para el análisis económico financiero.

Paso No 3

Análisis Horizontal y vertical de los Estados Financieros de Balance General y Estado de Resultado.

✓ Se realizará el análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros mencionados anteriormente

Paso No 4

Razones Financieras

✓ Cálculo de las razones financieras que se ajustan a la actividad del Motel

Paso No 5

Análisis de las variaciones del Capital de Trabajo .El Estado de Origen y aplicación de fondo.

✓ Análisis de las variaciones de las partidas que conforman los Estados de Capital de Trabajo y Origen y Aplicación de Fondos.

Paso No 6

Informe de análisis

✓ Emisión del informe económico financiero

La propuesta está orientada fundamentalmente hacia dos metas: proporcionar diversidad de elementos de juicio a directivos y especialistas vinculados a la toma de decisiones mediante la incorporación de técnicas de análisis e indicadores que hasta entonces no se han tenido en cuenta y mediante el método gráfico la presentación de resultados económicos con el propósito de que estos les sean más asimilables. Se tuvo en cuenta también la experiencia y conocimientos del personal responsable de realizar el análisis económico-financiero a fin de que la propuesta presentada sea objetiva y su aplicación viable.

Ante todo conviene conocer el comportamiento de las tendencias de su estructura financiera respecto un período a otro, empleándose para ello el Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Situación y del

Estado de Resultado, que interrelacionándolos con el cálculo de las razones financieras y la elaboración de los Estados de Origen y Aplicación de Fondo, de conjunto con la variación del Capital de Trabajo, se podrá ofrecer una posición más segura sobre la capacidad para hacerle frente a las obligaciones de pago a corto y largo plazo, así como de generar utilidades.

Aspectos Negativos

- ✓ Falta de herramientas en la elaboración del análisis económico financiero para ofrecer elementos de juicio que permitan establecer los criterios para determinar la Economía, Eficiencia y Eficacia para la toma de decisiones utilizando la información contable.
- ✓ Falta de vinculación del resto de las áreas administrativas con el departamento de contabilidad.

Aspectos Positivos

- ✓ El personal del departamento contable de conjunto con la administración del Motel mantiene marcado interés en el trabajo acometido en aras de lograr resultados favorables, así como la disposición para proceder con el diseño propuesto del proceso de análisis económico financiero. Por tanto es necesario proceder a incorporar herramientas para el análisis económico financiero con el fin de lograr una correspondencia entre el resultado de este y las necesidades de información de los directivos para la toma de decisiones, que hasta entonces no contribuye a que puedan tener una visión más exacta del posible comportamiento de la **gestión** a corto y largo plazo.

II.III. Estructuración de las herramientas para la realización de una auditoria de gestión.

Previo a la estructuración de las herramientas para la realización de esta guía se consultaron criterios expuestos por diferentes especialistas analizados en el capítulo uno de la presente investigación, y la “Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión” del MAC. A partir de todo este análisis se decidió proponer 4 etapas generales:

1. Investigación preliminar
2. Planeamiento
3. Ejecución
4. Informe

Primera Fase: Investigación preliminar

Objetivo:

Inducir al conocimiento de la Entidad con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómicos recopilando información, tanto de la entidad como complementaria, mediante entrevistas inspección ocular, consulta de archivos.

Contenido:

Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoria se debe realizar de la entidad y específicamente de las operaciones a auditar y su significado dentro de la empresa. Se realiza el programa que debe estar sujeto a modificaciones de acuerdo con consultas posteriores teniendo en cuenta que siempre tomara como base la investigación preliminar para ello, se revisara elementos diversos tales como:

Ambiente de la empresa en general.

Conocer y Evaluar: cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, plantilla aprobada, plantilla existente, trabajadores por contrato determinado. Fecha de inauguración, ubicación, objeto social, objetivos, estructura organizacional, servicios que presta, principales clientes principales abastecedores, ingresos anuales, utilidades. Resumen de auditorías recibidas en el último año. Intensidad energética, consumo de energía en KW.

Ventas netas. Este análisis se hará para dos o más periodos Control interno: Según Resolución 60/2010

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Los componentes en que se agrupan las acciones que deben contribuir a

Conformar un adecuado sistema de control interno es:

- ✓ Ambiente de Control
- ✓ Evaluación de Riesgos
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Supervisión y Monitoreo

EL AMBIENTE DE CONTROL

Se identifica con la base de todo el sistema de control, ya que determina las pautas de comportamiento y ejerce una influencia fundamental en el nivel de conciencia del personal Supervisión, Actividad de Control, Evaluación de Riesgo, Entorno, Información.

Es este sentido, la eficacia del control interno NO puede ser mejor que la ética y los valores de los individuos que los crean, administren y supervisan.

La integridad y los valores éticos son, por lo tanto, elementos esenciales del ambiente de control. Por tanto, la transmisión de los valores y reglas de comportamiento éticos a lo largo de la organización es fundamental. Y esta transmisión se realiza no sólo mediante normas escritas y regímenes de sanciones para casos de incumplimientos, sino y sobre todo con el ejemplo de la dirección. Los directivos de las empresas deben ser los primeros que asuman en la práctica los comportamientos éticos que van a intentar imponer a la organización.

Son normas del ambiente de control la Integridad y Valores Éticos, la Competencia Profesional, la Atmósfera de Confianza Mutua, la confección del Organigrama de la entidad, la Asignación de Autoridad y Responsabilidad, las Políticas y Prácticas de Personal y la creación del Comité de Control que dirija y organice esta implantación.

EVALUACIÓN RIESGOS

Identificación y análisis de los riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de la empresa, ejemplo: Gestión del cambio: Reingeniería de procesos, fusiones, reestructuraciones, etc. Analizar si han quedado anticuados los procedimientos de control.

Riesgos de cambio debido a factores internos y externos.

Factores internos:

- ✓ Cambios organizativos.
- ✓ Reingenierías de procesos.
- ✓ Nuevos productos, mercados, canales de distribución.

Factores externos:

- ✓ Cambios legislativos.
- ✓ Incremento de la competencia.
- ✓ Nuevas tecnologías.
- ✓ Mercado único.
- ✓ Doble circulación monetaria.

Son normas de la evaluación de riesgos la Identificación del Riesgo; la Estimación del Riesgo, la Determinación de los Objetivos de Control y la Detección del Cambio.

Actividades de control

Analizar cuáles son los mecanismos de control utilizados por las empresas para alcanzar sus objetivos, estas actividades no son un fin en sí mismo ni deben atenerse “porque así se ha hecho siempre”, estas actividades hay que considerarlas con un enfoque mucho más amplio que el puramente contable.

Se manifiesta la necesidad de establecer con claridad los procedimientos necesarios para llevar a cabo las políticas empresariales, un procedimiento no sería útil si se realiza de forma mecánica, sin la existencia de un enfoque continuo de atención hacia el objetivo final.

Establecer procedimientos específicos para contrarrestar los riesgos, Ejemplos:

- ✓ Segregación de funciones:

Un control potente y su ausencia es fuente de problemas de control.

- ✓ Análisis realizados por la dirección:

Análisis comparativos, presupuestos, análisis de la competencia, etc. La calidad de la información utilizada condiciona las de las decisiones correspondientes.

✓ Controles físicos:

El recuento físico de los activos y su contraste con los registros de control tiene tanto finalidades de control como de información operativa de resultados.

✓ Seguimiento de los procesos de información:

Comprobar la existencia, exactitud, totalidad y autorización de las transacciones efectuadas.

✓ Gestión de funciones de actividad:

Revisión de los resultados obtenidos en una actividad por parte de los responsables correspondientes y a niveles sucesivamente más altos.

✓ Indicadores de rendimiento:

Análisis combinados de diferentes conjuntos de datos, operativos o financieros y la puesta en marcha de acciones correctivas. Mantenimiento de ficheros, validez de los datos.

✓ Controles informáticos.

Son normas de la actividad de control la Separación de Tareas y Responsabilidades, la Coordinación entre áreas, la Documentación, Niveles definidos de autorización, Registro Oportuno y Adecuado de las Transacciones y Hechos, Acceso Restringido a los Recursos, Activos y Registros; Rotación del Personal en las Tareas Claves, Control del Sistema de Información, Control de la Tecnología de Información, Indicaciones de Desempeño y Función de Auditoría Interna Independiente.

Información y comunicación

Comprobar si la información interna y externa es exacta, suficiente y adecuada, y es comunicada en tiempo oportuno al personal adecuado. Verificar si la comunicación resulta fluida de arriba hacia abajo y viceversa, así como a todo lo largo de la organización. Son normas de la información y comunicación la Información y Responsabilidad, el Contenido y Flujo de la Información, la Calidad de la Información, la Flexibilidad al Cambio, El Sistema de Información, el Compromiso de la Dirección, la Comunicación, los Valores de la Organización y Estrategias y Canales de Comunicación.

Supervisión y monitoreo

Supervisar la continua existencia y correcto funcionamiento de los procedimientos de control adecuados e identificar los cambios en el negocio o entorno de control que pueden requerir cambios en las actividades de control. Establecer Mecanismos para reportar deficiencias y desarrollar acciones correctoras apropiadas y oportunas.

Asegurar que las transacciones se han sometido a los controles necesarios y son realizadas correctamente. Crear mecanismos para gestionar la consecución de los objetivos, Ejemplo:

- Controles de gestión y supervisión.

Son normas de la supervisión o monitoreo la Evaluación del Sistema de Control Interno, la Eficacia del Sistema de Control Interno, las Auditorías del Sistema de Control Interno, la Validación de los Supuestos Asumidos y el Tratamiento de las Deficiencias Detectadas.

Estados Financieros

Se evalúan los resultados de la empresa y analizan a través de los mismos las principales razones financieras, liquidez, actividad y rentabilidad, acorde a las características de la entidad, donde pudieran existir fortalezas o debilidades en su comportamiento, se muestran en (Anexo B).

Componentes esenciales del concepto de Riesgo

✓ Incertidumbre

"Primer componente de la definición de riesgo, puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo. Curso básico Administración de riesgos"(Colectivo de autores 1998). Existen ocasiones donde conocemos con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, el paso de un huracán, pero no tenemos certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos.

Probabilidad

- ✓ Proporción de veces que un evento en particular, ocurre, en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes.

"La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. La primera es una tendencia medible y la segunda nos determina la posibilidad de realización del hecho o no"(Colectivo de autores 1999)

Otro componente del riesgo

✓ Nivel de riesgo

Conociendo la posibilidad de ocurrencia de un hecho siempre existe cierta incertidumbre acerca de cuántas veces se manifestará y la magnitud del efecto que podrá tener. Estos dos factores se expresan mediante los conceptos de **frecuencia** y **severidad** de la ocurrencia de un riesgo.

Entendemos por **frecuencia**, el número de ocurrencias en un período de tiempo definido y por **severidad**, la magnitud de los efectos de la ocurrencia, es decir, el monto de daños o pérdidas ocasionadas por la misma. La relación entre frecuencia y severidad puede presentarse de forma diferente según el tipo de riesgo que estemos analizando.

Por ejemplo, los accidentes del tránsito tienen generalmente una relación de alta frecuencia y baja severidad, pues por cada accidente de proporciones considerables suceden decenas de pequeños accidentes. Por el contrario, los accidentes de aviación presentan una relación totalmente inversa, siendo riesgos de baja frecuencia y alta severidad.

No todas las personas reaccionan de igual forma ante los riesgos.

...“Existen varios factores que influyen en el grado de aversión al riesgo y que pueden afectar el comportamiento de las personas en situaciones de incertidumbre como son: la situación económica, percepción de la magnitud del problema, personalidad, entre otros. Estos factores implican actitudes de los sujetos ante el suceso futuro que pueden ser: activas o pasivas, conscientes o inconscientes, voluntarias o involuntarias, responsables o irresponsables, diligentes o negligentes. Curso básico Administración de riesgos”(Colectivo de autores 2007) ...

El Administrador de Riesgos, debe estar consciente del efecto de sus propias actitudes frente al riesgo, cuando se tomen decisiones de gran relevancia para la entidad. Es por ello que es indispensable que sea una persona que tenga conocimiento pleno sobre el alcance y limitaciones de su centro de trabajo, que conozca las ventajas de trabajar en equipo y que tenga suficiente experiencia en la toma de decisiones.

La importancia del riesgo en la organización, es que nos permite tomar una serie de medidas, para minimizar los efectos adversos que puedan originar daños o pérdidas materiales y humanas y tiene relación directa con la pérdida o daño económico, de imagen o en la continuidad de las operaciones que este provoque, además constituye una necesidad de las organizaciones evaluar su impacto en las mismas para cada nivel jerárquico de la organización.

El análisis del riesgo debe conllevar al establecimiento de medidas de control, diseño de soluciones o programas de acción que permitan minimizar, transferir, asumir o diversificar sus efectos negativos sobre la actividad de la organización en sus distintos niveles estructurales.

Clasificación de los riesgos empresariales

Riesgos Financieros: El riesgo es clasificado como financiero cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios. Por ejemplo, la pérdida de una casa, un automóvil, las pérdidas consecuenciales y hasta la responsabilidad civil pueden ser medidas en términos monetarios.

Riesgos No-Financieros: Por el contrario, aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios, son considerados riesgos no-financieros. Buenos ejemplos de esta última clasificación son los riesgos que se corren al contraer matrimonio, o tener niños, o escoger una carrera. En todos los casos pueden existir implicaciones financieras, pero el resultado final y real sólo puede ser valorado mediante las implicaciones humanas que conllevan estas decisiones.

Teóricamente, sólo aquellos riesgos susceptibles de una valoración económica en términos monetarios pueden ser asegurados.

Riesgo Económico: Esta asociado a la perdida de ventaja competitiva debido a movimientos de tipo de cambios.

Riesgo de Crédito: Consecuencia de la posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero no asuma sus obligaciones.

Riesgo de Liquidez o de Financiación: Se refiere al hecho de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones a pesar de disponer de los activos que no puede vender con la suficiente rapidez y al precio adecuado y la voluntad de hacerlo.

Riesgo de Mercado: “Se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros(o volatilidades) y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas”(2002).

Riesgos puros y especulativos

Puros: Son los que producen siempre una pérdida. Ejemplo: los riesgos asegurables, cuya realización siempre es un daño o pérdida.

Especulativos: Son aquellos cuyo resultado puede producir una pérdida o una ganancia. Son situaciones tales, como: una inversión, una apuesta, comprar acciones en la bolsa de valores, entre otras, los que pueden o no traer aparejada una pérdida financiera.

Riesgo legal: Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción.

Riesgo de transacción: Asociado a la transacción individual denominada en moneda extranjera: importaciones, exportaciones, capital extranjero y préstamos.

Riesgo de traducción: Surge de la traducción de estados financieros en moneda extranjera a la moneda de la empresa matriz para objeto de reportes financieros.

El riesgo operacional: Se define como: “El riesgo de pérdida resultante por fallas en los procesos internos, humanos y de los sistemas o por eventos externos. Las entidades financieras han desarrollado fórmulas avanzadas y eficientes de administración de sus riesgos operacionales, y han llegado a modelos que les permiten cuantificarlos, y por ende lograr una mejor administración de los mismos. Esto se traduce en ahorros concretos de capital, y en una mejor posición de solvencia frente a posibles debilidades. Este tipo de riesgo consta de siete grandes categorías de eventos, los cuales son considerados como las principales causas de las pérdidas operacionales de las entidades financieras:

- ✓ Fraude interno: son los actos que de forma intencionada buscan apropiarse indebidamente de activos de propiedad de la entidad, y que implican al menos a un empleado de la misma.
- ✓ Fraude externo: son sucesos cometidos por personas ajenas a la entidad, que intentan apropiarse indebidamente de activos que son propiedad de la misma.
- ✓ Prácticas de empleo, salud y seguridad en el trabajo: obedecen a actos que son inconsistentes con las leyes o acuerdos de seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Prácticas con clientes, productos, y de negocio: son fallas no intencionales o negligentes que impiden satisfacer una obligación profesional con los clientes.
- ✓ Daños en activos físicos: hacen referencia a pérdidas o daños en activos físicos de la entidad, originados por desastres naturales u otros sucesos.
- ✓ Interrupción del negocio y fallas en los sistemas: obedecen a todas las interrupciones que se producen en el negocio por motivos tecnológicos y fallas en los sistemas.
- ✓ Ejecución, entrega y gestión de los procesos: hacen referencia a las fallas en el procesamiento de las transacciones o en la gestión de los procesos.

“La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.”(Resolucion2011). La identificación de riesgos, es el proceso de determinar qué puede suceder, por qué y cómo definir y registrar, en detalle, las fallas o causas en que se localizan los riesgos. Las fallas se definen como la probabilidad de incumplimiento de las funciones, eventos o situaciones que pueden coadyuvar a que no se logren las metas diseñadas en una entidad para un período determinado.

El proceso de identificar los riesgos debe incluir un ambiente en el que las personas sientan la libertad de expresar puntos de vistas especulativos o controversiales. Cuando los riesgos se perciben como algo negativo, los integrantes de un equipo se sienten renuentes a informar sobre ellos.

En algunos proyectos, el mencionar los riesgos nuevos se toma como una queja. En ciertas situaciones, una persona que habla de los riesgos recibe el calificativo de conflictiva, y las reacciones se concentran en la persona, antes que en los riesgos. Bajo estas circunstancias, los miembros de un equipo tienen reservas para comunicar sus opiniones con libertad. Seleccionan y suavizan la información de riesgos que deciden compartir para que no resulte demasiado negativa en relación con las expectativas de los demás integrantes.

Para realizar este proceso, se identifican por todas las áreas funcionales, los procesos y eventos fundamentales a realizar y así lograr cumplir con los objetivos que se trazó la organización para un período determinado. Se detallan cada uno de los posibles fallos y se analizan sus posibles consecuencias.

Las fuentes de detección de fallas y riesgos pueden ser internas o externas a la organización pero caen dentro del dominio o límites del contexto de la revisión.

Fuentes internas:

Las relacionadas con el funcionamiento de los procesos y actividades propias de la entidad (estructura de la organización, calidad del personal, entre otros).

Fuentes externas:

“Los relacionados con los cambios que pueden ocurrir en el entorno de la organización (desarrollo tecnológico, alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto de la entidad, entre otros) “(Colectivo de autores 2006).

La segunda parte de la identificación de riesgos, es la determinación de las áreas de impacto que se determinan de acuerdo con su relevancia para la organización. Algunos aspectos estarán bajo el control de la organización mientras otros estarán fuera. Entre las áreas de impacto se encuentran:

- ✓ Activos y recursos de la organización.
- ✓ Ingresos.
- ✓ Costos de actividades tanto directas como indirectas.
- ✓ Trabajadores.
- ✓ Desempeño.
- ✓ Tiempos y programas de actividades.
- ✓ El entorno.
- ✓ Intangibles, tales como reputación, imagen, buena voluntad, calidad de vida.
- ✓ Comportamiento organizacional.
- ✓ Otros.

RESULTADOS CLAVES ESPERADOS

Alcanzar un nivel de desarrollo del capital humano y de las tecnologías productivas mediante el empleo de la ciencia y la técnica con el mínimo de afectación al medio ambiente, que nos permita de manera creciente la satisfacción de la demanda interna de alimentos y protegernos de la acción devastadora de la indisciplina, ilegalidades, delito y corrupción.

Estrategias básicas para alcanzar los resultados claves esperados

Constituye la definición de las estrategias en las que la organización centrará sus esfuerzos para conseguir el cumplimiento de su misión con los resultados propuestos.

- ✓ Desarrollar el capital humano de la organización a través de las diferentes vías para lograrlo.
- ✓ Incrementar las producciones agropecuarias y forestales con eficiencia para contribuir a la solución del problema alimentario del país.
- ✓ Tener un adecuado control interno y prevención, reduciendo la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delito y corrupción en el seno de la organización mediante la prevención como método principal.
- ✓ Impulsar el perfeccionamiento empresarial, logrando que el 100% de nuestras empresas en el 2010 hayan aplicado este sistema de gestión.
- ✓ Propiciar la aplicación de la ciencia, la técnica y la innovación tecnológica, en especial la generalización de soluciones aplicables.
- ✓ Perfeccionar el sistema de comercialización de las producciones tradicionales y en especial las nuevas producciones.

Objetivos estratégicos

Proceso # 1: Desarrollo del capital humano

Objetivo 1: Satisfacer las necesidades de fuerza de trabajo desarrollando, líderes y colectivos con conocimientos, habilidades y aptitudes para dirigir y ejecutar la estrategia de desarrollo del sector.

Programas, proyectos y sistemas de trabajo

Programa de empleo.

Programa de reparación y construcción de viviendas y comunidades.

Programa de superación de los trabajadores azucareros.

Sistema para el fortalecimiento de la disciplina laboral.

Sistemas de preparación de cuadros, reservas y jefes de colectivos.

Sistemas de trabajo con los técnicos.

Sistemas de pago y estimulación.

Proyectos (expedientes) de Perfeccionamiento Empresarial

Proyectos de software educativo para la capacitación de los trabajadores.

Proyectos de organización del trabajo.

Proceso # 2: producciones agropecuarias-forestales

Objetivo 2: Aumentar la satisfacción de la demanda interna de alimentos, mejorando la calidad de la vida de la población.

- ✓ Vinculación a los resultados finales de la producción
- ✓ Organización de la producción por centros de costos y por colectivos
- ✓ Fichas de costo para cada producción y lograr su actualización sistemática
- ✓ Elaborar los presupuestos de ingresos y gastos hasta nivel de centros de costo.
- ✓ Elaborar cartas tecnológicas de cada producción
- ✓ En control de los resultados económico-productivos y financieros se controlan en los centros de gestión.

Programas y proyectos

- ✓ Programa especial de hortalizas y condimentos frescos
- ✓ Programa de producción de viandas
- ✓ Programa de producción porcina
- ✓ Programa de producción vacuna
- ✓ Programa de producción bufalina
- ✓ Programa de siembras forestales y frutales
- ✓ Programa de producción industrial de alimentos
- ✓ Proyecto de ovino

Proceso # 3: Control interno y prevención

Objetivo 3: Elevar el control interno y la prevención en el organismo.

Objetivo de ciencia y técnica

Objetivo 4: Contribuir a la elevación de la eficiencia del sector aplicando los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica e incrementando la protección al medio ambiente.

Objetivo de comercialización.

Objetivo 5: Consolidar el sistema de comercialización y los negocios.

Organización del sistema contable.

- ✓ Informe de Recepción
- ✓ Movimientos de Activos
- ✓ Depósitos de Efectivo en Caja

A continuación los aspectos esenciales a considerar en cada etapa.

I. Exploración y examen preliminar

Objetivo: Familiarizarse con la entidad y la actividad de cobro.

Procedimientos:

- 1-Análisis económico, político social, estructurado.
- 2-Estudio de la misión, objetivo, estructura.
- 3-Productos que se venden, mercados que surten.
- 4-Canales de distribución.
- 5-Promedio de clientes.
- 6-Evaluación del Sistema de Control Interno (se empleará un resumen del establecido por la contraloría General de la República), que abarca los 5 componentes:
 - a) Ambiente de Control
 - b) Gestión y prevención de riesgos
 - c) Actividad de Control
 - d) Información y Comunicación
 - e) Supervisión Y Monitoreo

a) Ambiente de control

Objetivo: El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas:

- ✓ planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual
- ✓ integridad y valores éticos
- ✓ idoneidad demostrada
- ✓ estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
- ✓ políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

b) Evaluación de riesgos

Objetivo: El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

Elementos a considerar e Identificación de Riesgos.

- ✓ *identificación de riesgos y detección del cambio*
- ✓ *determinación de los objetivos de control*
- ✓ *prevención de riesgos.*

c) Actividades de control

Objetivo: El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

Se estructura en las siguientes normas:

- ✓ coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización
- ✓ documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
- ✓ acceso restringido a los recursos, activos y registros
- ✓ rotación del personal en las tareas claves
- ✓ control de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- ✓ indicadores de rendimiento y de desempeño

d). Sistemas informativos y comunicación.

Objetivo: El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento

de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

Se estructura en las siguientes normas:

- ✓ sistema de información, flujo y canales de comunicación
- ✓ contenido, calidad y responsabilidad
- ✓ rendición de cuentas

e) Supervisión o monitoreo

Objetivo: El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

Elementos a considerar.

Supervisión o Monitoreo

- ✓ Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno
- ✓ Comité de prevención y control

Planeación

Objetivo: Identificar cambios en el programa y duración del mismo.

Procedimiento

El análisis de esta etapa deberá estar dirigido a los elementos obtenidos en la exploración para que ayuden a establecer aspectos definitivos a comprobar, formas o medios de búsqueda de incidencias a emplear. Presupuesto de gasto entre otros.

II.IV. Programa de Auditoría a la Gestión de los Servicios. (Resolución 26/2010 del Ministerio de Auditoría y Control).

- ✓ Se verifica si existen contratos previamente firmados para cada uno de los servicios y revise sus términos de pago pactados.
- ✓ Se prepara un análisis para evaluar el cumplimiento del Plan de Servicios.
- ✓ Se realizan Indagaciones para conocer el grado de cumplimiento de la plantilla de las áreas económica y de servicio de la entidad y el dominio de ese personal sobre su trabajo.
- ✓ Se precisa en qué medida los planes de capacitación de la entidad satisfacen los requerimientos del área servicios.
- ✓ Se verifica si existen submayores de cuentas por cobrar a clientes y que éstas cuadran con los saldos de las cuentas de contabilidad correspondientes.

- ✓ Se comprueba un grupo seleccionado de transacciones a crédito y se verifica que: Las facturas estén debidamente confeccionadas y firmadas. Las tarifas o precios sean las que proceden. Estén debidamente totalizadas. Se contabilizan correctamente. Se hayan emitido las facturas en el término establecido para cada servicio.
- ✓ Se realiza un análisis por edades de las cuentas por cobrar y se comprueba: Que se emite mensualmente. Que cuadra con los saldos de las cuentas contables correspondientes. Que la fuente de donde se obtiene la información para la elaboración de éste análisis por edades es confiable y las cifras se clasifican correctamente. Se verifica contra la información recibida de la empresa.
- ✓ Se determina la variedad de la razón u otros instrumentos de análisis que utilice la entidad para evaluar el comportamiento de sus cuentas por cobrar.
- ✓ Se evalúa el resultado de esa razón teniendo presente la calidad del dato y la base de comparación empleada.
- ✓ Se realizaron entrevistas a funcionarios y personal de la entidad relacionado con las cuentas por cobrar, para conocer sus criterios y las acciones que realizan en cuanto a la administración de estas cuentas.
- ✓ Se indaga sobre las políticas de concesión de créditos que ha aplicado la Empresa.+
- ✓ Se indaga sobre la calidad de los servicios prestados.
- ✓ Se evalúan los resultados económicos generales de la entidad en el 2011, Incluyendo el cumplimiento de sus planes de ingresos, gastos y utilidades en ese período.

Para estructurar la guía se estudiaron de las resoluciones emitidas en Cuba y los criterios de especialistas emitidas de otros países. La mayoría de ellos coincide en los pasos a seguir por lo que en esta investigación se considerará:

I - Exploración y examen preliminar, II- Planeación, III- Ejecución, IV- Informe

Es necesario aclarar que las etapas II y IV no se ejecutarán aun cuando aparezca en la guía ya que el número II debe ser considerado en condiciones reales de un grupo de auditores. En el caso del informe este trabajo aún cuando ejecuta una auditoria constituye una investigación y considera estructurarlo como tal.

Capítulo 3

Capítulo III: Auditoría a la Gestión de los servicios.

III.1. Examen y exploración

En la exploración se obtienen los siguientes resultados:

- ✓ La empresa podrá aumentar la calidad de su gestión de prestación los servicios sobre las deficiencias descubiertas y las sugerencias redactadas en las conclusiones, para poder fortalecer esta área que tan importante es para el buen desempeño económico de la Entidad.
- ✓ La misión de la empresa se encamina a elevar el nivel de satisfacción de los huéspedes, brindar servicios de alojamiento y recreación no turística con servicios gastronómicos asociados, con costos competitivos aprovechando al máximo las áreas adscriptas a las unidades asociadas a esta, con ingresos superiores y con un sostenido beneficio a todos los asentamientos que conforman la instalación.

El Motel se rige por el Reglamento Disciplinario Interno, el Reglamento de Seguridad y Salud así como por el Convenio Colectivo de Trabajo, mantiene relaciones comerciales que están amparadas por contratos suscritos por la entidad, funcionan además las Comisiones de Cuadros y Comité de Control.

Resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno

Existen trabajadores que no conocen el Objeto Empresarial de la Entidad.

El programa de capacitación es insuficiente.

Existen demoras en la emisión de facturas por los servicios prestados.

Existen cargos donde el personal no reúne los requisitos para ocuparlo.

Poseen los contratos de los servicios que prestan, pero no especifica la forma de pago pactada.

Ejecución

Resultados obtenidos:

Contratación de los servicios que se prestan a crédito.

Durante la Auditoría realizada se comprobó que el principal cliente es la población por ser la que mayor incidencia tiene en las ventas. Existen otras prestaciones de servicios a 72 entidades estatales dentro del territorio previamente autorizadas. Se comprobó el 100 por ciento de los clientes contratados, encontrándose 8 contratos que carecen de la forma de pago pactada y el objetivo para el cual se firman, así como la ficha de clientes. **(PT # I)**

Las **ventas** son planificadas tomando como base las cifras del Plan Técnico-económico a nivel de empresa. Trabaja de forma sistemática su línea de venta principal que es desarrollar e incrementar la

prestación de servicios con mayor contenido en brindar facilidades en alojamiento, alimentación y la recreación. Otra de sus producciones es la de autoconsumo destinada fundamentalmente al autoabastecimiento.

Análisis para evaluar el cumplimiento del plan de ventas a Créditos.

Se cuenta para el desarrollo de todas las actividades productivas, de servicio, apoyo o administrativas con una fuerza de trabajo de 10 trabajadores según plantilla aprobada, la cual está cubierta al 100 %, desglosada en las diferentes categorías ocupacionales que se muestran en la tabla # 2.1.

Cálculo de la Gestión de ventas

El periodo de revisión de esta temática abarcó desde 1/7/11 al 30/8/11, utilizándose para ello el registro de huéspedes, recibos de ingresos emitidos por el motel, por los cobros efectuados a los participantes del verano, recibos de ingresos de la caja central de la Dirección de Economía, por los ingresos depositados en efectivos por el personal del Motel en la referida caja.

Análisis por edades de las cuentas por cobrar

Para comprobar si la empresa realiza sistemáticamente el análisis por edades de sus Cuentas por Cobrar, se procedió a solicitar dichos análisis de los períodos de diciembre del 2010 enero, febrero y marzo del 2011, comprobándose que las cuentas por cobrar con relación diciembre marzo aumentan el saldo equivalente a \$ 5412.69, afectando la economía. Ver **(PT No. 2)**

En el análisis realizado por meses del año 2010 en la cifra extraída de los registros de ventas e ingresos se pudo constatar que las ventas en efectivo se efectuaron al 75 por ciento, sólo el 25 por ciento fue a crédito. Ver **(PT No. 3)**

En dicho análisis realizado al saldo por edades de las cuentas por cobrar, se pudo comprobar la no existencia de saldos envejecidos, según submayor y documentos primarios, existiendo evidencia documental de las conciliaciones efectuadas a la totalidad de sus clientes, afectando la economía en \$ **4130.91** ya que se generan gastos no planificados tales como salarios, combustible entre otros; y la eficiencia es nula porque se incrementaron los gastos. Ver **(PT No.4)**

Políticas en la concesión de créditos.

La empresa en función de mejorar las políticas de créditos aprobó el funcionamiento del Comité de Cobros y Pagos con frecuencia semanal para evaluar este tema, se realizan conciliaciones mensuales con los clientes.

En el periodo se verificaron en detalle los ingresos, no habiéndose detectado diferencias entre lo determinado por auditoria y lo ingresado por la caja central de Economía. En cuanto a los Gastos se analizaron los servicios recibidos según lo planificado como lo demostró las facturas mostradas, su incidencia en el Plan de negocio por meses no arrojando dificultades.

Comportamiento de la plantilla y calificación del personal de las áreas económicas.

Se cuenta para el desarrollo de todas las actividades productivas, de servicio, apoyo o administrativas con una fuerza de trabajo de 10 trabajadores según plantilla aprobada, la cual está cubierta al 100 %, desglosada en las diferentes categorías ocupacionales que se muestran en la tabla # 2.1. Solo el 10 % posee nivel medio superior.

Planes de Capacitación

La entidad dispone de los planes de capacitación para la superación del personal del área económica y en general lo cumplimenta. Además teniendo en cuenta que los elementos a capacitar no son del todo abarcadores en el tema de los servicios y que no satisfacen las necesidades de estos, es por ello la necesidad de impartir cursos de recalificación y evaluación en los diferentes puestos de trabajo.

Facturación, Cobro y Contabilización de los Servicios.

Para evaluar el buen desempeño de estos tres procesos y medir el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se interrelacionan y emitir un flujo de información con calidad y fiel a las operaciones del período, se decidió tomar de los clientes los que tienen los saldos más envejecidos en el mes de diciembre de 2011.

Opiniones de funcionarios de la entidad respecto a la posibilidad de cobranza de las cuentas.

Los funcionarios comparten el criterio de que, si bien hay clientes de la empresa que son morosos a la hora de pagar, siempre cumplen sus obligaciones, pero estos incurren en gastos, afectando la economía de la misma.

Esto evidencia que los procedimientos de facturación se realizan y se contabilizan en la entidad en dichos meses, no siendo así en la gestión de cobro que muestra ineficiencia ya que el término de cobro concedido por la entidad es 30 días. Tomando los 2 clientes con mayor demora al pago que son: CPA Mártires del Moncada con \$ 2080.89 y, Empresa de Transporte Cruces con \$ 2050.02 provocando gastos no previstos en cuanto a salario y de combustible ascendente a **\$ 4130.91**, afectando la economía, y al no tener resultados en la gestión de cobro por parte de la empresa se afecta la eficiencia. **Ver (PT.4).**

III.II. Análisis de los instrumentos de pago que utiliza la empresa.

Rotación de las Cuentas por Cobrar a Clientes.

Ciclo de Cobro

Ciclo de Cobro: $360 \text{ días} / 8 \text{ veces} = 45 \text{ días}$

Consecuentemente el ciclo de cobro es desfavorable al superar los 30 días de término de cobro concedido por la entidad.

Otros análisis económicos

Los resultados económicos del motel muestran un resultado desfavorable en el periodo auditado. **Ver (PT # 5)**

El periodo de revisión de esta temática abarcó desde 1/7/11 al 31/8/11, utilizándose para ello el registro de huéspedes, recibos de ingresos emitidos por el hotel, por los cobros efectuados a los participantes del verano, recibos de ingresos de la caja central de la Dirección de Economía, por los ingresos depositados en efectivos por el personal del hotel en la referida caja. En el periodo se verificaron en detalle los ingresos, no habiéndose detectado diferencias entre lo determinado por auditoria y lo ingresado por la caja central de Economía. En cuanto a los Gastos se analizaron los servicios recibidos según lo planificado como lo demostró las facturas mostradas, su incidencia en el Plan de negocio por meses no arrojando dificultades.

III.III. Análisis del grado de satisfacción de los participantes del verano. (PT# 6)

Procesamiento de datos del Cuestionario para medir el grado de satisfacción de los vacacionistas y la calidad del verano.

- El 25% del total de encuestados considera que el servicio de atención al huésped en el Motel Mal Tiempo en el verano fue Bueno, el 50% lo consideró Regular y sólo el 25% restante Malo.
- El 60% plantea que las habitaciones si cuentan con un confort adecuado para brindar un buen servicio a los huéspedes y el restante 40% plantea que no.
- El 25% del total de encuestados considera que el servicio de atención al huésped en el Motel Mal Tiempo en el verano fue Bueno, el 50% lo consideró Regular y sólo el 25% restante Malo.
- El 60% plantea que las habitaciones si cuentan con un confort adecuado para brindar un buen servicio a los huéspedes y el restante 40% plantea que no.
- El 25% considera que el servicio que brindan los dependientes en el restaurante en los horarios de desayuno, almuerzo y comida es Rápido y Atento, el 20% Rápido y Desatento, así otro 20% lo considera Lento y Atento, y el restante 35% opina que el mismo es Lento y Desatento.
- En cuanto a la variedad de la oferta y las normas de consumo en el restaurante, la clasifican de Excelente el 0%, de Buena el 25%, el 60% y 15% de Regular y Mala respectivamente.
- A partir de la escala ofrecida, el 25% opina que la oferta recreativa es Variada, el 60% y el 15% opinan que es Poco Variada y No Variada respectivamente.
- Del total de los encuestados sólo el 15% no esta Satisfecho como cliente en el período del verano, mientras que el 60% no están Satisfechos Ni Insatisfechos, o sea, un término medio, y por último el 25% se expresa Satisfecho en este período estival.

III.IV. Análisis del cumplimiento de las normas de consumo

Se analizaron los meses de Julio y Agosto /11, utilizándose para ello los vales de salida, el menú diario y las normas establecidas para los productos cárnicos y el huevo. Las verificaciones arrojaron las siguientes deficiencias:

- 1) En un vale de salida (15/7/11) no se describió el # de postas en el caso del pollo troceado, lo que es imprescindible por el peso irregular de cada una.
- 2) El día 21/7/11 se ofertó jurel en lata , se extrajeron del almacén 50 latas, según la norma se dice que se multiplica por 2.5 pedazos y se divide entre 2 (la norma a servir son 2 pedazos) .Esto daría $(50 \times 2.5 / 2 = 62.5)$ raciones y había 70 comensales .Suponiendo que las latas en su mayoría traían 3 pedazos .Sin embargo la única aclaración que venía al dorso de la hoja del menú era que se sacaron 2 latas más porque era necesario completar las raciones .
- 3) Ese mismo día se extrajo pollo troceado para sopa (norma 1/8 por comensal) la cantidad de 30 postas (1/4) lo que daría 60 raciones y solo habían 56 comensales por lo que se extrajo de más 2 cuartos.
- 4) El día 28/7 ofertaron sopa de pollo y arroz amarillo con pollo con una norma de 0,06 para la sopa y 0,115 para el arroz por comensal, según norma se debía extraer del almacén 11.025 Kg. de pollo, en realidad sacaron del almacén 13,325 Kg. para una diferencia de 2,327 Kg. de más de los cuales se desconoce su destino.
- 5) El día 29/7 ofertaron pollo troceado en el almuerzo eran 78 comensales y solo extrajeron del almacén 73 postas por lo que faltaron 5 raciones, utilizándose 5 postas que se extrajeron de más el día 27/7 $(32 \text{ postas} - 27 \text{ comensales}) = 5 \text{ postas}$, aunque no aparece aclaración al respecto.
- 6) El día 1/8 extrajeron del almacén $92(1/4)$ cuartos y $26(1/4)$ cuartos de pollo troceado, había huéspedes entre almuerzo y comida 92 comensales y de trabajadores 26 en el almuerzo y 19 en la comida (en total 45) por lo que faltan 19 raciones, no existiendo aclaración al respecto.
- 7) El día 11/8 se ofertó troncho para 63 comensales sacando raciones para 71 comensales o sea sacaron 8 raciones de más.
- 8) El día 20/8 ofertaron pollo asado entero (1 pollo para 4 personas), habiendo 39 huéspedes para los cuales sacaron 11 pollos enteros sobrando 5 postas.

Como puede observarse en 2 meses fueron detectadas 9 deficiencias por lo que consideramos que el Motel Maltiempo no es eficiente.

- ✓ Al analizar la gestión de ventas del motel Maltiempo en el período comprendido Julio-Agosto de 2011, se detecta un incremento de las ventas brutas de \$ 1400.00 representando el 2% del total.

- ✓ Las ventas netas disminuyen en \$ 662.00 representando un 0.6% provocado por un incremento del 0.0036% de las devoluciones por ventas motivado principalmente por la mala calidad del servicio de hospedaje y la invariabilidad de los servicios de recreación.
- ✓ Por otra parte el rendimiento sobre las ventas disminuye en 0.031% centrando su causa en el incremento del costo por peso de venta en 0.05 centavos.
- ✓ En sentido general la Gestión de venta no fue eficaz, no cumple con su plan de utilidad operacional ni con la práctica del buen servicio al reflejar indicadores de insatisfacción por parte de los clientes.
- ✓ No fue eficiente ni económica puesto que aumenta sus indicadores de costo por peso de venta provocando una disminución del rendimiento sobre las ventas.

CONCLUSIONES:

A partir de los resultados obtenidos en la Auditoría a la Gestión en la prestación de los servicios realizada en el Motel Maltiempo se concluye lo siguiente:

Eficiencia

- El costo total por peso de ingreso está al 195 por ciento de cumplimiento contra el plan.
- La utilidad por peso de venta se deteriora.
- Los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.
- Que las normas de trabajo sean correctas
- Que se cumplan los parámetros técnico- productivo en el proceso de producción o de servicios que garanticen la calidad requerida.
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actualidad.

Eficacia

- Sobre los contratos de compra venta tienen poco conocimiento sobre el objetivo para el cual se firman para la prestación a créditos.
- Los planes de capacitación incluyen las necesidades del personal de las áreas económicas pero es insuficiente.
- Se incumple el plan de ingreso del 2011 al 95.2 por ciento.
- Factura dejada de contabilizar.

Economía

- Gastos de salarios y de combustible no previstos ascendente a \$\$ **4130.91** por conciliaciones efectuadas a clientes con más demoras.
- Los recursos deben ser idóneos , en la cantidad y calidad correctas , en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido
- Perdida en el periodo auditado.

Consideraciones

Los elementos expuestos permite afirmar que la gestión de la entidad en la prestación de los servicios es ineficaz y no se realiza con economía, ni eficiencia.

El resultado de la Auditoría es Deficiente.

Empresa Agropecuaria Malt tiempo.			PT	1
Periodo auditado: 1-7-2011 al 31-8-2011.			Auditor	AGF
Objetivos: Contratación de los servicios que se prestan a crédito.			Fecha	31-8-2011
Total de clientes			Total de contratos	
Empresa	Verificado	%	con Deficiencias	% del Total
72	72	100	8	11
Comprobación: Se comprobó el 100 por ciento de los clientes contratados, encontrándose 8 contratos que carecen de la forma de pago pactada y el objetivo para el cual se firman, así como la ficha de clientes.				

Empresa Agropecuaria Maltiempo.		PT	2
Periodo auditado: 1-7-2011 al 31-8-2011.		Auditor	AGF
Objetivos: Desglose por cliente de los contratos con deficiencias.		Fecha	31-8-2011
Cientes	Saldo de la Cuenta		
UBPC Maltiempo	\$ 61.00		
CPA Mártires del Moncada	1706.82		
CCSF Maltiempo	1191.40		
UEB Acopio Cruces	490.00		
Empresa de Transporte Cruces	1320.00		
Empresa Agropecuaria Mal Tiempo	-		
Empresa Provincial Acopio Cienfuegos	-		
Poder Popular Municipal	643.47		
Total	\$ 5412.69		
Comprobación:			
Se verificó que estos clientes tienen contratos firmados con la Empresa, pero carecen de la forma de pago pactada y el objetivo para el cual se firma y no poseen la ficha de cliente.			
El no cobrarle a estos clientes con deudas afectaría el 3.4% de los ingresos de la Empresa afectando la economía de esta. Los clientes que no tienen saldos, no poseen deuda con la Empresa pero tienen el contrato firmado pero sin vigencia.			

Empresa Agropecuaria Malt tiempo.		PT	3
Periodo auditado: 1-7-2011 al 31-8-2011.		Auditor	AGF
Objetivos: Análisis de las Ventas.		Fecha	31-8-2011
Ingreso en efectivo	71489.60		
Venta Real de Servicios		95319.47	
% Ventas a Efectivo		75 %	
Comprobación: 			
Se comprobó que las ventas en efectivo se efectuaron al 75 %, solo el 25 % fue a crédito.			

Empresa Agropecuaria Maltiempo.	PT	4
Periodo auditado: 1-7-2010 al 31-8-2011.	Auditor	AGF
Objetivo: Resultados de clientes con más demora en las Cuentas por Cobrar.	Fecha	31-8-2011

Empresa	Importe	Gasto de Combustible en pesos	Gasto de salario	Cantidad de Conciliaciones efectuadas.
CPA Mártires del Moncada	\$ 2080.89	\$ 25.50	\$ 2055.39	6
Empresa de Transporte Cruces	\$ 2050.02	\$ 10.80	\$ 1039.22	6
Total	\$ 4130.91	\$ 36.30	\$ 4094.61	12

Comprobación:

Se pudo comprobar que ambas entidades afectaron la economía en \$ 4130.91 por incurrir en gastos no previstos, y al no tener resultado hasta este momento se afecta la eficiencia.

Empresa Agropecuaria Malt tiempo.		PT	5
Periodo auditado: 1-7-2011 al 31-8-2011.		Auditor	AGF
Objetivo: Estado de Resultado Indicadores Económicos diciembre 2010.		Fecha	31-8-2011
UM: Pesos sin decimales			
CONCEPTO	PLAN	REAL	% CUMP
VENTAS	100085.00	95319.47	95.2
MENOS: IMPUESTOS PARA LAS VENTAS	35029.75	33361.81	95.2
VENTAS NETAS	65055.25	61957.66	95.2
COSTO DE VENTA	52044.20	101763.00	195.5
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA EN VENTAS	13011.05	(39805.34)	
UTILIDAD O PERDIDA NETA EN VENTA	13011.05	(39805.34)	
UTILIDAD O PERD. ETA ACT. FUNDAMENTAL	13011.05	(39805.34)	

Empresa Agropecuaria Maltiempo	PT	6
Periodo auditado: 1-7-2011 al 31-8-2011.	Auditor	AGF
Objetivo: Análisis de la encuesta relacionada con los servicios que presta el Motel	Fecha	31-8-2011
➤ El 25% del total de encuestados considera que el servicio de atención al huésped en el Motel Mal Tiempo en el verano fue Bueno, el 50% lo consideró Regular y sólo el 25% restante Malo. ➤ El 60% plantea que las habitaciones si cuentan con un confort adecuado para brindar un buen servicio a los huéspedes y el restante 40% plantea que no. ➤ El 25% del total de encuestados considera que el servicio de atención al huésped en el Motel Mal Tiempo en el verano fue Bueno, el 50% lo consideró Regular y sólo el 25% restante Malo. ➤ El 60% plantea que las habitaciones si cuentan con un confort adecuado para brindar un buen servicio a los huéspedes y el restante 40% plantea que no. ➤ El 25% considera que el servicio que brindan los dependientes en el restaurante en los horarios de desayuno, almuerzo y comida es Rápido y Atento, el 20% Rápido y Desatento, así otro 20% lo considera Lento y Atento, y el restante 35% opina que el mismo es Lento y Desatento. ➤ En cuanto a la variedad de la oferta y las normas de consumo en el restaurante, la clasifican de Excelente el 0%, de Buena el 25%, el 60% y 15% de Regular y Mala respectivamente. ➤ A partir de la escala ofrecida, el 25% opina que la oferta recreativa es Variada, el 60% y el 15% opinan que es Poco Variada y No Variada respectivamente. ➤ Del total de los encuestados sólo el 15% no esta Satisfecho como cliente en el período del verano, mientras que el 60% no están Satisfechos Ni Insatisfechos, o sea, un término medio, y por último el 25% se expresa Satisfecho en este período estival.		

Conclusiones

Conclusiones

- ✓ La Auditoría de Gestión es el proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio.
- ✓ Los resultados económicos generales del 2011 de la Empresa Agropecuaria y en específico en el motel Maltiempo muestran un resultado desfavorable, se incumple el plan de ventas y de ingresos del periodo auditado, obteniéndose un costo por encima de lo planificado.
- ✓ La gestión de la entidad en la administración de los servicios es ineficaz y no se realiza con economía, ni eficiencia.
- ✓ El resultado de la Auditoría es Deficiente.

Recomendaciones

Recomendaciones

- ✓ El Motel Maltiempo deberá complementar el análisis económico financiero con la aplicación de las herramientas de la auditoría de gestión.
- ✓ El motel deberá en el proceso de toma de decisiones tomar en consideración los resultados de las auditorías realizadas ya que estas ejercen influencia beneficiosa en los procesos de mejora, al detectar las fallas en los sistemas y descubrir las reservas para mejorar los resultados
- ✓ Deberá explotar las reservas existentes mostradas en los resultados de validación del proceso de perfeccionamiento.
- ✓ Utilizar la propuesta de este trabajo para extender el análisis a otras entidades con características similares dentro del mismo organismo
- ✓ Continuar la investigación, orientada a enriquecer los resultados logrados en el presente trabajo.

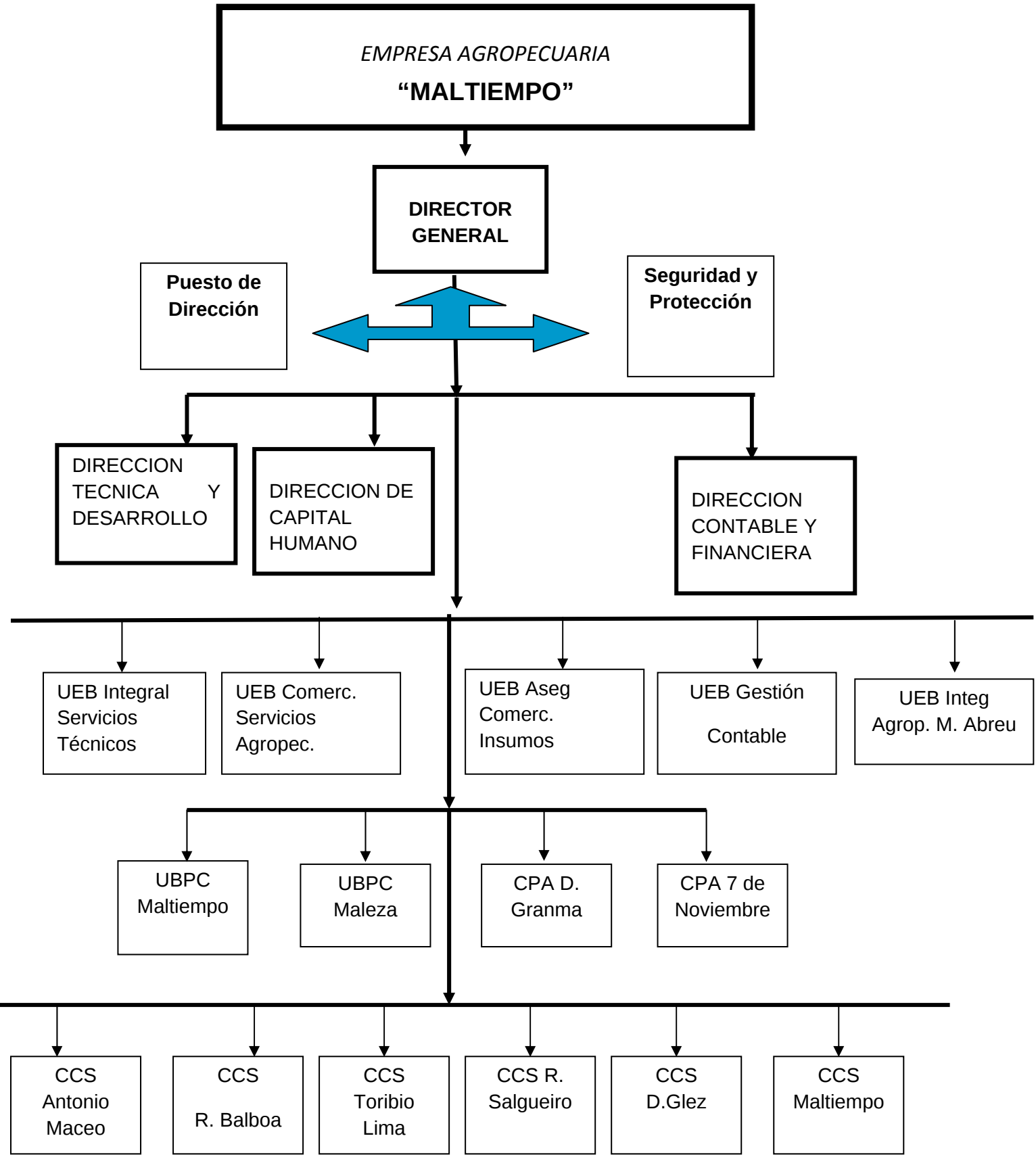
Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

- Anderson. (1973). Proceso.
- CGR. (2011). Resolución 60 Contraloría General de la República.
- Colectivo de autores. (n.d.). *Manual de Contabilidad General para Productores Agropecuarios*.
- Dabholkar. (1995). La calidad del servicio.
- De Vega. (1984). El dominio del acercamiento cognitivo en la investigación.
- Giese, & Cote. (1999). El consumidor.
- Guerra Bustillo, Caridad. (1990). *Estadística*. Pueblo y Educación.
- Hidalgo, Yoan. (2007). *Administración de Cuentas por Cobrar en la Empresa Correos de Cuba*. Tesis de grado, .
- Hunt. (n.d.). El acercamiento cognitivo en la investigación psicológica.
- Hunt, (1982). La calidad del servicio.
- J Gitman, Lawrence. (1986). *Fundamentos de Administración*. Científica.
- Johnson, & Fornell. (1991). Los tipos de consumidores y productos.
- Larsen, & Meigs. (2006a). *Manual de procedimiento de Auditoría de gestión de empresas y Sociedades*. Félix Varela.
- Larsen, & Meigs. (2006b). *Principios de Auditoría*. Félix Varela.
- Liljander. (1994). Calidad del servicio.
- Manual de procedimiento de Auditoría de gestión de empresas y sociedades del Estado. (n.d.). . Retrieved from www.respondanet.com.
- Oliver. (1989). La satisfacción como resultado o estado final.
- Oliver. (1980a). La satisfacción como una evaluación.
- Oliver. (1980b). Rendimiento percibido.
- Oliver, Rust, & Varki, (1997). Consumidor final.
- Peterson, & Wilson. (1992). Calidad servicio.
- Qualls. (1995). La calidad.
- Reeves, & Bednar. (1994). Administración de los Servicios.
- Westbrook. (1980). El acercamiento cognitivo en la investigación psicológica.
- Westbrook, & Oliver. (1991). La satisfacción al consumidor.

Anexos

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GENERAL DE LA EMPRESA AGROPECUARIA MALTIEMPO



Anexo 2: Vales de Depósitos en Efectivos.

Empresa Agropecuaria Maltiempo

Vales de Depósitos en Efectivos

Fecha: _____

Recibí de: _____

Cantidad en Letras:

Recibido por: _____ Firma: _____

Depositado por: _____ Firma: _____

Nro.: _____

Anexo 3: Modelo de Factura – Orden de cobro.

FACTURA –ORDEN DE COBRO			Fecha emitida				\$								
Acreedor o Suministrador						Código(Recup)			Núm. Cuenta del Acreedor						
Dirección del Acreedor				Sucursal del Crédito (Código y localidad)				Concepto del pago							
Deudor o Receptor						Código y (Recup.)			Constante		Variable				
Dirección del Deudor				Sucursal de Crédito(Código y Localidad)				Núm. Cuenta del Deudor							
Contrato o Convenio				Orden de Compra o de Servicio				Factura –Orden de Cobro							
Bultos		Identidad del porteador				C.Porte			C.Chapa		Lic. Conducción				
Código		Descripción		U.M.		Cantidad		Precio		Importe					
ENTREGADO-SUMINISTRADOR				RECIBIDO-TRANSPORTADOR				RECIBIDO-CLIENTE			ANOTADO				
Nombre				Nombre				Nombre							
Cargo				Cargo				Cargo							
Firma		D	M	A	Firma		D	M	A	Firma		D	M	A	Nú
															m.

Anexo # 4 Análisis del grado de satisfacción de los participantes del verano.

Procesamiento de datos del Cuestionario para medir el grado de satisfacción de los vacacionistas y la calidad del verano.

- El 25% del total de encuestados considera que el servicio de atención al huésped en el Motel Mal Tiempo en el verano fue Bueno, el 50% lo consideró Regular y sólo el 25% restante Malo.
- El 60% plantea que las habitaciones si cuentan con un confort adecuado para brindar un buen servicio a los huéspedes y el restante 40% plantea que no.
- El 25% considera que el servicio que brindan los dependientes en el restaurante en los horarios de desayuno, almuerzo y comida es Rápido y Atento, el 20% Rápido y Desatento, así otro 20% lo considera Lento y Atento, y el restante 35% opina que el mismo es Lento y Desatento.
- En cuanto a la variedad de la oferta y las normas de consumo en el restaurante, la clasifican de Excelente el 0%, de Buena el 25%, el 60% y 15% de Regular y Mala respectivamente.
- A partir de la escala ofrecida, el 25% opina que la oferta recreativa es Variada, el 60% y el 15% opinan que es Poco Variada y No Variada respectivamente.
- Del total de los encuestados sólo el 15% no está Satisfecho como cliente en el período del verano, mientras que el 60% no están Satisfechos Ni Insatisfechos, o sea, un término medio, y por último el 25% se expresa Satisfecho en este período estival.

Anexo 5: Guía de auditoría para Ambiente de Control.

Ambiente de Control.			Evaluación		
N o	Interrogantes	SI	NO	No Procede	Observaciones
1	¿Existe la Estructura Organizativa Aprobada?	X			
2	¿Conocen todos los trabajadores la Estructura Aprobada y su Interdependencia?	X			
3	¿El Objeto Empresarial está aprobado por la Resolución de MEP?	X			
4	¿Dicho Objeto responde a la situación actual?	X			
5	¿Es de conocimiento de todos los trabajadores el Objeto Empresarial Aprobado?		X		La mayoría de los Trabajadores conoce dicho Objeto Empresarial
6	Existe un Manual de Organización que contenga:				
	6.1 Organigrama y estructura de la Empresa.	X			
	6.2 Funciones de cada una de las áreas.	X			
	6.3 Niveles de autoridad y responsabilidad.	X			
	6.4 Contenidos de Trabajo	X			
	6.5 Código de Ética	X			
	6.6 Resolución del MEP creando la Entidad.	X			
	6.7 Resolución de su Organismo Superior Rector creando la Entidad	X			
	6.8 inscripción en la Cámara de Comercio.	X			
	6.9 Documentos sobre la creación de Cuentas Bancarias	X			

	6.10 Plan de Prevención	X			
	6.11 Resolución constituyendo los Órganos Colectivos de Dirección	X			
	6.12 Sistema de Pago y Estimulación.	X			
	6.13 Programa de Salud y Seguridad en el Trabajo.	X			
	6.14 Programa de Capacitación	X			Tiene limitaciones
7	Existen otros documentos que contengan:				
	7.1 Reglamento del Consejo de Dirección	X			
	7.2 Actas del Consejo de Dirección	X			
	7.3 Actas de Asambleas con los trabajadores	X			
	7.4 Principales Contratos y Obligaciones	X			
	7.5 Plantilla Aprobada	X			
	7.6 Plan de Negocios	X			
	7.8 Plan de Control Interno	X			
8	Están definidos los niveles de decisión para cada una de las Actividades.	X			
9	¿Existe un Clima de mutua confianza y transparencia en la comunicación y cooperación entre las personas y su desempeño?	X			
10	¿Existe un Clima de mutua confianza y transparencia entre la Dirección y los trabajadores?	X			
11	¿La estructura organizativa aplicada conlleva al logro del Objetivo Empresarial?	X			
12	¿Están definidas la asignación de	X			

	responsabilidades, facultades y de autoridad a los responsables de las áreas?				
13	¿El método de contratación del personal asegura que el candidato posee el nivel de preparación y experiencia, ajustado a los requisitos del cargo?	X			Con dificultades. Existen cargos donde el personal no reúne los requisitos.
14	¿Existe el Convenio Colectivo de Trabajadores, donde se establezcan, entre otros, sus poderes y derechos?	X			
15	¿Se le da a conocer al personal de nuevo ingreso el contenido del Convenio colectivo?	X			
16	Se aplica una Política adecuada en:				
	16.1 Evaluación del Desempeño	X			
	16.2 Capacitación		X		Con limitaciones
	16.3 Rotación del personal en los cargos Claves	X			
	16.4 Promoción	X			
	16.5 Estimulación	X			
17	Se aplica correctamente las disposiciones sobre el control de la Fuerza de Trabajo relativo a:				
	17.1 Plantilla	X			
	17.2 Salarios	X			
	17.3 Sistemas de Pago y Estimulación	X			
	17.4 Salud y Seguridad del trabajo	X			
	17.5 Vacaciones	X			
	17.6 Expedientes	X			

	17.7 Contratos de Trabajo	X			
	17.8 Medidas Disciplinarias	X			
	17.9 Existe el Reglamento Disciplinario.	X			

Anexo 6. Guía de auditoría para Evaluación de Riesgo.

Evaluación de Riesgo.			Evaluación		
N o	Interrogantes	SI	NO	No Procede	Observaciones
1	¿Se han identificado los riesgos y las causas que lo provocan?	X			
2	¿Se ha determinado la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos detectados?	X			
3	¿Se ha realizado el análisis de la pérdida que podría resultar por la ocurrencia del riesgo?	X			
4	¿Están definidas las medidas para eliminar o neutralizar los riesgos?	X			
5	¿Todas las áreas de la Entidad han identificado sus riesgos?	X			
6	¿El Consejo de Dirección analiza sistemáticamente los riesgos identificados?	X			
7	¿Se discute en las Asambleas de Trabajadores el cumplimiento del Plan de Prevención?	X			
8	En el subsistema de Cuentas por Cobrar se ha cumplimentado lo siguiente:	X			
	8.1 ¿Se han identificado los Riesgos?	X			
	8.2 ¿Las causas que o provocan?	X			
	8.3 ¿La frecuencia de los mismos?	X			
	8.4 ¿Las medidas para eliminarlo o neutralizarlo?	X			
	8.5 ¿Las pérdidas que ocasionarían si se materializan?	X			

Anexo 7. Guía de auditoría para Actividades de Control

Actividades de Control			Evaluación		
N o	Interrogantes	SI	NO	No Procede	Observaciones
1	¿Se chequea de forma sistemática el Plan de Prevención en los Consejos de Dirección?	X			
2	¿Existe una adecuada desagregación de las funciones, tareas y responsabilidades que posibiliten un eficiente Control Interno?	X			
3	Existe una adecuada coordinación entre tareas.	X			
4	¿Dentro de las funciones de cada área está implícita la vinculación con el resto de las áreas?	X			
5	¿Existe un plan de rotación del personal en las áreas claves?	X			
6	¿Están delimitados los accesos a la información para las entradas, procesos, almacenamiento y salidas?	X			
7	Existe un Plan de Informática que contemple:				
	7.1 Seguridad física de los equipos de información	X			
	7.2 Controles de Acceso	X			
	7.3 Controles sobre Software	X			
	7.4 Controles de las operaciones del Proceso de Datos.	X			
8	¿Están definidos los indicadores de desempeño para todos los trabajadores?	X			
9	¿Existe el cargo de Auditor Interno?	X			No estando

					ocupado el cargo. No existe
10	Ventas Y Cuentas por Cobrar				
	10.1 ¿Existen políticas y procedimientos escritos para las ventas?	X			
	10.2 ¿Está definido dentro del Plan de ventas, la magnitud de éstas que corresponden a Ventas a Crédito?	X			
	10.3 ¿Se llevan y revisan posteriormente los modelos primarios?	X			
	10.4 ¿Existen Contratos con los Clientes?	X			
	10.5 ¿Existe separación de funciones entre quienes contratan con los Clientes, prestan el servicio, facturan, cobran lo facturado y contabilizan?	X			
	10.6 ¿Los modelos en blanco de facturas por venta de servicios se controlan por personal ajeno a los que la confeccionan?			X	Sistema Automatizado en la empresa
	10.6.1 ¿Se encuentran remuneradas?			X	
	10.7 ¿Se conservan las facturas anuladas?	X			
	10.8 Se registran contablemente en orden numérico las facturas y se mantienen al día los submayores de clientes. 10.9 Se verifica en todas las facturas la exactitud de:	X			
	10.9.1 Condiciones de crédito concedidas.	X			
	10.9.2 Concepto de Facturación	X			
	10.9.3 Cantidades y precios del servicio según corresponda.				

	10.9.4 cálculos y sumas.	X			
	10.10 ¿Se concilian las facturas emitidas y los saldos con los clientes?	X			
	10.11 ¿La facturación se realiza en el término establecido para la misma?	X			
	10.12 ¿Los cobros a cuenta de terceros son liquidados a éstos en los términos establecidos?			X	.
	10.13 ¿Se confeccionan expedientes de cobro por cliente, con referencia cruzada entre factura y cobro?	X			
	10.14 ¿Se habilitan expedientes por la cancelación de cuentas por cobrar a clientes y se contabilizan correctamente?			X	
	10.15 ¿Se analiza en los Consejos de Dirección el comportamiento de las cuentas por cobrar?	X			

Anexo 8. Guía de auditoría para Información y Comunicación.

Información y Comunicación			Evaluación		
N o	Interrogantes	SI	NO	No Procede	Observaciones
1	¿Están definidas cuales son las informaciones relevantes para cada una de las actividades?	X			
2	¿Permite el sistema de información implantado que los funcionarios y Empleados pueden cumplir con sus obligaciones y responsabilidades?	X			
3	¿Está diseñado un Flujo Informativo?	X			
4	¿El sistema de información cumple con el objetivo de apoyar la estrategia, misión, y objetivos de la entidad?	X			
5	¿se cuenta con la asignación suficiente eficaz del Sistema de Información?	X			
6	¿Los canales de comunicación existentes presentan un grado de apertura y eficacia adecuadas a las necesidades de información internas y externas?	X			
7	¿Están establecidos los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otros?	X			
8	¿Se realiza un control adecuado por la dirección de la Entidad sobre las comunicaciones recibidas de los clientes, proveedores y otros?	X			

Anexo 9. Guía de auditoría para Supervisión y Monitoreo.

Supervisión y Monitoreo			Evaluación		
No	Interrogantes	SI	NO	No Procede	Observaciones
1	¿Se evalúa el Sistema de Control Interno periódicamente por la Entidad y por cada área?	X			
	1.1 ¿Con qué periodicidad?	X			
2	¿Se hacen informes por parte de las áreas sobre cambios a realizar en el Sistema de Control Interno?	X			
3	El sistema de Control Interno existente garantiza una seguridad razonable en:				
	3.1 La información acerca del avance en el logro de los objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia.	X			
	3.2 Confiabilidad y validez de los Estados Financieros.				
	3.3 El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluidas las políticas y los procedimientos emanados de la propia Entidad.	X			
4	¿Son de conocimiento inmediato de la dirección de la entidad y las partes implicadas sobre las deficiencias detectadas?	X			
5	¿Existe un Plan anual para el chequeo del Sistema de Control Interno por el Comité de Control Interno?	X			
	5.1 ¿En el Plan elaborado se incluye el subsistema de cuentas por cobrar?	X			

ENCUESTA DE LOS SERVICIOS DEL RESTAURANTE

Estimado cliente la administración del Motel Maltiempo desea obtener su opinión respecto a los servicios recibidos, con el objetivo de determinar los riesgos asociados a este servicio, por ello es que le pedimos evalúe los siguientes aspectos y que nos comunique cualquier sugerencia.

B	R	M	
_____	_____	_____	Atención recibida
_____	_____	_____	Rapidez en el servicio
_____	_____	_____	Calidad en la elaboración de los alimentos
_____	_____	_____	Temperatura de los alimentos
_____	_____	_____	Limpieza e higiene de la instalación
_____	_____	_____	Variedad en los platos que se ofertan.
_____	_____	_____	

1. ¿Considera ud. que se cumple con el gramaje establecido? Si _____ No _____
2. ¿Se siente complacido con la variedad de oferta de platos opcionales? Si _____ No _____
3. ¿Valora los precios acordes con los productos ofertados? Si _____ No _____
4. ¿Considera asequible los precios de los productos opcionales? Si _____ No _____

Que riesgos, en su opinión, pudieran estar asociados a este servicio

Que causas pudieran impedir que el servicio de nuestro comedor se mantenga con la calidad y eficiencia requerida.

Muchas Gracias

Encuesta al Cliente del Motel Maltiempo

Estimado cliente, solicitamos la valoración de la calidad de los servicios recibidos en el Motel Maltiempo.

1. *¿El servicio fue previamente contratado?* SI____ NO____
2. *¿Se encuentra informado convenientemente de los servicios prestados por nuestra entidad?*
SI____ NO____
3. *¿Considera que la oferta tiene el gramaje establecido?* SI____ NO____

B	R	M	Restaurante	B	R	M	Condiciones Generales.
_____	_____	_____	Agilidad del servicio.	_____	_____	_____	Ambientación.
_____	_____	_____	Temperatura de los alimentos.	_____	_____	_____	Estado del mobiliario.
_____	_____	_____	Calidad en la elaboración.	_____	_____	_____	Iluminación.
_____	_____	_____	Variedad de la oferta.	_____	_____	_____	Climatización.
_____	_____	_____	Presentación de los platos	_____	_____	_____	Limpieza de locales.
_____	_____	_____	Profesionalidad.	_____	_____	_____	Limpieza de los baños.
_____	_____	_____		_____	_____	_____	

Sugerencias al servicio:

Que riesgos pudieran estar asociados al servicio de Aseguramiento de eventos que tiene en el motel y que causas, en su opinión podrían generarlos.

Muchas Gracias.