

1-1-2005

Evaluación y propuesta de un sistema de gestión de calidad para el proceso de distribución de mundial de Tornillos E.U

Francy Eliana Vargas Dimaté
Universidad de La Salle, Bogotá

John Enrique Rodríguez Aguilar
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica

Citación recomendada

Vargas Dimaté, F. E., & Rodríguez Aguilar, J. E. (2005). Evaluación y propuesta de un sistema de gestión de calidad para el proceso de distribución de mundial de Tornillos E.U. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/151

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE MUNDIAL DE TORNILLOS E.U.

FRANCY ELIANA VARGAS DIMATÉ

Código 17992403

JOHN ENRIQUE RODRÍGUEZ AGUILAR

Código 17992359

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ, D.C.

2005

EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE MUNDIAL DE TORNILLOS E.U.

FRANCY ELIANA VARGAS DIMATÉ

Código 17992403

JOHN ENRIQUE RODRÍGUEZ AGUILAR

Código 17992359

Proyecto de grado para optar al título profesional de Contador Público

Asesor Técnico

EDUARDO RODRÍGUEZ

Asesor Metodológico

ERNESTO FAJARDO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ, D.C.

2005

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogota D.C., 20 de Septiembre de 2005

En primer lugar quiero agradecer a Dios y a toda mi familia, en especial a mi madre y a mi padre quienes con todo su amor aportaron un granito de arena para lograr mi sueño de ser un profesional, y quienes día a día con sus bendiciones y consejos fueron la fuente de motivación para salir adelante en los momentos buenos y malos.

También les quiero agradecer por los principios y valores que nos fueron inculcados, los cuales fueron parte fundamental en mi desarrollo personal y ahora como profesional, de igual manera quiero darle las gracias a todas aquellas personas que me apoyaron para salir adelante. Por ultimo le pido a Dios que me brinde sabiduría y llene de bendiciones esta nueva etapa en mi vida y la de mi compañera FRANCY con el fin de ser profesionales de éxito y quienes aportemos PAZ a una sociedad llena de conflictos.

John Enrique

A Dios quien es mi guía y me ha favorecido enormemente en todos los aspectos de mi vida, a mis queridos padres quienes siempre me apoyaron en mis estudios esforzándose incansablemente por brindarme lo mejor, a ellos que con su gran sabiduría han estado en los momentos buenos así como en los difíciles para reconfortarme y enseñarme que todo aquello que te propongas da sus frutos si se lucha con fe, valor y dedicación.

A William quien me apoyo durante todo mi trabajo de grado, creyó en mis ideas y supo confortarme en las situaciones adversas, a John quien es un excelente amigo, compañero y estuvo siempre dispuesto a dar lo mejor de sí para conseguir nuestro objetivo común de ser profesionales íntegros, visionarios y con gran sentido social.

Francy Eliana

AGRADECIMIENTOS

A la universidad de la salle y en especial a sus docentes quienes durante estos años nos brindaron todos los conocimientos necesarios para convertirnos en profesionales de éxito, también nos compartieron sus vivencias las cuales son un aporte valioso en nuestro desarrollo profesional y personal.

A nuestros asesores, EDUARDO RODRÍGUEZ quien fue parte fundamental en la estructura técnica de nuestro proyecto de grado, aportando sus conocimientos y valorando nuestras ideas y esfuerzos, igualmente al docente ERNESTO FAJARDO quien nos guió metodológicamente. Sin su colaboración y apoyo incondicional no hubiese sido posible el éxito de la investigación.

Finalmente damos gracias a cada una de nuestras familias que nos apoyaron durante nuestra etapa como estudiantes y durante el desarrollo de nuestro proyecto de grado, esperamos poderlos recompensarlos por su dedicación y esfuerzos para con nosotros.

Francy Eliana

John Enrique

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA	3
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2.1 Descripción	3
1.2.2 Formulación	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4 OBJETIVOS	8
1.4.1 General	8
1.4.2 Específicos	8
1.5 PROPÓSITOS	9
2. MARCO REFERENCIAL	10
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	10

2.2 ANTECEDENTES DE LA TEORIA DE LA CALIDAD	11
2.2.1 Evolución de calidad	11
2.2.2 Conceptos de calidad	15
2.2.3 Calidad como conformidad	15
2.2.4 Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente	16
2.2.5 Calidad como valor con relación al precio	17
2.3 PERSPECTIVAS EN LA TEORÍA DE LA CALIDAD	18
2.3.1 Perspectiva interna	18
2.3.2 Perspectiva externa	18
2.3.3 Perspectiva global	19
2.4 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	19
2.4.1 Control de la calidad por inspección	19
2.4.2 Control de la calidad	20
2.4.3 El aseguramiento de la calidad	20
2.4.3.1. Prevención de errores	21

2.4.3.2. Control total de calidad	21
2.4.3.3. Compromiso de los trabajadores	22
2.5 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	22
2.5.1 Atención a la satisfacción del cliente	23
2.5.2 Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad	23
2.5.3 Participación y compromiso de los miembros de la organización	24
2.5.4 Cambio cultural	25
2.5.5 Cooperación en el ámbito interno de la empresa	25
2.5.6 Trabajo en equipo	26
2.5.7 Formación	26
2.5.8 Administración basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación	27
2.5.9 Gestión de procesos	27
2.5.10 Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios	28
2.5.11 Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa	29
2.5.12 Objetivos y propósitos estratégicos de la empresa	29

2.5.13	Visión compartida de los miembros de la organización	30
2.5.14	Clima organizacional	31
2.6	LA AUDITORIA OPERATIVA HERRAMIENTA PARA LA BÚSQUEDA DE LA CALIDAD	31
2.7	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS SOBRE AUDITORÍA OPERATIVA	32
2.8	OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA	34
2.9	BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA	34
2.10	SUPUESTOS BÁSICOS	35
2.11	FASES DE LA AUDITORÍA OPERATIVA	36
2.11.1	Fase del diagnóstico	37
2.11.2	Elaboración de la propuesta	38
2.11.3	Negociación de la propuesta	38
2.11.4	Control de la implementación	39
2.11.5	Evaluación	39
2.12	PERSPECTIVA PSICOSOCIAL DE LA AUDITORIA OPERATIVA	39

3. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA MUNDIAL DE TORNILLOS E.U.	40
3.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR FERRETERO	40
3.2 ANTECEDENTES MUNDIAL DE TORNILLOS E.U.	40
3.3 MISIÓN	42
3.4 VISIÓN	42
3.5 OBJETIVOS	42
3.6 NEGOCIO Y SUS ACTIVIDADES	43
3.6.1 Instalaciones	44
3.6.2 Proveedores	45
3.6.3 Principales clientes	47
3.6.4 Mercado	47
3.6.5 Infraestructura	48
3.6.6 Ambiente de trabajo	49
3.7 EVALUACIÓN DE RIESGOS	50
3.7.1 Riesgo de imagen	50

3.7.2	Riesgo de negocio	51
3.7.3	Riesgo de liquidez	51
3.7.4	Riesgo de solvencia	52
3.7.5	Riesgo de la tecnología de la información	53
3.7.6	Riesgo de actividades ilícitas	54
3.7.6.1.	Contrabando	54
3.7.6.2.	Extorsión	54
3.7.6.3.	Narcotráfico	55
3.7.6.4.	Testaferrato	55
3.8	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE MUNDIAL DE TORNILLOS E.U.	55
3.8.1	Evaluación de los controles	56
3.8.1.1.	Controles Operativos	56
3.8.1.2.	Controles Financieros	57
3.8.1.3	Control de los sistemas de información	58
3.9	ENFOQUE DE AUDITORÍA PARA LA REVISIÓN DEL CONTROL	

INTERNO	59
3.9.1 Ciclo de ingresos	60
3.9.1.1. Funciones Típicas	61
3.9.1.2. Asientos contables comunes	61
3.9.1.3. Formas y documentos importantes	62
3.9.1.4. Bases usuales de datos	62
3.9.1.5. Bases de referencia	63
3.9.1.6. Bases dinámicas	63
3.9.1.7. Enlaces con otros ciclos	63
3.9.1.8. Objetivos del ciclo de ingreso	64
3.9.1.9. Objetivos de autorización	64
3.9.1.10. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones	65
3.9.1.11. Objetivos de verificación y evaluación	66
3.9.1.12. Objetivos de salvaguarda física	66
3.9.2 Ciclo de compras	67

3.9.2.1. El ciclo de compras contiene la adquisición y el pago de:	67
3.9.2.2. Funciones típicas	68
3.9.2.3. Asientos contables comunes	68
3.9.2.4. Formas y documentos Importantes	68
3.9.2.5. Bases usuales de datos	69
3.9.2.6. Las bases usuales de datos para compras podrían ser las siguientes:	69
3.9.2.7. Enlace con otros ciclos	70
3.9.2.8. Objetivos del ciclo de compras	70
3.9.2.9. Objetivos de autorización	70
3.9.2.10. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones	71
3.9.2.11. Objetivos de verificación y evaluación	72
3.9.2.12. Objetivos de salvaguarda física	73
3.9.3 Ciclo de nomina o personal	73
3.9.3.1. Funciones típicas	74
3.9.3.2. Asientos contables comunes	74

3.9.3.3. Formas y documentos importantes	74
3.9.3.4. Bases usuales de datos	75
3.9.3.5. Enlace con otros ciclos	76
3.9.3.6. Objetivos del ciclo de nomina	76
3.9.3.7. Objetivos de autorización	76
3.9.3.8. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones	77
3.9.3.9. Objetivos de verificación y evaluación	78
3.9.3.10. Objetivos de salvaguarda física	78
3.9.4 Ciclo de tesorería	79
3.9.4.1. Funciones Típicas	79
3.9.4.2. Asientos contables comunes	80
3.9.4.3. Formas y documentos importantes	80
3.9.4.4. Bases usuales de datos	81
3.9.4.5. Bases de referencia	81
3.9.4.6. Bases dinámicas	81

3.9.4.7. Enlaces con otros ciclos	82
3.9.4.8. Objetivos del ciclo de tesorería	83
3.9.4.9. Objetivos de autorización	84
3.9.4.10. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones	84
3.9.4.11. Objetivos de verificación y evaluación	86
3.9.4.12. Objetivos de salvaguarda física.	87
3.9.5 Ciclo de información financiera	87
3.9.5.1. Funciones típicas	87
3.9.5.2. Formas y documentos típicos	87
3.9.5.3. Información de soporte	88
3.9.5.4. Asientos contables comunes	88
3.10 ORGANIGRAMA	89
3.11 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE MUNDIAL DE TORNILLOS	90
3.11.1 Modelo de evaluación y mejora del proceso de distribución de Mundial de Tornillos E.U.	90
3.11.2 Descripción del proceso actual	90

3.12	Flujograma Proceso de distribución	93
4.	METODOLOGÍA DEL TRABAJO	94
4.1	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	94
4.2	TIPO DE ESTUDIO	94
4.3	RECOLECCIÓN DE DATOS	95
4.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	95
4.4.1	Técnicas	95
4.4.2	Instrumentos	95
4.5	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	95
4.6	MODELO DE EVALUACIÓN PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	96
4.7	RESULTADOS ESPERADOS	97
4.8	DESARROLLO DE LA AUDITORÍA	98
4.8.1	Plan de trabajo de auditoría	98
4.8.2	Objetivos	98
4.8.2.1.	Objetivo General	98

4.8.2.2. Objetivos Específicos	99
4.8.3 Alcance	99
4.9 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN BÁSICA	100
4.10 PREPARACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA	100
4.11 REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA	102
4.12 FINALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA	103
5. DIAGNÓSTICO	104
5.1 DEFICIENCIAS ENCONTRADAS A LOS SUBPROCESOS	105
5.1.1 Subproceso comercial	105
5.1.1.1. Alternativas	106
5.1.2 Subproceso de alistamiento	106
5.1.2.1 Alternativas	107
5.2 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	107
5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	108
5.4 PRINCIPALES CAUSALES DE ERRORES EN EL PROCESO DE	

DISTRIBUCIÓN	125
5.5 RESULTADOS DE LAS MUESTRAS DE LAS NOTAS CRÉDITO	127
6. PROPUESTA	129
7. CONCLUSIONES	141
BIBLIOGRAFÍA	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Actividades a desarrollar durante la auditoría operativa	101
Tabla 2 Encuesta variable clima organizacional	112
Tabla 3 Descripción general causales de errores en el proceso de Distribución	125
Tabla 4 Causal y descripción de errores en el proceso de distribución durante el mes de enero de 2005	126
Tabla 5 Causal y descripción de errores en el proceso de distribución durante el mes de febrero de 2005	127

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mi área de trabajo tiene un ambiente seguro	113
Figura 2. Las condiciones de trabajo en el ambiente están continuamente mejorando	113
Figura 3. Se realiza mantenimiento preventivo a su equipo de trabajo	114
Figura 4. Yo cuento con los recursos que necesito para realizar mi trabajo eficientemente	114
Figura 5. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo	115
Figura 6. La gente con la que yo trabajo hace bien su trabajo	115
Figura 7. Mi departamento se comunica bien con otros departamentos	116
Figura 8. Mi departamento conoce los requerimientos de sus cliente	116
Figura 9. Yo me puedo comunicar eficientemente con la gerencia	117
Figura 10. Yo soy tratado con respecto por la gerencia	117
Figura 11. La gerencia toma seriamente las sugerencias de los empleados	118
Figura 12. La gerencia mantiene al departamento informado sobre la organización	118
Figura 13. La organización me motiva para mejoramiento de los procesos	119
Figura 14. La organización busca el involucramiento de los empleados para las decisiones	119
Figura 15. Mi organización me reconoce por contribución a las metas	120
Figura 16. Yo recibo el pago justo por mi trabajo	120
Figura 17. Las promociones en mi organización se manejan de una manera	

justa		121
Figura 18.	En el momento de la contratación tenía las habilidades requeridas	121
Figura 19.	Recibo entrenamiento adecuado para realizar mis funciones	122
Figura 20.	Mi organización me ayuda a desarrollar mi carrera	122
Figura 21.	Estoy dispuesto a trabajar duro para lograr que el trabajo se cumpla	123
Figura 22.	A mí me gusta trabajar en la organización	123
Figura 23.	Errores mes de enero	126
Figura 24.	Errores mes de febrero	127
Figura 25.	Macroproceso organizacional	133

GLOSARIO

ACCIÓN CORRECTIVA: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación potencialmente indeseable.

Documento que se debe realizar para eliminar errores cometidos hace parte fundamental para desarrollar un sistema de gestión de calidad.

ACCION PREVENTIVA: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Es un documento que se debe realizar con el fin de minimizar y prevenir la ocurrencia de errores, hace falta fundamental de los requisitos que debe cumplir la organización para desarrollar un sistema de gestión de calidad.

AUDITORÍA OPERATIVA: función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vista a las eventuales acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

BENEFICIO: ganancia económica que se obtiene de un negocio, inversión u otra actividad mercantil. La empresa prefiere no repartir beneficios este año y promocionar el nuevo producto.

CALIDAD: grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos. Sistema y procedimientos de la organización para evitar que se

produzcan bienes defectuosos. Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA: es el conjunto de actividades que se ocupan del flujo de productos terminados desde el final del proceso de fabricación hasta los clientes.

La distribución física implica la planeación, la instrumentación y el control del flujo físico de los materiales y los bienes terminados desde su punto de origen hasta los lugares de su utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia. El mayor costo de la distribución física corresponde al transporte, seguido por el control de inventario, el almacenaje y la entrega de pedidos con servicios al cliente.

EFFECTIVIDAD: se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y también como realidad, validez. En la primera acepción es, por tanto, equivalente a eficacia.

EFICACIA: indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

EFICIENCIA: indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

ESTRATEGIA: es la manera en que se cumplen las misiones, cómo se consiguen los objetivos. Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un "proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse

mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado".

EVALUACIÓN: es un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos. Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras.

FINALIDAD: es la razón última que justifica la existencia de una organización

GESTIÓN: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que ayuda a mejorar procesos.

INGRESO: ingresos, dinero, o cualquier otra ganancia o rendimiento de naturaleza económica, obtenido durante cierto periodo de tiempo. El ingreso puede referirse a un individuo, a una entidad, a una corporación o un gobierno.

LOGÍSTICA: es el conjunto de actividades que se ocupan del flujo total de materiales y de información asociada que comienza con el aprovisionamiento de materias primas y finaliza con la entrega de los productos terminados a los clientes.

Explica el proceso de cómo se han de allegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados, también se preocupa de lo que requiere cada situación y asegura además de que todos los recursos necesarios estarán disponibles en el momento adecuado.

MEJORA DE CALIDAD: parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la misma.

OBJETIVOS: son la expresión cuantificada de un resultado deseado. En su definición debe contenerse; qué se quiere, cuánto se quiere, cuándo se quiere y con qué se contó.

OPTIMIZACIÓN: buscar la mejor manera de realizar una actividad.

ORGANIZACIÓN: un primer elemento a tener en cuenta al definir organización es que estas son unas unidades sociales que buscan conseguir unos objetivos específicos, es decir, deben tenerse presentes inicialmente los objetivos. Un segundo elemento definitorio de las organizaciones es el entorno que a su vez se define como todo aquello que se encuentra más allá de los límites formales de las organizaciones y con el que ésta interactúa. En tercer lugar se suele identificar a las organizaciones con sus medios o recursos que son los que permiten conseguir los objetivos predefinidos mediante su interacción con el entorno. Los medios o recursos más notables son la estructura, los recursos humanos y los recursos tecnológicos, materiales y los recursos financieros.

POLÍTICAS: son la jerarquización de las misiones, es decir, dar prioridad a unas misiones sobre otras según unos criterios. Doctrinas con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin determinado.

PROCESO: un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deben ir encaminados a satisfacer una demanda.

PROCEDIMIENTOS: son guías de acción, establecen un método. Muestran un orden de ejecución de las tareas. Pueden involucrar a varios departamentos de la organización ejemplo: para un despacho a crédito es necesario pedir autorización al encargado de cartera, supervisión de ventas y almacenista.

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

Los procedimientos deben contemplar además niveles de atribuciones, elaboración, revisión, aprobación, y establecer responsabilidades.

REPROCESOS: acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos y que genera un sobre costo.

SERVICIO AL CLIENTE: es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

SISTEMA: es un conjunto de elementos entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí y que funcionan para lograr un objetivo común. En el mundo de los negocios la palabra sistema se refiere a todos aquellos elementos y sus relaciones los cuales soportan y ayudan a la toma de decisiones optimas en las empresas, una empresa en sí misma es un sistema que recibe y genera información.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respeto a la calidad.

TRANSPORTE: movimiento físico del producto terminado. Superación de la diferencia espacial existente entre lugares de producción y consumo. Se caracteriza por ser un servicio de elevado valor añadido y por tener una incidencia elevada en los costos.

RESUMEN

El objetivo principal de nuestro trabajo de grado es analizar el proceso de distribución de la compañía MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., a través de la realización de una auditoría operativa que sirva como fuente de información para eliminar las deficiencias que presenta el proceso de distribución y mejorar la calidad en el servicio ofrecido a los clientes.

Es así como nuestro trabajo busca aportar a la compañía los conocimientos y criterios necesarios en la búsqueda de la eficiencia de los procesos de distribución para seguir liderando el mercado de la tornillería en Colombia.

ABSTRACT

The principal aim of our work of degree is to analyze the distribution process of the Mundial de Tornillos E.U., across the accomplishment of an operative audit that serves as source of information to eliminate the deficiencies that the distribution process presents and to improve the quality in the service offered to the clients.

It is as well as our work seeks to contribute to the company the knowledges and necessary criteria in the search of the efficiency of the distribution process to continue leading the marked of the tornillería in Colombia.

INTRODUCCIÓN

Durante nuestra etapa como estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad de la Salle, tuvimos la oportunidad de enriquecer nuestros conocimientos a través de varias asignaturas aplicables a la visión que se espera de un contador a la vanguardia de las necesidades del mercado. Una de esas materias es la auditoría operativa que nos brinda las herramientas necesarias para ser críticos, analistas y gestores de mejoramiento de procesos dentro de cualquier compañía.

Hoy en día nosotros los contadores no nos debemos limitar a la entrega de los estados financieros, declaraciones de impuestos, o lo que encierra el ejercicio contable, al contrario, nuestro perfil permite que podamos involucrarnos en la operatividad del negocio de nuestra empresa, llegando a ocupar cargos como analistas financieros, y asesores generadores de cambio.

Siguiendo este propósito, quisimos aportar a la compañía MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., nuestros conocimientos como nueva generación de profesionales interdisciplinarios, brindándoles asesoría y una propuesta de mejora frente al problema por el cual están atravesando (inconsistencias en el proceso de distribución)

Con el desarrollo de nuestro trabajo pretendemos identificar las razones por las cuales el proceso de distribución presenta deficiencias, como lo son la entrega inoportuna de los productos, el alistamiento incorrecto, y la generación de sobre costos que afectan los resultados obtenidos en el ejercicio de la compañía.

Pero no solo queremos limitamos a la búsqueda de errores, si no por el contrario diseñar y elaborar un proceso optimo que cubra todas las actividades que se involucran en el proceso de distribución, con el fin de establecer políticas de mejoramiento y cumplimiento de la calidad en el servicio que debe prestar la organización hacia sus clientes.

Actualmente las empresas no solo compiten con precio, también la calidad en el producto y servicio es importante, marcando la diferencia entre una compañía y otra. Conscientes de que el consumidor cada vez es más exigente debido a que posee más información y está seguro de sus necesidades, trabajamos el mejoramiento de los procesos enfocados a la calidad.

Durante el desarrollo del nuestro trabajo pretendemos involucrarnos con el personal, pues son ellos quienes finalmente conocen mejor el funcionamiento de la empresa, con lo anterior esperamos que no se nos vea como una amenaza para su actividad laboral, si no al contrario como un apoyo a los procesos para que hagan más eficiente y eficaz su labor.

Finalmente esperamos que MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., reconozca la labor de investigación y propósito del trabajo, poniendo en practica nuestra propuesta que será la culminación no solamente del trabajo de grado, sino también del sueño forjado durante todos los semestres de la carrera.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE MUNDIAL DE TORNILLOS E.U.

1.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA

Con el proyecto de investigación se pretende diseñar y proponer un sistema de gestión de calidad para el proceso de distribución de Mundial de Tornillos E.U., que permita identificar y gestionar las actividades que allí se realizan, estableciendo un control continuo sobre las mismas, mitigando los errores en la distribución de sus productos con lo cual se desea aumentar la satisfacción del cliente al igual que la organización opere de manera eficaz.

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Descripción

Mundial de Tornillos es una empresa líder en Colombia dedicada a la comercialización e importación de tomillería, herramientas, elementos de fijación y afines, fundada en 1980 por el señor Efrén de Jesús Cardona Rojas. Desde su creación ha conservado su visión empresarial y su slogan “LA PUERTA DE LA PROYECCION INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL SIGLO XXI”.

La compañía se encuentra ubicada en la Carrera 22 No. 19-63 en la ciudad de Bogotá-Colombia, y cuenta con una amplia gama de productos e inventarios representativos, los cuales son adquiridos a través de negociaciones nacionales e

internacionales procedentes de países como: Brasil, Venezuela, Canadá, Alemania, China, Taiwán, Italia, Estados Unidos entre otros.

Su amplia gama de productos abarca más de 13.000 referencias compradas a diferentes proveedores que garantizan la calidad de cada uno de los productos que se comercializan a través de negociaciones transparentes, que permiten el desarrollo de los clientes y proveedores.¹

La organización cuenta con ocho puntos de venta ubicados estratégicamente en Bogotá, Medellín, y Cali, cuya fuerza de ventas esta conformada por tres grupos:

- Ventas mostrador
- Ventas sector comercio
- Ventas sector industria

Aunque la compañía asegura la entrega oportuna de sus productos en las diferentes ciudades, contando para ello con una flotilla de vehículos propios y teniendo convenios con empresas transportadoras, la distribución no es eficiente, constituyéndose en un obstáculo importante en su actividad, generando reclamos por parte de los clientes toda vez que los productos no son entregados a tiempo, y en algunos casos no acorde con las ordenes de compra, originando reprocesos costosos a la compañía al tener que realizar un nuevo envío.

Además de lo anterior, las demoras que se ocasionan en cada uno de los procesos dentro del proceso de distribución generan traumas a nivel interno de la compañía, no permitiendo obtener información clara y oportuna para el desarrollo

¹ MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., Nuestra Compañía. Misión, Visión, Políticas y productos. Bogotá, 2004.

de cada una de las actividades inherentes a las labores asignadas, lo cual refleja desorganización y un mal servicio a los clientes.

También se observan inconvenientes que se generan en los puntos directos de venta con el manejo de los inventarios, el cual en este momento no cuenta con una trazabilidad que le permita consultar el saldo real de cada uno de las referencias que maneja la compañía. Esto origina el no contar con los productos al momento de alistar y despachar la mercancía para entregarla a los clientes, por consiguiente como resultado de ello se debe anular en la mayoría de los casos las facturas.

Dentro de las inconsistencias anteriormente nombradas, se adiciona que un 30% del personal que labora en la compañía y que hace parte integral del proceso de distribución, no cuenta con el perfil indicado para desempeñar el cargo, los directivos lo reconocen pero desafortunadamente no le han brindado solución alguna, permitiendo así, que se siga incurriendo en errores y demoras en las operaciones.

Así las cosas, se desea evaluar y proponer un sistema de gestión de calidad que le permita a la compañía Mundial de tomillos, mejorar el proceso de distribución y responder eficientemente con las exigencias progresivas de los clientes para los despachos de sus pedidos, lo cual le permitiría obtener nuevos clientes y abrir nuevos mercados.

1.2.2 Formulación

¿Por qué un sistema de gestión de calidad puede ayudar a evaluar y proponer correcciones a las deficiencias que se presentan en el proceso de distribución de la empresa Mundial de Tornillos E.U., logrando que este cumpla con las exigencias del mercado y brinde satisfacción a los clientes de la compañía?

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

De acuerdo con los datos de la organización el volumen de reclamos efectuados por los clientes en el último año ha aumentado significativamente debido a la demora en los despachos y entrega de los pedidos. El volumen de notas crédito que se realizan en el mes son 250.

Esto ha generado inconvenientes en los procesos de los clientes, ya que en algunas ocasiones dependen de los productos que solicitan con urgencia, para la terminación del proceso de producción en sus compañías, o para poder responder con eficiencia a las necesidades de sus clientes.

También se observó que en el proceso de distribución no están definidas claramente las funciones y responsabilidades, lo cual permite que se presenten errores con relativa frecuencia.

Para dar solución a este problema proponemos el diseño de un sistema de gestión de calidad, porque es un enfoque global de dirección que ayuda a integrar las áreas de la empresa en el cumplimiento de los requerimientos, lo que conduce a la obtención de la calidad. La gestión de la calidad es una filosofía nueva de

dirección que cambia actitudes y la forma en que se realizan las actividades integrando a todos los procesos de la organización.

Además para realizar la evaluación de este proceso y sus actividades utilizaremos una herramienta de gran importancia que nos ayude a orientar nuestra propuesta de cambio, a través de un diagnóstico que permita identificar los elementos de la empresa que no se comportan como debieran. Esta herramienta es la “Auditoria Operativa” asignatura incluida en el pensum de la carrera.

Para poder obtener información que permita el desarrollo de nuestro proyecto de grado utilizaremos una metodología evaluativa, que consiste en hacer un levantamiento de datos dentro de la compañía, a través de encuestas, reuniones con el personal del área de distribución, reuniones con la parte administrativa, posteriormente se analizarán los resultados.

El valor agregado de nuestra investigación y trabajo será el diseño del proceso de distribución con sus subprocesos. La novedad de este diseño es que incluirá tanto las actividades como los responsables, los procesos soporte, la documentación, los recursos físicos, los requisitos por cumplir, la forma como se debe hacer medición y seguimiento así como los indicadores financieros, al igual que un macro proceso que integra todas las actividades desarrolladas por la organización.

Con el diseño de estos procesos pretendemos que la compañía cuente con unas matrices de actividades e indicadores sencillas y claras, sobre los lineamientos a seguir para el buen desempeño del proceso de distribución.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Elaborar un sistema de gestión de calidad para la Empresa Mundial de Tornillos E.U., que le permita la disminución de deficiencias y el mejoramiento de las actividades de distribución de sus productos, mediante el estudio y análisis de cada uno de los factores que intervienen dentro del proceso.

1.4.2 Específicos

- Identificar los aspectos que generan las deficiencias en el proceso de distribución, a través de la observación de las actividades que realizan cada uno de los responsables del área.
- Determinar las actividades y las responsabilidades necesarias para el mejoramiento continuo.
- Elaborar indicadores financieros para el proceso de distribución y sus subprocesos, que le ayude a la compañía al seguimiento y evaluación de estos.
- Presentar una propuesta que incluya el diseño de un Macroproceso Organizacional y el levantamiento del proceso de distribución con sus respectivos subprocesos, para que la Empresa Mundial de Tornillos logre la reducción de las deficiencias y mejore la calidad de los mismos.

1.5 PROPÓSITOS

Aportar a la comunidad académica y a la compañía Mundial de Tornillos E.U., un estudio en el cual se combinan la gestión de la calidad y la auditoría operativa como nuevas filosofías para el cambio organizacional, la indicación de errores, el mejoramiento de actividades, y la elaboración de procesos que permitan obtener bienes o servicios de calidad.

El desarrollo de la investigación se realizará en la organización Mundial de Tornillos E.U., ubicada en la carrera 22 No. 19-63 de la ciudad de Bogotá. La cual nos brindará las herramientas y apoyo necesario durante el tiempo que demore el proyecto.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Mundial de Tornillos E.U., al igual que otras empresas se enfrenta hoy a los nuevos acontecimientos de un entorno cambiante, de un mercado cada vez más saturado y competitivo, por eso es consciente y entiende la necesidad de renovación y cambio no como un fenómeno excepcional si no como una constante para la subsistencia.

Dentro de las nuevas exigencias del mercado encontramos como las organizaciones hoy en día buscan competir con calidad, para ello implementan sistemas de gestión de la calidad que las ayuden a mejorar sus procesos y le brinden competitividad frente a las demás. Hoy en día podemos observar como las empresas para mantenerse dentro de un mercado cambiante como el nuestro y con factores tan influyentes como la apertura económica, el tratado de libre comercio etc, deben competir frente a su entorno con estrategias que le permitan consolidarse como organización.

En un mundo caracterizado por un rápido ritmo de innovación en productos y servicios las expectativas de los clientes son más exigentes, la calidad hace parte de estas exigencias y por lo tanto debe estar completamente orientada a satisfacer las necesidades del consumidor final.

En este ámbito surge la necesidad de reestructurar su proceso de distribución contando para ello con nuestra colaboración en la elaboración de una evaluación y propuesta de un sistema de gestión de calidad, basados en la realización de una

auditoría operativa para el proceso en cuestión, permitiendo conocer la empresa, su proceso e identificar las fallas para proponer su corrección.

2.2 ANTECEDENTES DE LA TEORIA DE LA CALIDAD

2.2.1 Evolución de la calidad

La Calidad ha evolucionado a través de varias etapas, en las cuales han participado diferentes investigadores y en donde se han aportado nuevos conceptos y enfoques respecto al tema. A continuación se describen:

Etapas de la Inspección: (Siglo XIX se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto)

Los estudios de Frederick W. Taylor y Henry Fayol correspondientes a finales del siglo XIX y principios de siglo XX, afirman que son los administradores quienes tienen la tarea de describirles el procedimiento a los operarios y la relación que se debe darse entre tiempos y movimientos. La tarea de control de calidad compete a los supervisores².

G. S. Radford en su obra *The Control of Quality in Manufacturing*, afirma que la inspección tiene como propósito examinar de cerca y en forma crítica el trabajo para comprobar su calidad y detectar los errores.

Etapas del control estadístico del proceso: (década de los 30's) enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y la reducción de los niveles de inspección.

² www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm

Investigaciones llevados a cabo en la década de los treinta por Bell Telephone Laboratories fueron el origen de lo que actualmente se denomina control estadístico de la calidad.

A este grupo de investigadores pertenecieron entre otros: W.A. Shewhart, Harold Dodge, Harry Roming y más tarde, G: D: Edwards y Joseph Juran, quienes con el tiempo iban a ser figuras prominentes del movimiento hacia la calidad.

En 1931, W.A. Shewhart publicó su libro Economic Control of Quality of Manufactured Product, que significó un avance definitivo en el movimiento hacia la calidad, fue el primero en reconocer que en toda producción industrial se da variación en el proceso.

Etapas del aseguramiento de la calidad: (década de los 50's) es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, implantación y ejecución de políticas de calidad

Crosby Deming pone de relieve la responsabilidad que la alta gerencia tiene en la producción de artículos defectuosos. Juran investiga los costos de calidad. Feigenbaum, por su parte concibe el sistema administrativo como coordinador, en la compañía, del compromiso de todos en orden a lo largo de calidad. Crosby es el promotor del movimiento denominado cero defectos.

Es a principios de los años cincuenta cuando Juran (1955) impulsa el concepto del aseguramiento de calidad y da una respuesta económica al cuestionamiento de hasta dónde conviene dar calidad a los productos. Su conclusión es que los costos asociados a la calidad son de dos tipos: los evitables y los inevitables³.

³ www.monografias.com/conceptosgenerales de calidad

Etapas de la administración estratégica de la calidad total: (década de los 90s) donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad, como una oportunidad de competitividad, reingeniería de procesos (década de los 90s) donde el avance tecnológico y de sistemas administrativos propone un mejoramiento radical, empezar de nuevo, cambiar toda la organización.

Hammer y Champy quienes definieron a la reingeniería como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y competentes de rendimiento, tales como calidad, costos, servicio y rapidez de entrega, sin embargo en lenguaje cotidiano se puede definir como "empezar de nuevo".

Otro autor, Joseph Kelada, dice que hacer reingeniería significa cambiar radicalmente la manera de pensar y actuar de una organización, esto involucra el cambio de procesos, estructuras organizacionales, estilos y comportamiento de liderazgo, sistemas de compensación y reconocimiento, así como las relaciones con los accionistas, clientes, proveedores y otros grupos externos⁴.

Por otra parte la evolución de los conceptos de calidad en las últimas décadas ha determinado que los preceptos que antes se aplicaban estrictamente a una tarea de control ejercida en alguna dependencia de la fábrica, empresa o taller de manufactura hoy se hayan convertido en una importante herramienta de gestión, que se aplica en todas las áreas de una organización.

Tradicionalmente, "Calidad", en su definición básica implica satisfacción del cliente. Este, siempre fue visto como el consumidor final de nuestros productos o

⁴ <http://www.geocities.com/wallstreet/Exchange/9158/juran.htm>

servicios y era el destinatario de nuestros esfuerzos dirigidos a interpretar y satisfacer sus necesidades.

La calidad era controlada al finalizar el proceso de producción mediante inspecciones, desechando aquellos productos que considerábamos no cumplían con las pautas de calidad requeridas. Esto implicaba evitar el impacto de la falla en el cliente, pero a un costo muy elevado ya que el proceso estaba terminado y el gasto consumado.

Sin embargo, los conceptos de calidad se han desarrollado en los últimos años y han ampliado el universo de todos los involucrados en el proceso productivo. Los clientes de una organización son, además del consumidor final, los dueños de la misma, sus empleados, sus proveedores y en última instancia la sociedad. Todos estos actores esperan que las actividades de la organización realizadas con efectividad y eficiencia logren satisfacer sus expectativas.

Las necesidades del mercado mundial, el desarrollo de las comunicaciones y otras variables de los tiempos modernos, determinaron la necesidad de establecer herramientas de control, como lo son las auditorías y los sistemas de gestión de calidad que pudieran servir a cualquier organización, grande o pequeña, a detectar fallas en sus procesos y corregirlos.

Por consiguiente la gestión de la calidad comprende un conjunto de principios y métodos cuya aplicación esta en auge, con independencia de la naturaleza de la actividad de la empresa o de su tamaño.

2.2.2 Conceptos de Calidad

Es imprescindible conocer a que convenciones nos estamos refiriendo cuando hablamos de calidad y acotar exactamente qué estamos definiendo, ya que la diversidad de propuestas existentes pueden crear cierta confusión en quienes se introducen en este ámbito de trabajo.⁵

Cuando se habla de calidad no se precisa el objeto al que se atribuye esta cualidad, que suele estar en el producto, el servicio, el proceso, o la propia empresa y sus sistemas de gestión⁶. Por lo anterior se mencionan los siguientes conceptos de calidad.

2.2.3 Calidad como conformidad

La calidad entendida como conformidad con unas especificaciones es una idea que surge en el ámbito del taller y de la fábrica de manufacturas. A finales del siglo pasado y comienzos de este, el objetivo de las empresas manufactureras era conseguir la producción en masa de productos iguales y sin defectos. Se trataba de conseguir que todas las piezas del mismo tipo fueran iguales e intercambiables, lo importante, aquí era conseguir una producción estándar que permitiera obtener piezas y productos idénticos. De esta forma la calidad equivale a no variabilidad de procesos y productos.⁷

Esta visión de calidad está enraizada en los postulados tayloristas y fordistas, y su mayor logro es el control estadístico de los procesos, que trata de eliminar el

⁵ MORENO, Maria. PERIS, Fernando. Y GONZALEZ, Tomás. Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Madrid: Prentice Hall, 2001. p. 7.

⁶ Ibid., p. 7.

⁷ Ibid., p. 8.

elevado costo de la inspección masiva, la calidad de los productos es medida a través de indicadores cuantitativos, los cuales permiten ver la conformidad de los productos con las especificaciones diseñadas.

Se trata de un concepto útil en mercados de productos industriales, fácil de implementar y de administrar y, que puede ser medido y controlado con exactitud, la aplicación de este concepto de calidad implica incrementos de la eficiencia en aquellas partes de la organización que afronten menores grados de incertidumbre y en las que es más fácil definir especificaciones, como por ejemplo facturación, producción, servicio bajo contrato etc. En general siempre que sea posible identificar correctamente las especificaciones exigidas por el cliente, y siempre que estas tengan un grado suficiente de estabilidad en el tiempo.⁸

2.2.4 Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente

La evolución de la gestión de la calidad desde una perspectiva muy centrada en la producción hasta perspectivas que integran la dimensión del mercado, ha tenido como consecuencia el dar cada vez mayor importancia a la satisfacción de las expectativas de los clientes como eje central y principio básico de la calidad, en este sentido un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente⁹.

Esta definición de concepto de calidad hace necesario un conjunto de factores subjetivos de tal manera que puedan ser medidos, los clientes ciertamente no conocen las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo,

⁸ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p.8.

⁹ La literatura sobre gestión de la calidad que pone su acento en esta interpretación de calidad ha aumentado mucho en años recientes. Véase, por ejemplo, Gronroos (1994); Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); Zeithaml (1988); Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1993).

pero si tienen expectativas y estas son susceptibles de medición, aun cuando esta medición pueda ser una cuestión difícil en muchos casos.

Se trata de una definición enfocada hacia el exterior de la organización y por tanto va a ser especialmente sensible a los cambios de mercado. Si una empresa descubre los factores que conforman las expectativas de sus diversos clientes y es capaz de monitorizarlos, puede afirmarse que habrá adquirido las bases para desarrollar una ventaja competitiva importante. Dicha organización estará en situación de elegir los atributos del producto o servicio sobre los que cimentará su estrategia producto, o servicio dentro del mercado.¹⁰

2.2.5 Calidad como valor con relación al precio

Esta concepción es aplicable a productos y servicios, la cual indica que el valor debe ser incluido en la definición de calidad, que por tanto precio como calidad deben ser tenidos en cuenta en un mercado competitivo.

En el trasfondo de este concepto de calidad como valor, esta la concepción económica de que el precio es el primer determinante en la elección del consumidor, por tanto la calidad se entiende aquí como un concepto subordinado y relativo, lo que implica que se tratara de obtener la mejor calidad posible a un precio dado.

El concepto de calidad incorpora aquí, una serie de atributos como durabilidad, comodidad, etc., que junto al precio permiten su concreción en indicadores que ayudan al establecimiento de comparaciones efectivas entre productos, servicios

¹⁰ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p.10.

y experiencias de consumo distintas¹¹. Tiene la ventaja que ayuda a la organización a centrarse al mismo tiempo en su eficacia con respecto al mercado y en la eficiencia de su gestión económica interna.

2.3 PERSPECTIVAS EN LA TEORIA DE LA CALIDAD

Tomando como punto de referencia la organización, se pueden agrupar las diferentes definiciones de calidad, utilizando tres perspectivas, una interna, otra de mercado o externa, y otra global.

2.3.1 Perspectiva interna.

Hace énfasis en la eficiencia, parte del supuesto que la empresa esta ofreciendo productos y servicios que interesan al mercado, y por tanto lo importantes es elaborar el producto o prestar el servicio con una atención especial a los costos y a la productividad, respetando lo pactado con el cliente¹².

2.3.2 Perspectiva externa.

Trata de cubrir las lagunas del enfoque anterior, asumiendo que en los mercados con un alto grado de rivalidad entre los competidores, fuerte ritmo de cambio tecnológico, y cambio en los gustos de los consumidores, es necesario centrarse en el cliente, que es quién va indicar que productos y servicios necesita, con qué características y precio. Esta perspectiva deja en segundo plano la eficiencia para poner el énfasis en la eficacia y en la satisfacción de los deseos de los clientes¹³.

¹¹ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p.11.

¹² Ibid., p.11-13.

¹³ Ibid., p.13.

2.3.3 Perspectiva global.

Abarca las dos anteriores. La empresa excelente es aquella que satisface las necesidades de todos los grupos de influencia relacionados con ella. Y además con criterios de eficiencia. Puede entenderse así el concepto de excelencia no como un estado a alcanzar, sino como una filosofía de trabajo que da lugar a un proceso dinámico de mejora en el que el objetivo es alcanzar la eficacia y la eficiencia (o la mayor aproximación a las mismas), cumpliendo, al mismo tiempo con las exigencias de los diversos grupos de personas que se relacionan con la organización, ya que son quienes justifican y posibilitan su existencia¹⁴.

2.4 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La evolución de la gestión de la calidad se ha producido en cuatro grandes saltos o fases: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. En realidad la inspección y el control de la calidad no pueden considerarse como enfoques de dirección propiamente dicha, ya que están únicamente orientados a resolver problemas de carácter operativo y tienen escasa influencia en la dirección, por tanto los dos grandes enfoques de dirección serían el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, constituyendo los otros dos mencionados los orígenes de su evolución¹⁵.

2.4.1 Control de la calidad por inspección

El control de la calidad por inspección esta enraizado en los talleres de finales del siglo XIX y principios del XX, donde las labores de producción e inspección están

¹⁴ MORENO PERIS Y GONZALEZ, Op cit., p. 13.

¹⁵ Ibid., p. 19.

separadas y son desarrolladas por personas distintas, siendo el inspector el encargado de la calidad.

La inspección de la calidad abarcaba una serie de actividades muy limitadas, como era recontar, medir y separar las piezas defectuosas. Además la actividad de inspección se realizaba sobre el producto final, y todos aquellos que no tenían conformidad con las especificaciones eran desechados o reparados. Se trataba de un sistema que no incorporaba ninguna actividad de prevención ni ningún plan de mejora lo cual implica elevados costos y no contribuye a mejorar la eficiencia y la eficacia¹⁶.

2.4.2 Control de la calidad

El proceso de control de la calidad, basado en métodos estadísticos sigue siendo responsabilidad del departamento de producción, que debe conseguir que los productos y servicios se ajusten a las especificaciones, atributos y características establecidas. Aquí el proceso de detección de errores y corrección de los mismos sigue siendo relativo. En este sentido si bien el control de calidad representa un avance significativo respecto a la inspección, ya que es económicamente más eficiente, adolece todavía de los problemas del enfoque precedente: es rígido y mecánico, no es preventivo y se limita a las funciones productivas, no implicando el resto de la organización¹⁷.

2.4.3 El aseguramiento de la calidad

El origen de este enfoque surge de la necesidad de la industria militar y especialmente de los Estados Unidos, durante los años cincuenta y sesenta, de

¹⁶ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p. 21.

¹⁷ Ibid., p. 22.

ofrecer productos y servicios ajustados a especificaciones dadas. El diseño de los productos, su fiabilidad, el buen servicio y el rendimiento pasaron a ser factores claves de competitividad, exigiendo el trabajo coordinado de todos los departamentos que participan dentro de la organización.

Este enfoque supone un salto importante en la evolución de la gestión de la calidad, en primer lugar se paso de un enfoque de detección, en el que el objetivo es encontrar el error y el culpable, a un enfoque de prevención en el que lo importante es encontrar las raíces del problema y corregirlas, buscando soluciones y estandarizando estas soluciones para que no se vuelvan a repetir.

Así pues el aseguramiento de la calidad es un sistema que pone el énfasis en los productos y servicios desde su diseño u origen hasta el momento de enviarle el producto al cliente o prestarle el servicio. El objetivo que persigue este enfoque es doble: en primer lugar que no puedan llegar al cliente productos defectuosos o prestarle un mal servicio, y en segundo lugar buscar la manera de evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva. Por lo cual se crearon cinco enfoques que son claves para la obtención del aseguramiento de la calidad¹⁸.

2.4.3.1. Prevención de errores

El primero de los elementos enunciados asume que es menos costoso evitar los errores que permitir que se produzcan.

2.4.3.2. Control total de calidad

Otro de los conceptos que sustentan el enfoque de aseguramiento de la calidad es el denominado control total de la calidad. Este concepto implica que no pueden

¹⁸ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p. 23.

obtenerse productos de calidad si el departamento de producción es el único implicado en el proceso ya que conseguir la calidad es trabajo de todos, y en consecuencia, el control de la misma debe abarcar desde el diseño del producto hasta la entrega al cliente y la prestación del servicio.

El control total de calidad exige el diseño de un sistema de calidad que integre e interconecte las diferentes funciones de la empresa con un objetivo común. El sistema garantiza la coordinación necesaria entre unidades y se convierte en el eje central de la aplicación de éste enfoque. El aseguramiento de la calidad supone por tanto una visión sistémica de la gestión de la calidad.

2.4.3.3. Compromiso de los trabajadores

Por otra parte el movimiento de cero defectos introduce en el enfoque de aseguramiento de la calidad la atención a los recursos humanos. Esta propuesta afirma que si la dirección general exige un trabajo perfecto, el camino para obtenerlo es motivando a los trabajadores y monitorizando los procesos. Es por ello que existen varias fuentes de error como son: la falta de conocimientos, la falta de atención y la falta de medios. Si la dirección procura que no se den estas circunstancias, y si los trabajadores están motivados, los errores no se producirán o disminuirán sustancialmente. La principal aportación del movimiento cero defectos es una filosofía de trabajo en la que el único estándar aceptable es un trabajo perfecto¹⁹.

2.5 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

El sistema de gestión de la calidad se basa en los siguientes principios:

¹⁹ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p. 25

2.5.1 Atención a la satisfacción del cliente

El énfasis principal se pone aquí en los resultados que el producto o servicio obtiene en el mercado; o dicho de otro modo, el énfasis se pone en la satisfacción del cliente o la adaptación a sus deseos y necesidades. En efecto, los resultados de la empresa, expresados en volumen de ventas, ingresos y beneficios, dependerán de la capacidad de la empresa para adaptarse a los deseos y necesidades del cliente. Por ello el primer objetivo de la calidad es la satisfacción del cliente, y la estimación del grado de satisfacción que éste obtiene deviene como una medida de la calidad alcanzada por la empresa.

La consecución de la satisfacción del cliente se debe, sin duda, al propósito deliberado de conseguir este objetivo por parte de la dirección. Es decir, se debe a que conseguir satisfacer al cliente es algo prioritario, cuya importancia tratará de mostrar la dirección a través de su liderazgo, poniendo los medios organizativos y materiales necesarios para que el objetivo pueda ser alcanzado, ahora bien, poner los medios organizativos consistirá, precisamente, en implantar y desarrollar el conjunto de principios necesarios, principios motores, que facilitan el cumplimiento del principio de satisfacción del cliente²⁰.

2.5.2 Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad

Es indispensable, en este enfoque, una fuerte implicación y compromiso de la alta dirección en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad. Ello es una condición necesaria para que la dirección pueda liderar la implantación del mismo y el proceso de cambio organizativo que implica. Aquí no es suficiente que los directivos reciban entrenamiento específico en el área de calidad, es necesario que se transformen en verdaderos impulsores y líderes del proyecto. Si el

²⁰ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p. 34

compromiso y el liderazgo del director general y sus colaboradores es insuficiente, los cambios organizativos que deben producir la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad no tendrán el impacto suficiente, y las prioridades que deben orientar a la organización no serán suficientemente difundidas ni percibidas por sus miembros.²¹

Pueden afirmarse, por tanto, que el liderazgo y el compromiso de la dirección es un principio motor de cuyo nivel de cumplimiento se derivarán consecuencias para el desarrollo de otros principios.

2.5.3 Participación y compromiso de los miembros de la organización

Se requiere también implicación, participación y compromiso con la tarea de los miembros de la organización. Este principio es uno de los pilares más importantes sobre los que se sustenta el Sistema de Gestión de la Calidad, que, como ya vimos anteriormente, se caracteriza por la atención de las personas, y supone que los directivos y empleados, sea cual sea su nivel jerárquico, van a estar bien informados, de los objetivos y políticas desarrolladas por la empresa en materia de calidad, y van a estar motivados para participar activamente en su cumplimiento.

Conseguir la involucración y el compromiso de los empleados es una tarea extremadamente compleja, que pone de manifiesto el carácter sistémico del conjunto de los principios que se van desarrollando con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, de lo cual se derivan importantes ventajas para la empresa²².

²¹ MORENO, PERIS Y GONZALES, Op cit., p. 35.

²² Ibid., p. 36.

2.5.4 Cambio cultural

Frecuentemente existen necesidades de cambio cultural en las empresas, bien para poder iniciar el camino del compromiso y la cooperación que permita la implantación del sistema de gestión de la calidad; bien para profundizar en el camino de compromiso y cooperación ya emprendido. La cultura, para nuestro propósito, puede definirse como el conjunto de creencias y percepciones básicas que permite atribuir valores a las cosas e interpretarlas. La posibilidad y capacidad de los directivos para modificar la cultura dependen del hecho de que ésta es fruto, en parte, de la disposición y la inclinación personal, y en parte depende del contexto organizativo, económico, social en el que la persona se desenvuelve. Por lo tanto son las modificaciones del contexto, en este caso organizativo, las que pueden producir el cambio cultural en la empresa.

Debe decirse, de todos modos que el cambio cultural es el más difícil de realizar, ya que supone cambiar actitudes y comportamientos de personas. La calidad exige un cambio cultural importante, ya que la misma debe implantarse en todos los procesos y funciones de la organización y, por tanto ello requiere cambios en los comportamientos, actitudes y hábitos de trabajo, de todos los miembros de la empresa. No obstante, si el cambio se produce, las nuevas percepciones y creencias básicas, o la nueva cultura adaptada a un sistema de gestión de la calidad, fomentará la participación y la mejora continua en todos los niveles y áreas de la organización²³.

2.5.5 Cooperación en el ámbito interno de la empresa

La cooperación es una de las características más necesarias para aquellas organizaciones en las que se desea implementar un sistema de gestión de la

²³ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p. 37

calidad. Para que exista cooperación son necesarios niveles suficientes de participación y compromiso, y de relaciones de confianza que se apoyen en un liderazgo claro de la dirección. Esta cooperación es importante porque: facilita el cumplimiento de los estándares al colaborar más estrechamente trabajadores y directivos de las diferentes áreas; también mejora la comunicación entre las diferentes unidades; facilita la formación de equipos de trabajo; facilita el aprendizaje al compartirse de forma más profunda conocimientos, habilidades y experiencias; y permite reducir el tiempo y aumentar la capacidad de respuesta a los cambios a los que tenga que adaptarse la empresa²⁴.

2.5.6 Trabajo en equipo

Un elemento clave en el enfoque de la calidad está estrechamente vinculado con el trabajo en equipo. Esta forma de organizar el trabajo facilita la participación de los miembros de la organización en la resolución efectiva de problemas, especialmente si se dan buenas condiciones para la cooperación, y ha sido valorado como un factor clave para conseguir la excelencia empresarial²⁵.

2.5.7 Formación

La necesidad de que tanto los empleados como los directivos reciban la suficiente formación y adiestramiento está estrechamente relacionada con la implantación de un sistema de calidad. Se debe proveer a los empleados de un nivel de formación tal que se asegure que todos tienen conocimientos de los conceptos de la calidad, así como que incorporan las aptitudes (manejo de las herramientas y técnicas de la calidad) y actitudes (escucha activa, cooperación), para poder aplicar una filosofía de mejora continua en la que puedan tomar parte.

²⁴ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, OP cit., p. 38.

²⁵ Ibid., p.39.

Para que la formación sea efectiva deberá ser planificada de una forma sistemática y objetiva. Para lo cual se necesita un adecuado diagnóstico de las necesidades concretas de formación y de los medios más efectivos para cubrir estas necesidades²⁶.

2.5.8 Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.

Otra de las características del enfoque de la calidad es la administración basada en hechos. Para ello se establecen indicadores de medida y retroalimentación que resultan claves para el seguimiento de las actividades y procesos. Es necesario medir y controlar las actividades realizadas y los resultados obtenidos como información indispensable que permita el cumplimiento de otros principios del sistema de gestión de la calidad la implicación y el compromiso, la adaptación al cliente, la conformidad de procesos y productos, o la mejora continua. Estos indicadores pueden ser internos o externos. Entre los primeros se encuentran todos los procedimientos de medición, evaluación y control de las formas de desempeño y del rendimiento. Es necesario que los sistemas de medición de las diferentes actividades que se llevan a cabo en la empresa sean técnicamente viables y estén presididos por la objetividad; ésta es una condición sin la cual no será posible el clima de equidad necesario para que se alcancen los niveles necesarios de implicación, compromiso y cooperación²⁷.

2.5.9 Gestión de procesos

La orientación hacia los procesos en el sistema de gestión de la calidad es importante. Se parte del principio de que la forma más efectiva de obtener buenos productos y servicios es actuando sobre los procesos que posibilitan su obtención.

²⁶ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p. 42.

²⁷ Ibid., p. 42-43.

Cada proceso, o cada conjunto de procesos vinculados, tienen unos proveedores y unos clientes, origen y destino de la transformación que realizan. Y la orientación a los clientes es, precisamente, el objeto de la gestión de los procesos; siendo el propósito de esta orientación alcanzar la satisfacción del cliente, lo que requiere la adecuada armonización o encaje entre los diferentes procesos de carácter básico y/o entre los procesos más globales o extendidos.

La gestión de procesos exige, además, la elección entre introducir mejoras incrementales en los procesos, o someterlos a cambios más drásticos. La búsqueda de la satisfacción de los clientes, y el valorar lo que aportan los procesos a la misma, es el criterio que guía esta elección²⁸.

2.5.10 Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios

Otro aspecto clave que introduce la calidad es la mejora continua. Este principio es muy exigente por que requiere un esfuerzo continuado y a largo plazo, en la aplicación de las políticas y técnicas incluidas en el programa de cambio que se aplique. Mejora continua no significa, como a veces se ha interpretado, que no existan cambios drásticos, ya que el esfuerzo de mejora puede implicar cambios tanto incrementales como profundos. Significa que el esfuerzo de mejora en conocimientos, y en los procesos directos e indirectos, productos y servicios, es constante y continuado²⁹.

²⁸ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p. 44-45.

²⁹ Ibid., p. 46-47.

2.5.11 Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa

El sistema de la gestión de la calidad es un enfoque global de dirección, no solo en el sentido de integrar a todas las áreas de la empresa en la aplicación de los requerimientos técnicos variables, que propician la obtención de la calidad total; es un enfoque global en la medida en que implica una filosofía de dirección que cambia actitudes y formas de realizar actividades en los miembros de la organización, estableciendo un marco de cultura común, al mismo tiempo que integra a todos los programas de la empresa³⁰.

2.5.12 Objetivos y propósitos estratégicos de la empresa

Los principios específicos de la calidad, anteriormente expuestos, tienen una importante relación con los objetivos y el propósito estratégico de la empresa. En efecto no es posible el liderazgo y compromiso de la dirección si ésta no ha decidido que es lo esencial para la empresa, qué debe conseguir de forma prioritaria, o en qué debe concretar la organización sus recursos y las energías de las personas. Otro tanto cabe decir de la implicación, la participación y el compromiso de los miembros de la organización, sin propósito, objetivos y metas que orienten su actividad, no hay compromiso posible. Del mismo modo la existencia de un claro propósito estratégico ayuda a concretar formas de cooperación, formación de equipos, y el modo en que se llevará a cabo la administración basada en hechos.

El objetivo más general de la empresa en su relación con el entorno es la misión de la empresa. Los compromisos genéricos que la empresa asume en su relación con el exterior cuales son los rasgos característicos de los productos o servicios que ofrece o qué necesidades trata de cubrir son expresados por la misión. En lo

³⁰ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p. 48

que se refiere a la estrategia, la estrategia corporativa elige los sectores donde la empresa desarrollará su misión, y la estrategia de negocios concreta cuál debe ser la estrategia de la empresa en cada sector elegido: sus líneas de actuación en todos los aspectos clave internos y externos. El propósito estratégico, que debe ser asumido por el conjunto de la empresa y transformado en propósito común, es mucho más específico, y puede considerarse el núcleo esencial de la estrategia de la empresa en lo que se refiere a actividad productiva y de innovación³¹.

2.5.13 Visión compartida de los miembros de la organización

La visión que tiene la organización sobre sí misma, o la visión de la alta dirección, en las etapas iniciales de la empresa, es algo fundamental y primario, relacionado con las propias señas de identidad e indispensable para interpretar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa. La visión ha de servir de base a las intenciones y propósitos de la organización y construir la imagen que ésta tiene de sí misma. Es decir, responde a las preguntas: ¿de qué tipo de organización se trata? ¿Cómo se van a llevar a cabo, con qué tipo de dirección, mediante qué forma de diseño organizativo, los objetivos y el propósito estratégico de la empresa?. El contenido y la forma de la respuesta a estas preguntas lleva al concepto de visión, lo cual implica no sólo un conjunto de objetivos futuros, sino la forma, el modo, la organización concreta y el estilo organizativo, mediante los cuales se logran. Dicho de forma más radical, el aspecto esencial de la visión es que ésta, al ser una concepción sobre lo que la empresa es y lo que será en el futuro, se convierta en el sustrato de ideas más básico de la organización, desde el cual se sustenta la misión, el propósito estratégico, y los grandes objetivos de la empresa³².

³¹ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p. 48-50.

³² Ibid., p. 50.

2.5.14 Clima organizativo

El clima organizativo es consecuencia directa de las formas de dirección y organización, y de la cultura de la empresa. La forma en la cual la dirección consiga el arraigo y el cumplimiento de los principios, será esencial para la formación de este clima organizativo. De entre los principios que tienen más influencia sobre el clima organizativo son especialmente destacables el liderazgo de la dirección, la visión compartida y el propósito estratégico, ya que establecen intenciones y propósitos visibles para toda la organización, que facilitan mediante procedimientos dofá, el compromiso y la cooperación de los miembros de la organización. También influye sobre el clima organizativo la administración basada en hechos que implican ordenar incentivos desde las formas de evaluación y control, y la asignación de los medios necesarios, sin la cual no puede darse la implicación y el compromiso. Si añadimos a esto la compensación adecuada de los miembros de la organización, según su contribución a la misma, y la potenciación de una cultura favorable, reunimos todas las condiciones necesarias para formar el clima organizativo requerido por la calidad³³.

2.6 LA AUDITORÍA OPERATIVA HERRAMIENTA PARA LA BÚSQUEDA DE LA CALIDAD

La auditoría operativa es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

³³ MORENO, PERIS, Y GONZALEZ, Op cit., p. 51.

La auditoría operativa agrupa el conjunto de tareas que se realizan para la evaluación de la gestión administrativa en cada uno de los procesos existentes de la empresa³⁴.

2.7 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS SOBRE AUDITORÍA OPERATIVA

Algunos de los hechos históricos en donde se registran estudios sobre auditoría operativa son los siguientes:

En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación.

Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente.

En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal.

³⁴ MAS, Jordi. Y RAMIO, Carles. La auditoría operativa en la práctica. Técnica de mejora organizativa. México D.C. Alfaomega, 1998. P. 28

En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.

En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.

En 1968, C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

En 1972, el Centro Natural de Productividad elabora las Bases de Autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.

En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias;

1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica³⁵.

2.8 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

La auditoría operativa tiene tres principales objetivos para el logro de los resultados propuestos, los cuales son:

- Evaluación de las políticas, estándares y metas establecidas por la administración para determinar si son adecuadas.
- Identificación de las áreas críticas, donde el auditor debe identificar las áreas críticas de una organización basándose en la evaluación de desempeño de las actividades que desarrolla la misma.
- Recomendaciones para mejorar, son las sugerencias que el auditor según su juicio profesional y realizado su trabajo pone en consideración de la compañía³⁶.

2.9 BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Muchos son los beneficios que se derivan al desarrollar una auditoría operativa, entre los cuales los más destacables son los siguientes:

- Reducción de costos
- Incremento de los ingresos

³⁵ FRANKLIN, Enrique B. Auditoría Administrativa, Ira. Edición, México, McGraw Hill 2000. p 2-12.

³⁶ MAS, Y RAMIO, Op cit., p. 29.

- Crear políticas que llenan vacíos que afectan adversamente a la organización
- Modificar políticas que no satisfacen las necesidades de la organización
- Definir objetivos claros que estén encaminados al logro de las metas de la Organización
- Conocimiento puntual de los procesos
- Mejora en la estructura organizacional de la compañía
- Favorece el desarrollo del clima organizacional
- Reducción de labores improductivas
- Genera seguimiento y control a las actividades

2.10 SUPUESTOS BÁSICOS

Existen distintos tipos o perspectivas de acción que pueden agrupar la auditoría operativa en las organizaciones. Hay dos modelos básicos de actuación y son:

- 1) Cuando la actividad de auditoría operativa es una acción de control sobre el desarrollo de las unidades de la institución auditada.
- 2) Cuando la actividad de auditoría operativa es una acción de apoyo y de auxilio a las unidades inmersas en un proceso de transición organizativa.

Un tercer modelo sería el resultado de la combinación de las dos actividades, y se presenta cuando una unidad de auditoría combina las acciones de control sobre el desarrollo de las unidades en algunos casos, con la actividad de apoyo y asesoría a los procesos de cambio en otros.

Para el desarrollo de nuestro trabajo escogimos este tercer modelo, ya que permite crear actividades de control y generar los procesos de cambio a medida

que se van realizando las mismas, con lo cual se puede observar su evolución y mejoramiento³⁷.

Este modelo permite analizar las estructuras y actividades de un proceso, con el fin de determinar que tan adecuados son los resultados de los programas con los objetivos y recursos definidos por la organización. De esta forma la auditoria puede detectar las incongruencias entre lo que se espera del proceso y su realidad para impulsar una serie de cambios cuyo objetivo será el cumplimiento y mejoramiento de los mismos

2.11 FASES DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Las organizaciones en la mayoría de los casos conocen las necesidades de establecer cambios en sus procesos y de esta forma corregir sus deficiencias, sin embargo no están suficientemente capacitadas para encontrar por ellas mismas la raíz de sus problemas, por lo anterior es necesario desarrollar auditorias operativas como apoyo a estos procesos de cambio³⁸.

Una auditoría operativa se desarrolla teniendo en cuenta las siguientes fases:

- Fase de diagnóstico
- Fase de propuesta
- Fase de negociación de la propuesta
- Fase de control de la implementación
- Fase de evaluación.

³⁷ MAS, Y RAMIO, Op cit., p. 32.

³⁸ Ibid., p. 33.

2.11.1 Fase del diagnóstico

La actividad de la auditoría operativa empieza cuando el núcleo estratégico de un área determinada observa disfunciones de organización o resultados no satisfactorios y solicita los servicios a una unidad de auditoría.

El auditor hace un diagnóstico de la organización, analiza y recoge toda la información de las áreas críticas necesaria para determinar la actividad y el soporte estructural, personal y material, también localiza los principales elementos generadores de errores.

La fase de diagnóstico incluye elaborar un plan de trabajo de la auditoría el cual agrupa un conjunto de etapas, algunas de las cuales se pueden ejecutar simultáneamente como pueden ser:

- Decidir el inicio del estudio.
- Recoger la información básica
- Hacer la entrevista inicial y presentar el plan de trabajo
- Hacer una recopilación general de la información
- Realizar una encuesta específica a una muestra significativa del personal
- Analizar los datos
- Elaborar propuestas y conclusiones³⁹.

³⁹ MAS, Y RAMIO, Op cit., p. 36.

2.11.2 Elaboración de la propuesta

Una vez localizados los principales errores del sistema organizativo de la zona auditada (proceso de distribución de Mundial de Tornillos E.U.), se debe elaborar una estrategia de organización que permita superarlos.

Conocida la naturaleza y las causas de las disfunciones, el auditor aporta soluciones a los problemas planteados mediante la modificación de determinados elementos estructurales, procedimentales, personales y materiales. Dada la complejidad social y política de la organización es mucho más práctico presentar la propuesta de manera flexible, de tal forma que se pueda renunciar a alguna subpropuesta sin invalidar en términos generales la propuesta; o bien presentar un conjunto de propuestas alternativas con sus respectivas ventajas y desventajas y un posicionamiento por parte del auditor de sus preferencias personales en virtud de sus criterios técnicos⁴⁰.

2.11.3 Negociación de la propuesta

Tiene como objetivo eliminar los problemas de incompreensión, desviación o bloqueo durante la fase de la ejecución de la propuesta. El auditor no debe presentar simplemente una propuesta de organización sino que debe implicar y vincular a todos los integrantes de la compañía y convencerlos de las ventajas de la misma.

La actitud del auditor debe ser flexible y paciente, demostrar interés por las opiniones de los integrantes del proceso y no imponer arbitrariamente su opinión personal, ya que no existe un ganador y un perdedor⁴¹.

⁴⁰ MAS, Y RAMIO, Op cit., p. 41.

⁴¹ Ibid., p. 42.

2.11.4 Control de la implementación

Se trata que el auditor controle las actividades para que los resultados del proceso cumplan con los objetivos y no se desvíen del plan, realizando un seguimiento continuo durante el proceso de implementación, observando y comunicándose con los integrantes de la organización.

2.11.5 Evaluación

Es el análisis de todo el proceso, se mira los objetivos planteados, el plan de trabajo, se estudian los datos recopilados, el diagnóstico, la propuesta, la negociación. Se estudia el pasado de la empresa para facilitar la implementación de los controles y no generar cambios que vayan en contra de su cultura organizacional.

También busca indicadores que permitan establecer el grado de eficiencia y eficacia de la organización⁴².

2.12 PERSPECTIVA PSICOSOCIAL DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

La perspectiva psicosocial en cualquier auditoría operativa es imprescindible, ya que es el mecanismo que permite perfilar un diagnóstico real y amplio de la situación de la organización. (Una organización no es sólo una combinación de elementos técnicos, sino que, sobre todo, es un agregado social) Además, el conocimiento de las variables psicosociales puede ser la base de una estrategia paralela de mejora en las condiciones de los empleados, que permita sortear la resistencia o el bloqueo a las propuestas de mejora organizativa⁴³.

⁴² MAS, Y RAMIO, Op cit., p. 46

⁴³ Ibid., p. 49

3. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA MUNDIAL DE TORNILLOS E.U.

3.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR FERRETERO

En Colombia durante los años ochenta se presentó escasez en los aceros, los cuales eran importados en su gran mayoría por las grandes industrias de acerías en el país, quienes se vieron afectadas por la disminución de la producción de los mismos y el abastecimiento a sus clientes.

Debido a lo anterior muchas empresas en el país, tenían que importar la tornillería y herramienta desde otros países, siendo traumático debido a los trámites y costos que esto generaba. A partir de esta problemática muchos empresarios vieron que el mercado tenía gran demanda pero muy poca oferta, por lo que algunos de ellos crearon empresas, como es el caso de Mundial de Tornillos.

Hoy este sector es uno de los más sólidos económicamente, debido a la alta rotación en los productos y a las necesidades que presenta el mercado⁴⁴.

3.2 ANTECEDENTES MUNDIAL DE TORNILLOS

Mundial de Tornillos es una empresa líder en Colombia dedicada a la comercialización e importación de tornillería, herramientas, elementos de fijación y afines, fundada en 1980 por el señor Efrén de Jesús Cardona Rojas. Desde su creación ha conservado su visión empresarial y su slogan "LA PUERTA DE LA PROYECCION INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL SIGLO XXI"⁴⁵.

⁴⁴ MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., Op cit., p. 1.

⁴⁵ Ibid., p. 2.

Desde cuando esta organización abrió sus puertas en el año 1980, ha tenido un vertiginoso crecimiento tras tener unas sencillas oficinas durante sus primeros años, el crecimiento la llevo a abrir dos grandes bodegas en la ciudad de Bogotá donde se encuentran almacenados todos los productos necesarios para satisfacer la demanda del mercado.

La compañía se encuentra ubicada en la Carrera 22 No. 19-63 en la ciudad de Bogotá-Colombia, y cuenta con una amplia gama de productos e inventarios representativos, los cuales son adquiridos a través de negociaciones nacionales e internacionales procedentes de países como: Brasil, Venezuela, Canadá, Alemania., China, Taiwán, Italia, Estados Unidos, entre otros.

Su amplia gama de productos abarca más de 13.000 referencias compradas a diferentes proveedores que garantizan la calidad de cada uno de los productos que se comercializan a través de negociaciones transparentes, que permiten el desarrollo de los clientes y proveedores.

La organización cuenta con ocho puntos de venta ubicados estratégicamente en Bogotá, Medellín, y Cali cuya fuerza de ventas esta conformada por tres grupos, los cuales son ventas por mostrador, visita y teléfono.

Mundial de Tornillos E.U. tiene una fuerza laboral de 250 empleados de los cuales 50 son directos y el restante indirectos, quienes trabajan en las diferentes sucursales del país, y es una de las empresas líderes en la distribución de tornillos.

La compañía ha dado a sus trabajadores capacitaciones permanentes en cursos técnicos y de servicio al cliente que contribuyen a fortalecer el servicio ofrecido por la misma.

3.3 MISIÓN

Ser comercializadores, distribuidores mayoristas e importadores de tornillería, elementos de fijación y herramientas en general, aplicando un proceso constante de mejoramiento e innovación propia y actualización tecnológica, contando con un personal altamente calificado, para garantizar a nuestros clientes un excelente servicio, cumpliendo con las normas más rigurosas de calidad⁴⁶.

3.4 VISIÓN

Liderar el abastecimiento de tornillería y herramientas a la industria y comercio, satisfaciendo totalmente sus necesidades reales, a través del cumplimiento de las políticas de calidad en cuanto a servicios, productos y precios. Generando de esta manera una eficiente labor rentable y productiva, que da como resultado un impacto en el desarrollo de nuestro país⁴⁷.

3.5 OBJETIVOS

Adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, poniendo en práctica programas de mejora continua, reduciendo el desperdicio (Tiempo de entrega, productos no conformes), apoyándonos en nuestro recurso humano y en los proveedores, para la satisfacción de los clientes.

Asegurar que la administración contribuirá a mejorar el desempeño y la calidad de los proyectos desarrollados por la organización, a través del cumplimiento de los

⁴⁶ MUNDIAL DE TORNILLOE E.U., Op. Cit., p.2-3.

⁴⁷ Ibid., p.3.

compromisos contractuales y el valor agregado que la calidad del personal que labora en la compañía puede ofrecerle al cliente⁴⁸.

3.6 NEGOCIO Y SUS ACTIVIDADES

Mundial de Tornillos E.U. es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de tornillería, herramientas y elementos de fijación. Cuenta con una amplia gama de productos e inventarios representativos, los cuales son adquiridos a través de negociaciones nacionales e internacionales procedentes de países como: Brasil, Venezuela, Canadá, Alemania., China, Taiwán, Italia, Estados Unidos, entre otros⁴⁹.

Desde su constitución Mundial de tornillos E.U. ha contado con un tipo de organización lineal funcional, donde las decisiones son tomadas por los altos directivos y comunicadas al resto del personal.

Por ser una empresa unipersonal su mayor autoridad esta representada en el Dueño y Gerente de la misma, en consecuencia la toma y aprobación de decisiones son manejadas exclusivamente por él.

MUNDIAL DE TORNILLOS E.U realiza las compras de los productos a los proveedores con base en las especificaciones y requerimientos definidos por los clientes. La organización también define sus requisitos para la compra de productos que van a ser almacenados en bodega con objeto de permanecer en inventario y hacer frente a la demanda, requisitos que contiene implícitamente las

⁴⁸ MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., Op. Cit., p 4

⁴⁹ Ibid., p.5.

especificaciones de los clientes, ya que corresponde a aquellas descripciones de productos con mayor rotación.

Los proveedores de MUNDIAL DE TORNILLOS JUL. son los fabricantes directamente o mayoristas y/o distribuidores de marcas originales debidamente autorizados por los fabricantes.

La organización cuida los bienes de los clientes mientras se encuentran bajo control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. MUNDIAL DE TORNILLOS E.U. identifica, verifica, protege y mantiene los bienes del cliente suministrados para su utilización y/o adecuación en el caso de espacios físicos.

3.6.1 Instalaciones



Bodega principal Bogotá⁵⁰.



Sala de exhibición de herramienta Bogotá⁵¹.

⁵⁰ MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., Op. Cit., p.1.

⁵¹ Ibid., p.5.

Los productos son comprados a diferentes proveedores que garantizan la calidad de los mismos, los cuales se comercializan a través de negociaciones transparentes, que permiten el desarrollo de los clientes y proveedores, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

3.6.2 Proveedores

Para asegurar la calidad de los productos **MUNDIAL DE TORNILLOS E.U.** trabaja con marcas reconocidas a nivel mundial, que le brindan seguridad y respaldo en cada producto que ofrece la organización, con el fin de satisfacer tanto las necesidades como expectativas de sus clientes.

Actualmente cuenta con ciento veinte proveedores en el ámbito nacional y treinta y cinco en el ámbito internacional, quienes son los encargados de suministrar y abastecer cada una de las referencias que maneja la compañía, algunos de ellos son:

- **HERMUNDY:** es la compañía encargada de suministrar algunas de las líneas de herramienta, como lo son las pulidoras, taladros, llaves de tubo y gatos hidráulicos entre otros; es un proveedor internacional con el cual se mantienen relaciones comerciales desde hace quince años.

- **BOSCH:** proveedor internacional que abastece la línea de taladros y máquinas cortadoras de baldosa, es una de las primeras compañías con las cuales se tuvo relación comercial, su marca es de gran reconocimiento a nivel mundial, lo cual le ofrece a los clientes de Mundial de Tornillos confianza y seguridad en la calidad de los productos..

- LOCTITE: es una compañía nacional productora de toda clase de pegantes y sellamientos de tipo industrial, sus productos son utilizados en las grandes fábricas de muebles y carrocerías del país.
- TWILL: proveedor internacional quienes son los encargados de suministrar la línea de brocas.
- ECLIPSE: es una compañía nacional, quienes fabrican y distribuyen toda clase de marcos y seguetas, sus productos son comprados por el comercio en general y son de mediana rotación en el mercado.
- GUTEMBERTO: es el primer proveedor con el que inicio la compañía, son los encargados de suministrarle hoy en día hasta un 40% de la línea de tornillería, tuercas, y arandelas, son una organización reconocida a nivel nacional e internacional en países como Ecuador, Perú, y Venezuela, entre otros, son también productores y distribuidores mayoristas de toda clase de tornillería.
- INDUSTRIAS CATO: son reconocidos por ofrecer al mercado tornillos de tipo especial para la industria, su sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín, es una compañía que lleva suministrando sus productos desde hace doce años a Mundial de Tornillos.
- INDUSTRIAS GOLD: son los encargados de suministrar la línea de espárragos y tornillos de tipo industrial que son utilizados para maquinaria de tipo pesado⁵².

⁵² Fuente investigadores Francy Eliana Vargas - John Enrique Rodríguez

3.6.3 Principales Clientes:

Actualmente Mundial de Tomillos cuenta con 3000 clientes a nivel nacional abasteciendo la industria y comercio en general; algunos de sus principales clientes son:

- Industria Superior de artefactos
- Melec
- Ferretería española
- Indubo
- Carrocerías Apolo
- Sumatec
- Carrocerías Superpolo
- Surtiherramientas y tornillos
- Fabrica de tornillos Gutemberto
- Torhefe

3.6.4 Mercado

Mundial de tomillos E.U. hace parte del sector metalúrgico, aunque no de una forma directa ya que no es una empresa productora sino comercializadora e importadora de tomillería, herramientas, elementos de fijación y afines. En Colombia hay unas 1.000 empresas del sector metalmecánica, que a su vez es el 12 por ciento del PIB industrial pues su tamaño es cuatro veces más grande que del sector textil.

El mercado nacional de los tomillos se encuentra aun en fase de crecimiento, necesita mejorar en tecnología, capacitación del personal, cuidado ambiental y cadenas productivas, de esto son concientes las empresas que pertenecen al

sector, quienes no están dispuestas a perder terreno frente a la llegada de las empresas internacionales por el Tratado de Libre Comercio (TLC)

El consumo de tornillería y demás elementos de fijación depende en gran parte del crecimiento de otros sectores como los son el sector automotriz, construcción, electrodomésticos entre otros, por eso no puede dejar aun lado las nuevas tendencias que surgen de estos.

En los próximos años se espera un crecimiento en el consumo de este tipo de productos, así mismo las nuevas tecnologías y la apertura de nuevos mercados genera expectativas para el crecimiento de las empresas del sector.

La compra de los productos ferreteros es la mayoría de los casos una compra por necesidad, en la que el precio no es un factor decisivo como si lo es la marca del producto. El hecho que los tornillos y herramientas no sean productos de primera necesidad hace que en periodos de recesión económica su consumo baje.

Las grandes empresas del sector se encuentran en una posición competitiva muy favorable, tienen en la actualidad una cuota de mercado muy elevada así como una imagen de marca consolidada⁵³.

3.6.5 Infraestructura

MUNDIAL DE TORNILLOS E.U. cuenta con una estructura de operación amplia, dotada con todos los servicios y con los recursos físicos necesarios para el buen desarrollo de las actividades. Todas las áreas de la organización disponen de espacio y de los recursos técnicos y equipos necesarios para el desarrollo de las

⁵³ www.dinero.com

labores. De igual forma cuenta con equipos de transporte necesarios para realizar las entregas de productos en Bogotá, procurando el cumplimiento de los tiempos establecidos con el cliente.

La organización lleva a cabo el mantenimiento periódico de los recursos con el objeto de prevenir fallas en su funcionamiento (hardware, software, vehículos e instalaciones), y de evitar interrupciones en el proceso general de operación, ya que estas podrían afectar el buen desempeño del sistema, en consecuencia la organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto siguiendo estos procesos:

- Espacios de trabajo y Almacén
- Equipos para los procesos
- Transporte y Bodegaje

3.6.6 Ambiente De Trabajo

La identificación de los requisitos óptimos de ambiente de trabajo e instalaciones en MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., tiene como fin asegurar un ambiente positivo de trabajo, que le brinde al personal la motivación necesaria para lograr un buen desempeño en el desarrollo de sus actividades. En la compañía se determina y gestiona el ambiente de trabajo a través de capacitaciones brindadas a todo su personal.

En la organización se identifica las siguientes condiciones en relación con el ambiente de trabajo.

- Condiciones físicas: la iluminación, espacio y temperatura. MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., dispone de un sistema de iluminación adecuado, ya que cuenta con una apropiada distribución de lámparas y reflectores, así como de amplios ventanales que permiten la entrada de luz natural. Por otra parte, las condiciones de espacio favorecen en alto grado el buen desempeño de las actividades, contando con vías de desplazamiento amplias y con una distribución adecuada de recursos. En cuanto a la temperatura, es agradable y permite al personal desarrollar sus actividades con normalidad, sin condiciones adversas por grado excesivo de calor o frío.
- Condiciones ergonómicas: se dispone de los elementos ergonómicamente viables para el desarrollo de las actividades, como escritorios, sillas cómodas, implementos de oficina, etc.
- Las condiciones de higiene, seguridad y limpieza, son muy importantes; por esto MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., cuenta con un servicio de limpieza y aseo en general que mantiene las instalaciones higiénicamente de la mejor manera. Así mismo el personal es consciente de la preservación de dichas condiciones.
- En cuanto a la parte motivacional, el Departamento de Recursos Humanos realiza encuestas o reuniones periódicas al personal para indagar y conocer su opinión acerca de factores de importancia.

3.7 EVALUACIÓN DE RIESGOS

3.7.1 Riesgo de imagen

Mundial de Tornillos E.U., presenta una alta probabilidad de conllevar con este riesgo, por que la imagen que están percibiendo los clientes sobre el proceso de

distribución en algunos casos es negativa, debido a la demora en los despachos y la entrega de productos no solicitados por los mismos.

Si el cliente no confía en el servicio de distribución que brinda la compañía, no se interesará en volver a comprar, y menos aun si la calidad del servicio que se presta no cumple con sus expectativas, esto motivará a buscar nuevas alternativas en el mercado.

La imagen que la compañía proyecta al público en general depende en gran parte de acciones que se realizan en el interior de la misma y que son reflejo de las operaciones diarias que desarrolla, debido a esto Mundial de Tornillos E.U., tiene que establecer procesos de mejora que con lleven a satisfacer las necesidades de sus clientes.

3.7.2 Riesgo de negocio

La posibilidad de que exista este riesgo en la organización es mediana, debido a que las situaciones adversas que puedan afectar la viabilidad y rentabilidad en el negocio son evaluados en la compañía y por tanto son en lo posible controlables.

Sin embargo por ser este riesgo inherente a las operaciones de Mundial de Tornillos E.U., se debe reevaluar cada vez que existan cambios en el mercado que afecte el giro normal del negocio con el fin de establecer controles sobre el mismo.

3.7.3 Riesgo de liquidez

Este riesgo en Mundial de Tornillos E.U., es inferior, en cuanto a que su cartera se encuentra protegida por un sistema de confirmación y verificación para otorgar

créditos, este servicio es prestado por las entidades COVICHEQUE y ASOFERCO.

La gestión de cobranza en el departamento de cartera es eficaz, ya que mensualmente se está recaudando un 40% de la misma sobre el total de las ventas realizadas en el mes, además el porcentaje de cartera morosa mayor a 90 días es de tan solo un 5%, lo cual le genera confianza a la gerencia sobre la disponibilidad de capital de trabajo.

También vale la pena mencionar que la compañía lleva desarrollando sus actividades desde hace 25 años, lo que le ha permitido adquirir solidez y posicionamiento en el mercado ferretero, al igual que su crecimiento a nivel organizacional.

3.7.4 Riesgo de solvencia

Mundial de Tornillos E.U., actualmente cuenta con tres créditos con una entidad financiera y el monto de estos créditos puede ser cubierto por los ingresos que percibe la misma, por lo que este riesgo se puede clasificar como inferior.

De acuerdo a lo anterior dentro de la compañía existe confianza de solvencia ya que se cuenta con los ingresos suficientes para cumplir con las obligaciones adquiridas, sin embargo queremos destacar que Mundial de Tornillos E.U., no maneja ningún tipo de inversión que haga más rentable el negocio o que le permita optimizar sus recursos financieros.

Es importante que la organización busque alternativas de inversión para su dinero, y de esta forma pueda adquirir mayor rentabilidad y solvencia económica que le permita seguir manteniéndose en un mercado tan cambiante como el nuestro.

3.7.5 Riesgo de la tecnología de la información

Es un riesgo alto en la organización, puesto que no se cuenta con tecnología avanzada en los sistemas de información que maneja la compañía, además no existe un sistema en línea que permita la actualización de los datos en tiempo real lo que permite que se presenten errores al consultar la información que suministra el sistema.

Entre los errores más frecuentes se encuentra los datos de las existencias de los inventarios, lo cual hace que los vendedores confirmen mercancía que no se encuentra físicamente, también se presentan errores en los estados de cuenta de los clientes de las sucursales de Medellín y Cali al no contarse con la información real y a tiempo.

En cuanto a la seguridad de los sistemas se puede afirmar que es confiable porque existen controles (claves de acceso), para que el personal no autorizado consulte, modifique o adicione información confidencial.

Por todo lo anterior se propone a la compañía evaluar un software y hardware que le permita mejorar las deficiencias que se están presentando al respecto.

3.7.6 Riesgo de actividades ilícitas

Es un riesgo al cual no se le puede asignar una clasificación general, dado que se debe tener en cuenta las diferentes actividades que lo conforman, entre las cuales se pueden mencionar: El contrabando, extorsión, narcotráfico, testaferrato.

3.7.6.1. Contrabando

Esta clase de riesgo en la organización se puede calificar como baja, puesto que cada vez que se realiza una importación en Mundial de Tomillos E.U., siempre se evalúa la confiabilidad de su proveedor, imagen, liquidez, así como las referencias comerciales que amparan las operaciones con otros clientes, lo cual le brinda seguridad sobre la legalidad del producto importado a la organización. También se efectúan todos los trámites aduaneros establecidos por la ley que soportan la transparencia de las importaciones.

3.7.6.2. Extorsión

En estos momentos no existe la posibilidad de que ingrese a la compañía dinero producto de actividades de extorsión, debido a que la organización ejerce un control estricto sobre el recaudo del mismo, el cual proviene de las ventas reportadas en cada una de sus sucursales distribuidas a nivel nacional.

Por ser la compañía unipersonal existe mayor confianza sobre la procedencia de los aportes de capital que ingresa a la misma, al igual que las utilidades que se obtienen en el desarrollo de su objeto social, por lo cual se facilita la verificación del origen de sus recursos.

Se recomienda a la organización que llegado el caso de cambiar de tipo de sociedad, permitiendo el ingreso de fuentes que fortalezcan su capital, realice una evaluación previa y exigente del origen de los recursos económicos de los futuros socios a vincular.

3.7.6.3. Narcotráfico

Se clasifica como una actividad de riesgo ilícito baja para la organización, puesto que los recursos con que cuenta la misma provienen del desarrollo de sus operaciones desde hace 25 años, en las cuales siempre se ha demostrado su legalidad a las autoridades competentes quienes han avalado la transparencia de la procedencia de los recursos con que cuenta Mundial de Tornillos E.U.

3.7.6.4. Testaferrato

Es difícil que Mundial de Tornillos E.U., llegue en algún momento a prestar su nombre e imagen para la compra de bienes cuyo dinero provenga de actividades de narcotráfico y conexos, ya que su propietario no está dispuesto a perder la imagen consolidada durante todos estos años, y verse involucrado en actividades que afecten su buen nombre y el de la organización.

3.8 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE MUNDIAL DE TORNILLOS E.U.

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias.

Por consiguiente para la realización de nuestra auditoría, fue necesario evaluar a nivel general el sistema de control interno en Mundial de Tornillos E.U., con el objetivo de darle un adecuado enfoque a la auditoría y la determinación, extensión a las pruebas realizadas.

En Mundial de Tomillos E.U., no existe un control interno definido, hay un departamento de auditoría interna quienes son los encargados de revisar que las operaciones se estén realizando en forma adecuada, también son los responsables de realizar auditorías periódicas a las diferentes áreas de la organización con el fin de evaluar el cumplimiento en las funciones de las mismas.

3.8.1 Evaluación de los controles

3.8.1.1. Controles Operativos

Dentro de la organización se puede observar que los controles operativos son manejados por cada uno de los responsables de las áreas, los cuales llevan formatos que diligencian a diario controlando cada una de las operaciones que se realizan durante el día y que a su vez son utilizados como soporte de información

Sin embargo estos controles no son evaluados en su totalidad por la gerencia o por el departamento de auditoría interna, lo que representa una falla que está cometiendo la organización al no analizar si los controles realmente son eficaces y viables en el logro de los objetivos de las áreas de la compañía.

Entre las funciones desarrolladas en el ciclo operacional se pueden mencionar, el servicio al cliente, cargue y descargue de mercancía, recibo y entrega de correspondencia, y el control diario en el recaudo de dinero que ingresa a la compañía. Estas funciones en su gran mayoría no son revisadas y controladas,

ya que actualmente solo se encuentran enfocados al control de los ingresos que percibe la organización.

De acuerdo a lo anterior es importante que Mundial de Tornillos E.U., además de ejercer control sobre el dinero que le ingresa, realice una planificación sobre el control que debe desarrollar en el resto de funciones que son de tipo operativo y de gran importancia en la organización.

3.8.1.2. Controles Financieros

El departamento contable de Mundial de Tornillos E.U., es el encargado de realizar funciones como: Preparación diaria de asientos contables, causación y pago de proveedores, análisis de cuentas, reembolsos de caja menor, conciliaciones bancarias, elaboración de informes, preparación y elaboración de Estados Financieros entre otras.

El departamento mensualmente realiza reuniones con el fin de planificar sus actividades durante este periodo de tiempo, lo cual le permite mantener controladas todas las operaciones que se registran en la contabilidad de la compañía, y de verificar que estén cumpliendo con todas las normas tanto fiscales, tributarias y civiles.

Dentro del ciclo contable se encontró que los comprobantes de contabilidad son llevados en forma consecutiva, lo que permite un fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de los mismos. Además del manejo reservado de los Estados financieros y sus anexos.

En cuanto a la razonabilidad de la información financiera de Mundial de Tornillos E.U., es certificada por el Revisor Fiscal que le presta sus servicios a la compañía, lo que le brinda seguridad y confianza a la gerencia.

3.8.1.3 Control de los sistemas de información

Los sistemas de información son un elemento importante dentro del sistema de control interno, por consiguiente la organización debe mejorar en este aspecto, estableciendo sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control de los mismos, haciendo más eficaces las operaciones desarrolladas por la misma.

Dentro de las funciones que desempeña el departamento de sistemas es dar apoyo a todas las áreas de la organización, al igual que controlar y custodiar el manejo de la información sistematizada, también son los encargados de monitorear el buen manejo de los sistemas en la compañía.

Es importante resaltar que existen controles como claves de acceso a los diferentes módulos del programa, y claves para modificar la información que son manejadas únicamente por el coordinador del departamento, lo que brinda seguridad y confianza. También existe un área de sistemas con acceso restringido y controlado del personal que ingresa a la misma.

En conclusión y de acuerdo a la evaluación realizada al sistema de control interno de la organización existen varias inconsistencias dentro de los procesos que se desarrollan en la misma, las cuales se mencionaron en el análisis efectuado a cada una de los controles evaluados.

Por consiguiente es importante que la compañía establezca soluciones al respecto mejorando su sistema de control interno, para lo cual le sugerimos tener en cuenta la siguiente propuesta que brindará el enfoque de auditoría en la revisión del control interno, como base esencial en la evaluación de los controles que son manejados en Mundial de Tornillos E.U.

3.9 ENFOQUE DE AUDITORÍA PARA LA REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO

Este enfoque se relaciona con la auditoría de los controles de las transacciones económicas que originan los estados financieros, con énfasis en el control interno. El enfoque para efectuar la auditoría mediante una revisión más analítica y profunda del control interno, requiere que se agrupen en forma ordenada las transacciones características de cada negocio. El estudio de este concepto requiere como base fundamental, que se definan dichas transacciones y la forma como pueden agruparse.

Aunque las empresas tienen diferentes clases de transacciones según sus características, para efectos prácticos pueden organizarse de acuerdo con el desarrollo normal de las mismas y presentarse en los siguientes ciclos típicos aplicables en general a la mayoría de los negocios:

- 1. Ciclo de ingresos.** se refiere a la venta de bienes y servicios a terceros a cambio de dinero.
- 2. Ciclo de compras.** se refiere a la adquisición de activos de capital, mano de obra, servicios y materiales a cambio de efectivo.
- 3. Ciclo de nómina o personal.** se relaciona con las erogaciones y transacciones de los recursos humanos.
- 4. Ciclo de tesorería.** comprende el manejo de los fondos de la empresa;

comienza con el reconocimiento de los ingresos, incluye la distribución del efectivo en las operaciones corrientes y otros usos y termina con el retomo de éste a los inversionistas y acreedores.

- 5. Ciclo de información financiera.** comprende la preparación de estados financieros que resumen el resultado de las actividades del negocio a una fecha o por un período determinado.

Hay un alto grado de interdependencia entre estos ciclos, aunque la incidencia de uno en otro dependa del tipo de compañía o industria. Cada ciclo comprende una o más funciones, las cuales son tareas o segmentos de un sistema que procesa de manera lógica las transacciones.

El análisis de los ciclos para la evaluación del control interno que se incluye a continuación es un resumen elaborado con el fin de enfocar a las organizaciones en el manejo del mismo.

3.9.1 Ciclo de ingresos

El ciclo de ingresos de una empresa, incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios. Estas funciones incluyen la toma de pedidos de los clientes, el embarque de los productos terminados, el uso por los clientes de los servicios que presta la empresa, mantener y cobrar las cuentas por cobrar a clientes y recibir de éstos el efectivo. En virtud de que el ciclo de ingresos es el ciclo en que el control físico y el derecho de propiedad sobre los recursos se venden, la determinación del costo de ventas es una función contable que puede identificarse con el ciclo de ingresos.

Dentro de este ciclo podemos encontrar los siguientes aspectos a tener en cuenta como:

3.9.1.1. Funciones Típicas

- Otorgamiento de crédito.
- Toma de pedidos.
- Entrega o embarque de mercancía y/o prestación del servicio.
- Facturación.
- Contabilización de comisiones.
- Contabilización de garantías.
- Cuentas por cobrar.
- Cobranza.
- Ingreso del efectivo.
- Ajuste a facturas y/o notas de crédito.
- Determinación del costo de ventas.

3.9.1.2. Asientos contables comunes

Dentro del ciclo de ingresos podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Ventas.
- Costo de ventas.
- Ingresos de caja.
- Devoluciones y rebajas sobre ventas.
- Descuentos por pronto pago.
- Provisiones para cuentas de cobro dudoso
- Cancelaciones y recuperaciones de cuentas incobrables.

- Gastos de comisiones.
- Creación de pasivos por el impuesto a las ventas.
- Provisiones para gastos de garantía.

3.9.1.3. Formas y documentos importantes

Dentro de los ejemplos de formas y documentos importantes del ciclo de ingresos se podrían mencionar:

- Pedidos de clientes.
- Ordenes de venta y embarque.
- Conocimientos de embarque.
- Facturas de venta.
- Notas de crédito por devoluciones y rebajas sobre ventas.
- Avisos de remesas de clientes.
- Formas especiales para llevar a cabo ajustes a cuentas de clientes.

3.9.1.4. Bases usuales de datos

Las bases usuales de datos, están representadas por archivos, catálogos, listas, auxiliares, etc., que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Bases de referencia. Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.

- Bases dinámicas. Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se está modificando constantemente.

Las bases usuales de datos para el ciclo de ingresos podrían ser las siguientes:

3.9.1.5. Bases de referencia

- Listas y/o archivos maestros de clientes y de crédito.
- Catálogos de productos y listados o archivos de precios.

3.9.1.6. Bases dinámicas

- Archivos de órdenes de clientes pendientes de surtir.
- Auxiliares de clientes.
- Estadísticas de ventas.
- Diarios de ventas.

3.9.1.7. Enlaces con otros ciclos

Dentro del ciclo de ingresos podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Ingresos de caja que se enlazan con el ciclo de tesorería.
- Embarques de productos que se enlazan con el ciclo de producción.
- Concentraciones de actividades (pólizas de registro contable) que se enlazan con el ciclo de informe financiero.

3.9.1.8. Objetivos del ciclo de ingreso

Para efectos del ciclo de ingresos se han identificado 20 objetivos específicos de control interno, los cuales han sido clasificados en cuatro clases como sigue:

- De autorización.
- De procesamiento y clasificación de transacciones
- De verificación y evaluación.
- De salvaguarda física.

3.9.1.9. Objetivos de autorización

Los objetivos de autorización tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que estos son adecuados. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

- Los clientes deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- El precio y condiciones de las mercancías y servicios que han de proporcionarse a los clientes deben de autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los ingresos, costo de ventas gastos de venta y cuentas de clientes, deben de autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Los procedimientos del proceso del ciclo de ingresos deben estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

3.9.1.10 Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a éstas. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

- Solo deben aprobarse aquellos pedidos de clientes por mercancías o servicios que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Debe requerirse de una solicitud o pedido aprobado antes de proporcionar mercancías o servicios.
- Cada pedido autorizado debe embarcarse correcta y oportunamente.
- Todos y únicamente los embarques efectuados y los servicios prestados deben producir facturación.
- Las facturas deben prepararse correcta y oportunamente.
- Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción, hasta su depósito.
- Las facturas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los costos de las mercancías y servicios vendidos, así como los gastos relativos a las ventas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- La información del efectivo recibido debe clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los ajustes a los ingresos, costo de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Las facturas, cobros y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de cada cliente.

- En cada periodo contable deben prepararse asientos contables para facturaciones, costos de mercancías y servicios vendidos, gastos relativos a las ventas, efectivo recibido y ajustes relativos.
- Los asientos contables del ciclo de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.
- La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de ingreso debe producirse correcta y oportunamente.

3.9.1.11. Objetivos de verificación y evaluación

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento.

3.9.1.12. Objetivos de salvaguarda física

Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

- El acceso al efectivo recibido debe permitirse únicamente de acuerdo con controles adecuados establecidos por la gerencia hasta que se transfiera dicho control al ciclo de tesorería.
- El acceso a los registros de embarque, facturación, cobranza y cuentas por cobrar, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

3.9.2 Ciclo de compras

Debido a que en casi todas las empresas las funciones relacionadas con la nómina son distintas de las funciones de compra, se ha considerado conveniente mostrar separadamente dichas funciones en dos ciclos, para facilitar la revisión del control interno del ciclo de egresos.

El ciclo de compras de una empresa incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para:

- La adquisición de bienes, mercancías y servicios.
- El pago de las adquisiciones anteriores.
- Clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó.

3.9.2.1. El ciclo de compras contiene la adquisición y el pago de:

- Inventarios
- Activos fijos
- Servicios externos
- Suministros o abastecimientos

En este ciclo se clasifica la adquisición de los recursos antes mencionados entre diversas cuentas de activo y de resultados. En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los recursos y el pago de los mismos, deben considerarse también como parte de este ciclo las cuentas por pagar y los pasivos acumulados derivados de la adquisición de dichos recursos.

Dentro de este ciclo podemos encontrar los siguientes aspectos a tener en cuenta como:

3.9.2.2. Funciones típicas

- Selección de proveedores
- Preparación de solicitudes de compra
- Función específica de compras
- Recepción de mercancías y suministros
- Control de calidad de las mercancías y servicios adquiridos
- Registro y control de las cuentas por pagar y los pasivos acumulados
- Desembolso de efectivo

3.9.2.3. Asientos contables comunes

Dentro del ciclo de compras podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Compras
- Desembolso de efectivo
- Pagos anticipados
- Acumulaciones de pasivos
- Ajustes de compras

3.9.2.4. Formas y documentos importantes

Algunos ejemplos de formas y documentos importantes del ciclo de compras podrían ser:

- Requisiciones de compra

- Ordenes de compra y contratos
- Documentos de recepción de mercancías
- Facturas de proveedores
- Notas de cargo y de crédito
- Solicitudes de cheques
- Recibos de servicios
- Póliza cheque

3.9.2.5. Bases usuales de datos

Las bases usuales de datos, están representadas por archivos, catálogos, listas, auxiliares, etc., que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da, se pueden clasificar como sigue:

- Bases de referencias. Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.
- Bases dinámicas. Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se está modificando constantemente.

3.9.2.6. Las bases usuales de datos para compras podrían ser las siguientes :

- Archivos de proveedores conteniendo nombre, dirección, productos que ofrece, precios, etc.
- Archivos de cuentas por pagar que contenga las cuentas pendientes de pago (auxiliares) e historial de pagos efectuados.
- Los pedidos a proveedores pendientes de surtir.

3.9.2.7. Enlace con otros ciclos

Podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolsos de efectivo que se enlazan con el ciclo de tesorería.
- Recepción de bienes, mercancías y servicios que se enlazan con el ciclo de producción.
- Resumen de actividad (pólizas de registro contable) que se enlazan con el ciclo de informe financiero.

3.9.2.8. Objetivos del ciclo de compras

Para efectos de este ciclo se han identificado 18 objetivos específicos de control interno, los cuales han sido clasificados en cuatro clases como sigue:

- De autorización
- De procesamiento y clasificación de transacciones
- De verificación y evaluación
- De salvaguarda física

3.9.2.9. Objetivos de autorización

Los objetivos de autorización tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración, estos objetivos para este ciclo son:

- Los proveedores deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

- El precio y condiciones de los bienes, mercancías y servicios que han de proporcionar los proveedores deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de los proveedores, cuentas de pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Todos los pagos por bienes, mercancías y servicios recibidos deben efectuarse de acuerdo a políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Los procedimientos de proceso del ciclo de compras deben de estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

3.9.2.10. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a éstas. Estos objetivos para el ciclo de compras son:

- Sólo deben aprobarse aquellas órdenes de compra a proveedores por bienes, mercancías o servicios que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
- Sólo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado.
- Los bienes, mercancías y servicios recibidos, deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los montos adecuados a proveedores por bienes, mercancías y servicios recibidos, así como la distribución contable de dichos adeudos debe calcularse con exactitud y registrarse como pasivo en forma oportuna.

- Todos los pagos por bienes, mercancías y servicios recibidos, deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud.
- Los importes adeudados a proveedores y acreedores deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los pagos y los ajustes relativos a compras deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada proveedor y acreedor.
- Deben prepararse asientos contables por las cantidades adeudadas a proveedores y acreedores, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos, en cada periodo contable.
- Los asientos contables de las compras deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de compras debe producirse correcta y oportunamente.

3.9.2.11. Objetivos de verificación y evaluación

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Estos objetivos para el ciclo de compras son:

Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas por pagar y las actividades de transacciones relativas.

3.9.2.12. Objetivos de salvaguarda física

Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para este ciclo son:

El acceso a los registros de compras, recepción y pagos, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

3.9.3 Ciclo de nomina o personal

El ciclo de nóminas de una empresa incluye aquellas funciones que se requiere llevar a cabo para:

- La contratación y utilización de mano de obra
- El pago de mano de obra
- Clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pagó de mano de obra

El ciclo de nóminas contiene la contratación, utilización y pago de servicios personales como por ejemplo nóminas de mano de obra directa, mano de obra indirecta, ejecutiva, administrativa, etc.

En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los servicios del personal y el pago de los mismos, estén relacionados como parte de este ciclo las cuentas por pagar y pasivos acumulados derivados de la obtención de dichos recursos.

Dentro de este ciclo podemos encontrar los siguientes aspectos a tener en cuenta como:

3.9.3.1. Funciones típicas

Entre las funciones típicas de nóminas podrían mencionarse las siguientes:

- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de personal
- Llevar las relaciones laborales
- Preparar informes de asistencia
- Registro, información y control de la nómina
- Desembolso de efectivo
- Promoción y evaluación de personal.

3.9.3.2. Asientos contables comunes

Dentro del ciclo de nóminas podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Pago de nóminas
- Anticipos de sueldos y préstamos al personal
- Distribuciones de mano de obra
- Otras prestaciones al personal
- Ajustes de nóminas

3.9.3.3 Formas y documentos importantes

Algunos ejemplos de formas y documentos importantes del ciclo de nóminas podrían ser:

- Solicitud de empleo
- Contratos de trabajo
- Informes de tiempo
- Tarjetas de reloj
- Autorización de ajustes de nómina
- Autorización de pagos especiales
- Recibos de pago
- Cheques.

3.9.3.4. Bases usuales de datos

Las bases usuales de datos están representadas por archivos, catálogos, listas, auxiliares, etc., que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les dé, se pueden clasificar como sigue:

- Bases de referencia. Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.
- Bases dinámicas. Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se está modificando constantemente.

Las bases usuales de datos para nóminas podrán ser las siguientes:

- Archivo maestro de personal conteniendo nombres e información de referencia, tipos de retribución, prestaciones a empleados, etc.
- Registros de salarios de empleados

3.9.3.5. Enlace con otros ciclos

Podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolsos de efectivo que se enlazan con el ciclo de tesorería
- Recepción de servicios de mano de obra que se enlazan con el ciclo de producción.
- Resumen de actividades (póliza de registro contable) que se enlaza con el ciclo de informe financiero.

3.9.3.6. Objetivos del ciclo de nomina

Para efectos de este ciclo se han identificado 17 objetivos específicos de control interno, los cuales han sido clasificados en cuatro clases como sigue:

- De autorización
- De procesamiento y clasificación de transacciones
- De verificación y evaluación
- De salvaguarda física

3.9.3.7. Objetivos de autorización

Los objetivos de autorización tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración, los cuales deberán ser razonables de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa mismas que deberán ser evaluadas por el auditor. Estos objetivos para este ciclo son:

- El personal debe contratarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
- Los tipos de retribución y las deducciones de nómina deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de personal, pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Todos los pagos de nóminas deben efectuarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.
- Los procedimientos del ciclo de nóminas deben de estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

3.9.3.8. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben 13 establecerse para el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes de éstas. Estos objetivos para el ciclo de nóminas son:

- Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes *de* utilización de mano de obra que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
- La mano de obra utilizada debe informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los montos adeudados al personal, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como pasivo en forma oportuna.
- Todos los pagos relacionados con la nómina deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud.
- Los importes adeudados al personal deben clasificarse, concentrarse e informarse con exactitud y en forma oportuna.

- Los pagos y los ajustes relativos a nóminas deben clasificarse, concentrarse e informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud y oportunamente a las cuentas apropiadas del personal.
- Deben prepararse asientos contables por las cantidades adeudadas al personal, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos, en cada periodo contable.
- Los asientos contables de la nómina deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de nóminas debe producirse con exactitud y en forma oportuna.

3.9.3.9. Objetivos de verificación y evaluación

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Estos objetivos para el ciclo de nóminas son:

- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas de nóminas y las transacciones relativas.

3.9.3.10. Objetivos de salvaguarda física

- Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para este ciclo son: el acceso a los registros de personal, nóminas, formas, documentos importantes y lugares de proceso

debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

3.9.4 Ciclo de tesorería

El ciclo de Tesorería de una empresa incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital.

Las funciones del ciclo de Tesorería se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se terminan con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores.

La mayor parte de las funciones relacionadas con un ciclo de Tesorería pueden efectuarse en la Tesorería de la empresa. Sin embargo, la Dirección Financiera, la Contraloría, Personal, por ejemplo, también pueden tener participación. Es frecuente que algunas funciones de la alta dirección estén encaminadas a la planeación y control financiero.

3.9.4.1. Funciones Típicas

Las funciones típicas de un ciclo de Tesorería podrían ser las siguientes:

- Relaciones con sociedades financieras y de crédito
- Relaciones con accionistas
- Administración del efectivo y las inversiones
- Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos
- Custodia física del efectivo y los valores
- Administración de monedas extranjeras incluyendo riesgos cambiarios.

- Administración y vigilancia de la deuda (principal e intereses)
- Operaciones de inversión y financiamiento
- Administración financiera de planes de beneficio a empleados
- Administración de seguros

3.9.4.2. Asientos contables comunes

Dentro del ciclo de Tesorería podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Obtención y pago de financiamiento
- Emisión y retiro de acciones
- Compra y venta de inversiones en valores
- Acumulaciones, cobros y pagos de intereses y dividendos
- Amortización de descuentos, gastos y primas diferidos, en relación con deudas e inversiones
- Cambios en los valores según libros de inversiones y deuda
- Compra y venta de moneda extranjera.

3.9.4.3. Formas y documentos importantes

Algunos ejemplos de formas y documentos importantes del ciclo de tesorería podrían ser:

- Certificados provisionales de acciones
- Acciones emitidas
- Obligaciones, bonos, papel comercial
- Acciones, bonos y otros instrumentos adquiridos como inversiones
- Títulos de crédito como cheques, pagarés, cartas de crédito, etc.

- Contratos de cambio de moneda extranjera para entrega futura
- Fideicomiso o Convenios para el plan de beneficios a empleados
- Pólizas de seguro.

3.9.4.4. Bases usuales de datos

Las bases usuales de datos están representadas por archivos, catálogos, listas auxiliares, etc., que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da, se pueden clasificar como sigue:

- Bases de referencia - Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.
- Bases dinámicas - Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se está modificando constantemente.

Las bases usuales de datos para el ciclo de tesorería podrían ser las siguientes:

3.9.4.5. Bases de referencia

- Archivo maestro de accionistas
- Cédulas de trabajo de intereses y dividendos
- Libro de registro de accionistas y utilidades
- Cuestionario de cumplimiento de estipulaciones de préstamos

3.9.4.6. Bases dinámicas

- Saldos de las cuentas bancarias
- Cartera de inversiones

- Saldos de mayores auxiliares de inversionistas y acreedores.

Los sistemas que se utilizan para procesar las transacciones del ciclo de Tesorería varían de una empresa a otra. Pueden usarse procedimientos detallados para manejar transacciones voluminosas y rutinarias como en el caso de distribución de dividendos e intereses, ventas y redenciones de papel comercial, y compras y ventas de inversiones. Existen otras transacciones que son tan esporádicas que no son necesarios procedimientos estandarizados para procesarlas, por ejemplo una oferta de acciones al público o una colocación privada de bonos u obligaciones que podrían registrarse directamente en el mayor general, por medio de uno o más asientos contables diseñados para ello.

3.9.4.7. Enlaces con otros ciclos

Los ingresos y desembolsos de efectivo no se han incluido entre las funciones del ciclo de Tesorería mencionadas anteriormente. Esto se debe a que se recibe o desembolsa efectivo para cerrar las transacciones del ciclo de Tesorería, pero la entrada de efectivo también cierra actividades del ciclo de ingresos y el desembolso de efectivo cierra actividades del ciclo de compras. Por ello, surge una duda sobre si la función de los ingresos y egresos de efectivo es parte del ciclo de Tesorería, del ciclo de ingresos o del ciclo de compras.

Muchas empresas crean específicamente una función de ingresos de efectivo y otra función de desembolsos de efectivo. En algún momento, tanto los ingresos del ciclo de Tesorería como del ciclo de ingresos se unen para procesarse. También, de modo semejante, tanto los desembolsos del ciclo de Tesorería y del ciclo de compras van unidos. En tales casos, una función común de ingresos de efectivo puede identificarse bien con el ciclo de Tesorería o con el de ingreso, como también una función común de desembolso de efectivo puede identificarse

bien con el ciclo de Tesorería o con el de compras. Una forma práctica para decidir donde situar una función común es considerar el volumen de las transacciones que se originan en cada uno de los ciclos que hacen aportación a esa función común.

En otras empresas, ciertos tipos de ingresos o desembolsos de Tesorería, o ambos, se procesan mediante sistemas singulares y nunca se unen a transacciones semejantes de otros ciclos para procesarse conjuntamente. En estos casos, es práctico identificar la función en ambos ciclos con el propósito de evaluar los controles internos.

Dentro del ciclo de Tesorería podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de compras
- Ingresos de efectivo con el ciclo de ingresos
- Conciliaciones de efectivo o valores con los ciclos de compras e ingresos
- Beneficios al personal como bonos o prestaciones adicionales con el ciclo de nóminas.

3.9.4.8. Objetivos del ciclo de tesorería

Para efectos de este ciclo se han identificado 24 objetivos específicos de control interno, los cuales han sido clasificados en cuatro clases como sigue:

- De autorización
- De procesamiento y clasificación de transacciones
- De verificación y evaluación

- De salvaguarda física

3.9.4.9. Objetivos de autorización

Los objetivos de autorización tratan todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se estén cumpliéndolas políticas y criterios establecidos por la administración. Estos objetivos para este ciclo son:

- Las fuentes de inversión y financiamiento deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los importes, momento y condiciones de las transacciones de deuda y capital deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los importes, momento, entidades en que se invierte y las condiciones de las inversiones en valores deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los ajustes a las cuentas de inversión en valores, créditos bancarios, intereses por pagar, dividendos por pagar, capital social, gastos, primas, diferidos y la distribución contable deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los procedimientos de proceso del ciclo de Tesorería deben de estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

3.9.4.10. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a éstas. Estos objetivos para el ciclo de Tesorería son:

- Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de obtención o entrega de recursos que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
- Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de compra - venta de inversiones que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
- Los recursos obtenidos de inversionistas y acreedores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los gastos financieros de los recursos de capital y las entregas de recursos a inversionistas y acreedores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Las compras y ventas de inversiones deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los productos de las inversiones en valores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Las cantidades adeudadas a, o por inversionistas y acreedores, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos en forma oportuna.
- Las cantidades adeudadas a, o por entidades en que se invierte, corredores y otros, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos en forma oportuna.
- Cuando los principios de contabilidad generalmente aceptados requieren que se efectúen cambios a los valores de las inversiones, estos cambios deben calcularse con exactitud y registrarse en forma oportuna.
- Las cantidades adeudadas a inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte, corredores, y otros, y los ajustes relativos deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Las cantidades adeudadas por inversionistas, deudores, corredores, entidades que invirtieron en la empresa, y otros, y los ajustes relativos deben clasificarse, concentrarse e informarse, correcta y oportunamente.

- Los recursos obtenidos, los productos de esos recursos (intereses y dividendos), las entregas de los mismos y los ajustes relativos, deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada inversionista y acreedor.
- Las compras y ventas de inversiones, los productos de las inversiones y los ajustes relativos deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada una de las entidades en que se invierte.
- Deben prepararse asientos contables por las cantidades que se adeudan, o a cobrar de, inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte, corredores y otros, y por los ajustes relativos.
- Los asientos contables de Tesorería deben concentrar y clasificar las transacciones, de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- La información para determinar bases de impuestos derivados de las actividades de Tesorería deben producirse correcta y oportunamente.

3.9.4.11. Objetivos de verificación y evaluación.

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Estos objetivos para el ciclo de Tesorería son: deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de efectivo, inversiones, financiamientos y capital y las actividades de transacciones relativas.

3.9.4.12. Objetivos de salvaguarda física.

Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para este ciclo son:

- El acceso al efectivo y los valores debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- El acceso a los registros de accionistas, de tenedores de deuda y de inversiones, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

3.9.5 Ciclo de información financiera

3.9.5.1. Funciones típicas

- Preparación de asientos de diario
- Registros en los libros de contabilidad
- Recolección de información suplementaria para preparación de informes
- Preparación de informes
- Mantenimiento de los registros contables

3.9.5.2. Formas y documentos típicos

- Comprobantes de diario
- Estados financieros y otros anexos

3.9.5.3. Información de soporte

- Código de cuentas
- Presupuestos
- Libros de contabilidad
- Registros auxiliares

3.9.5.4. Asientos contables comunes

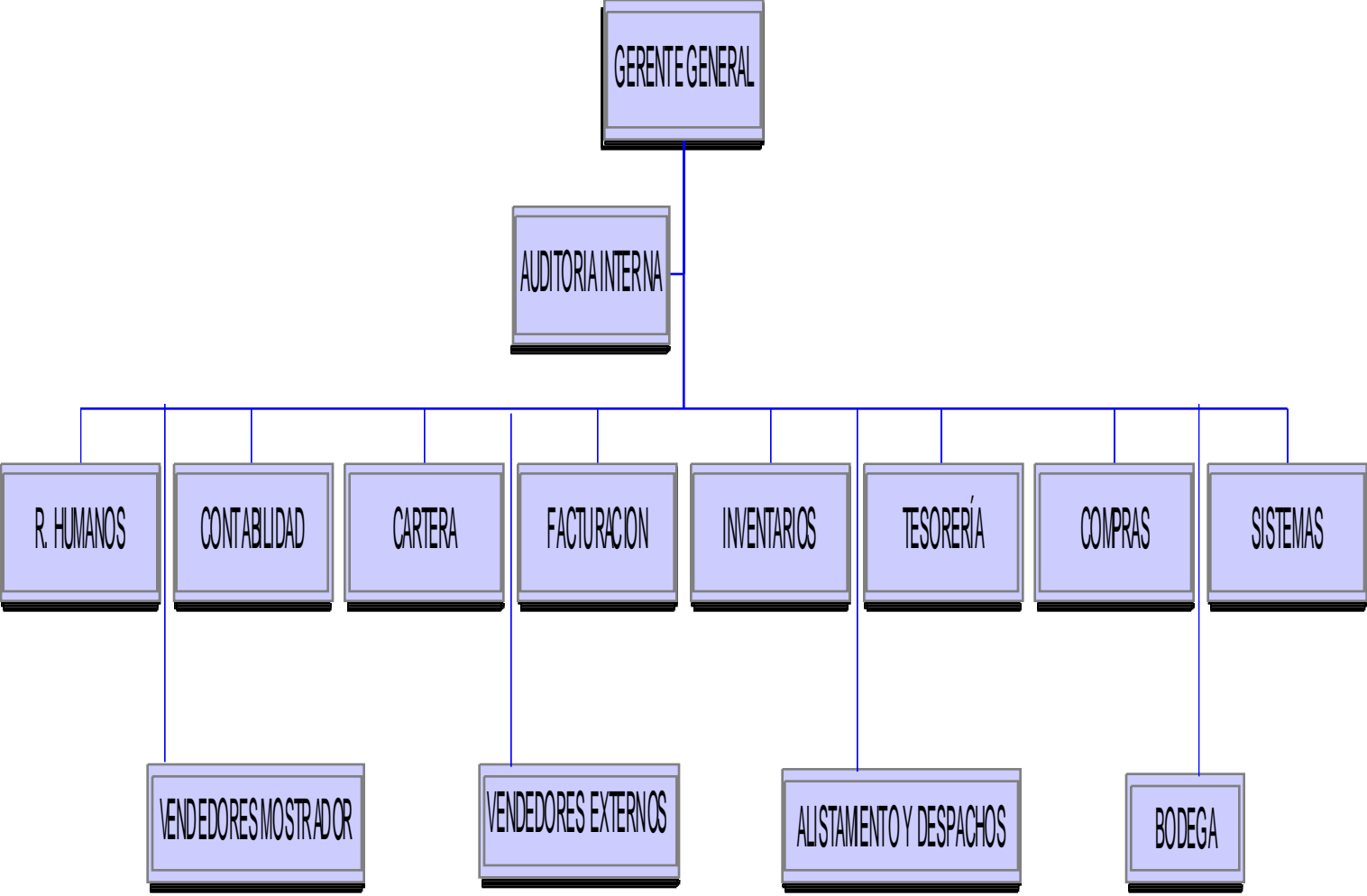
- Ajustes por inflación
- Eliminaciones y reclasificaciones, si es aplicable.

Por ultimo le proponemos a la organización Mundial de Tornillos E.U., tener en cuenta los siguientes procedimientos de control interno que pueden ayudar a facilitar y mejorar su sistema de control intemo:

- En primer lugar sugerimos que haya una delimitación de responsabilidades, y una selección del personal idóneo para las diferentes áreas de la organización.
- Documentar sus procedimientos e impartir funciones por escrito.
- Identificar puntos clave de control en cada proceso o ciclo operacional que maneje.
- Elaborar graficas de control que permitan establecer mejora de los procesos.
- Manejar indicadores de gestión.
- Definir metas y objetivos claros para su cumplimiento.
- Informar al personal de la organización el sentido de sus actividades.

3.10 ORGANIGRAMA⁵⁴

ORGANIGRAMA MUNDIAL DE TORNILLO S.E.U.



⁵⁴ Fuente Investigadores Fancy Eliana Vargas – John Enrique Rodríguez

3.11 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE MUNDIAL DE TORNILLOS E.U.

3.11.1. Modelo de evaluación y mejora del proceso de distribución de Mundial de tornillos E.U.

Los procesos son los que dan coherencia a las actividades al integrarlas en una secuencia ordenada, sin embargo en algunas ocasiones esta secuencia no está claramente definida o no es conocida por todo el personal, por eso es importante realizar una descripción clara y detallada del proceso.

Para realizar la descripción del proceso actual de Mundial de tornillos E.U., utilizamos el modelo de mejora de operaciones críticas (MOC)². Este modelo de evaluación de procesos permite determinar las relaciones importantes entre las actividades del proceso y determinar cuáles de ellas son críticas, realizando un gráfico PERT, que en nuestra investigación es reemplazado por el flujograma de distribución por ventas mostrador o contado, y por el flujograma de distribución por ventas a crédito.

En los flujogramas al igual que en los gráficos PERT las actividades críticas se encuentran resaltadas (en negrita están las operaciones críticas) Los resultados de la evaluación del proceso de distribución se verán en el diagnóstico⁵⁵.

3.11.2 Descripción Del Proceso Actual

En Mundial de Tornillos E.U. el proceso de distribución se inicia con la venta ya sea de contado o crédito, en el caso de las ventas de contado quien entrega la mercancía al cliente es el vendedor de mostrador, quien es el encargado de tomar

⁵⁵ MAS, Y RAMIO, Op cit., p.156-157

el pedido y de alistar la mercancía la cual es tomada del almacén, luego de ello procede a pasar a la cajera o cajero un formato de venta con los productos que le fueron solicitados por el cliente para elaborar la correspondiente factura. Una vez con la factura el cliente procede a reclamar la mercancía en la zona de entrega.

Cuando se realiza una venta crédito se solicita autorización a cartera, quien de acuerdo al estado de cuenta del cliente y políticas de crédito otorgadas al mismo analiza y decide si es viable o no autorizar el pedido, el cual es previamente elaborado por el vendedor de acuerdo a las ordenes de compra enviada por el cliente o de acuerdo a la solicitud efectuada a través del teléfono. Una vez autorizado el pedido, el jefe de cartera envía relacionados los pedidos en un cuaderno a despachos.

Despachos toma el cuaderno y revisa que los pedidos relacionados tengan su documento físico correspondiente, proceden a alistar y revisar los productos solicitados por los clientes, una vez alistados y revisados los productos son llevados a la zona de entrega de mercancía en bodega, quienes son los encargados de revisar nuevamente la mercancía y cargar los vehículos para su respectiva entrega.

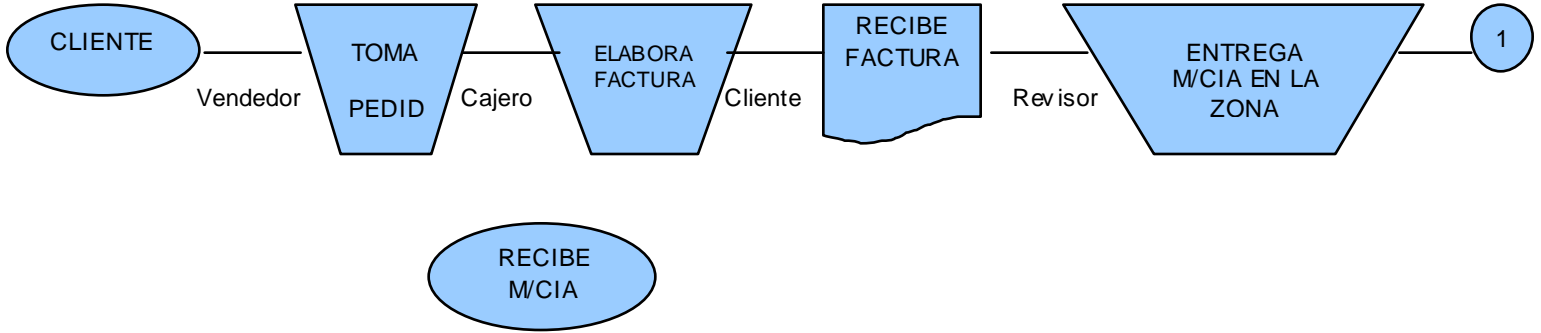
Después el jefe de despacho procede a pasar el documento del pedido a facturación, quien es la encargada de realizar ya sea la remisión o la factura de acuerdo a la solicitud del cliente, una vez elaborada la remisión o factura es pasada nuevamente al jefe de despachos quien se encarga de entregarla relacionada según cliente a los conductores de los vehículos para que al momento de entregar la mercancía hagan firmarla como soporte de recibido.

Finalmente la mercancía es entregada al cliente. Toda la mercancía se despacha desde una bodega principal, en Bogotá se cuenta con una, al igual que en los almacenes de Cali y Medellín⁵⁶.

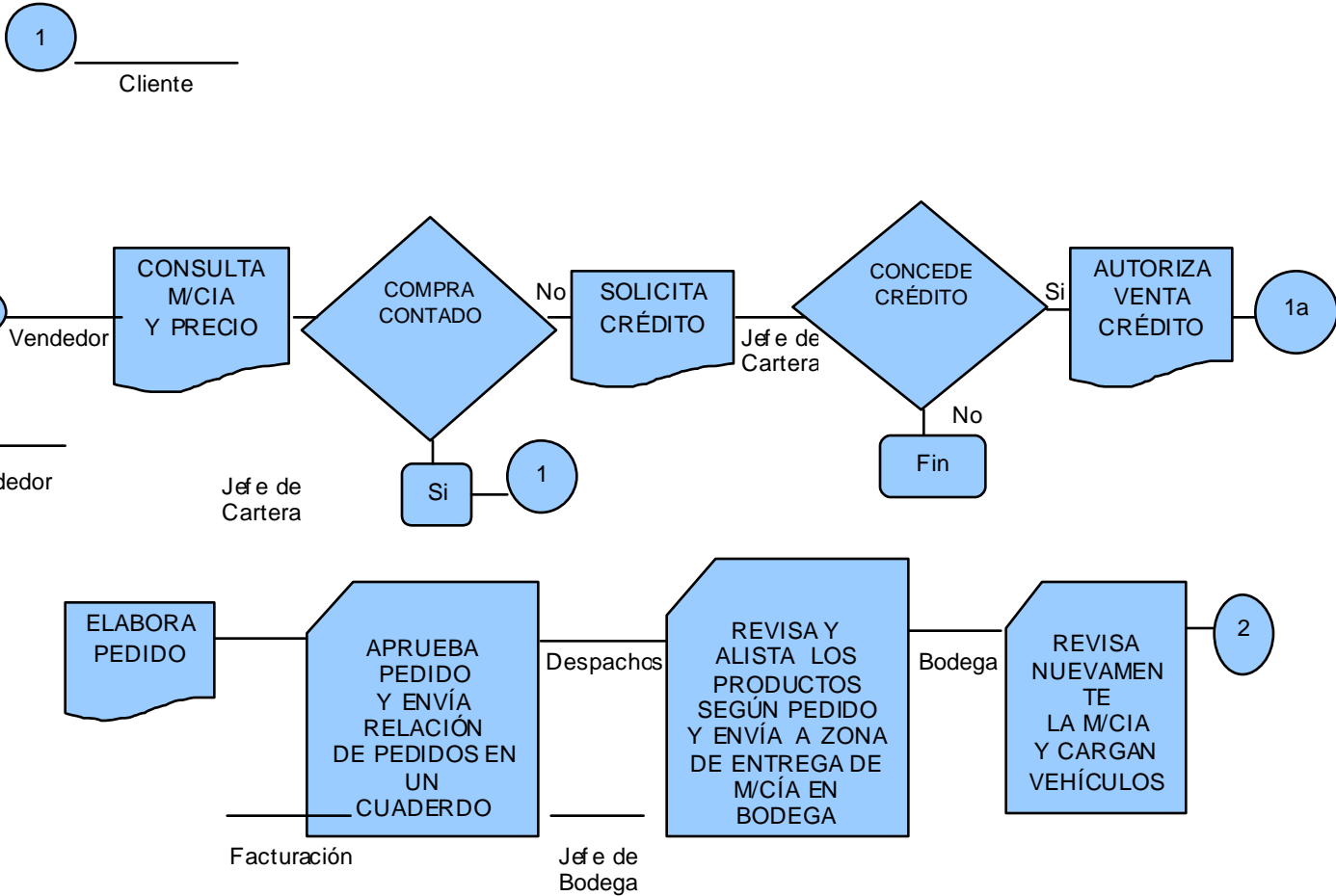
⁵⁶ FUENTE MUNDIAL DE TORNILLOS

3.12 FLUJOGRAMA PROCESO DE DISTRIBUCION⁵⁷

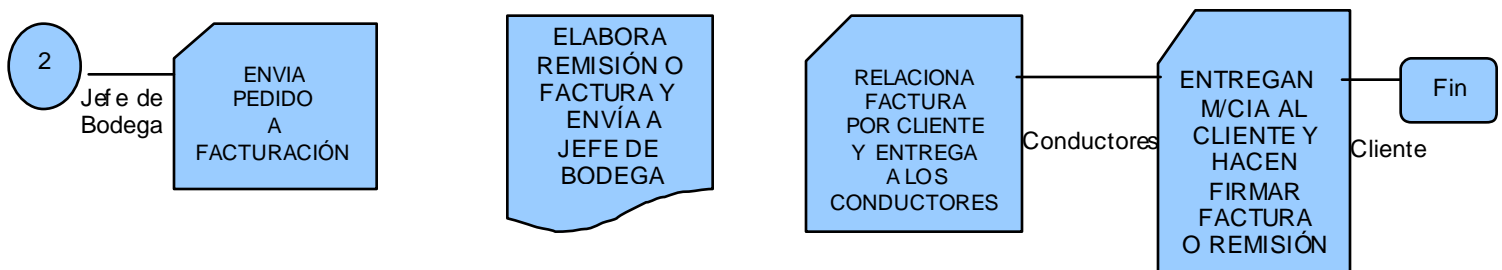
FLUJOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN POR VENTAS MOSTRADOR O CONTADO



FLUJOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN POR VENTAS A CRÉDITO



⁵⁷ Fuente investigadores Francys Eliana Vargas – John Enrique Rodríguez



4 METODOLOGÍA DEL TRABAJO

4.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

La población dentro de esta investigación es la compañía Mundial de Tornillos E.U. La muestra se tomará en el área de despachos de donde se genera el proceso de distribución.

4.2 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de tipo descriptivo, porque tiene como propósito estudiar un caso específico, que para nuestra investigación son las falencias presentadas en el proceso de distribución de la compañía Mundial de Tornillos E.U.

Nuestro estudio se basa en la descripción de un proceso, el análisis y la verificación de las actividades que lo integran con el fin de establecer cuales son las posibles causas que afectan el desarrollo normal del mismo. También se tendrán en cuenta al personal involucrado en el proceso, para lo cual se realizarán encuestas y entrevistas con los mismos, lo que nos servirá como herramienta esencial para el conocimiento de la compañía.

La razón por la cual se escogió este tipo de estudio, es porque nos facilita el desarrollo de la investigación, haciendo más ágil y productivo la obtención de la información que nos servirá de base para la realización del mismo.

4.3. RECOLECCIÓN DE DATOS.

La información de la compañía la recolectaremos utilizando los métodos documental y de campo. En el documental se revisarán la misión y visión, las políticas internas, y procedimientos de la empresa, apoyándonos en la auditoría operativa, en los sistemas de gestión de la calidad y la demás documentación sobre el tema. En el trabajo de campo se utilizarán indicadores de gestión que reflejen cada uno de los resultados que se van obteniendo, indagación con personas conocedoras del tema, y conocimiento del punto de vista de los auditores de calidad que puedan aportar ideas para la mejor realización del proyecto.

4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

4.4.1 Técnicas. Observación tanto Directa como Indirecta del proceso de distribución en la comercialización de tornillos, herramientas, y elementos de fijación.

4.4.2 Instrumentos. Elaboración de indicadores de gestión que permitan evaluar y medir los resultados alcanzados frente a los objetivos planteados, además se realizarán encuestas con el personal involucrado en el proceso de distribución.

4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

Análisis y evaluación de las áreas críticas que influyen dentro del proceso de distribución de la compañía.

Observación del personal del área de despachos para determinar tiempos y movimientos, que nos permitan conocer sus fallas y realizar las correcciones pertinentes.

Se estudiará algunos apartes de la norma técnica colombiana NTC-ISO 9001 versión 2000 con el fin de tomarla como punto de referencia dentro del proyecto a desarrollar en el tema de la gestión de la calidad

Reuniones con todo el personal que labora en la compañía para determinar su compromiso y participación dentro del proceso.

4.6 MODELO DE EVALUACIÓN PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Además de emplear las técnicas de información descritas en el punto anterior, para evaluar el proceso de distribución, utilizaremos el modelo de Mejora de Operaciones Críticas (MOC) El objetivo de este modelo es mejorar el proceso actuando sobre las actividades críticas.

Con este modelo determinaremos el circuito del proceso de distribución a través de flujogramas que realizaremos, ya que la compañía no cuenta con ellos y hallaremos las inconsistencias, luego procederemos a analizar los subprocesos del proceso y propondremos alternativas de mejora.

- **Utilidades del modelo MOC**

- Establecer las relaciones entre los subprocesos
- Detectar las actividades y subprocesos críticos

- **Destinatarios:** los responsables del proceso

- **Requerimientos**

- Inventario de las actividades del proceso de distribución
- Inventario de las actividades de los subprocesos

- **Procedimiento**

1. Realizar el levantamiento de la información: proceso de distribución, actividades, personal que lo realiza.
2. Encadenar las actividades: establecer los subprocesos principales y realizar flujogramas.
3. Hallar los subprocesos críticos: se deben encontrar los subprocesos con mayor deficiencias, y aquellos que impiden con la realización de otros.
4. Analizar los subprocesos críticos: para encontrar la razón de las fallas.
5. Presentar alternativas de mejora para las áreas críticas⁵⁸

4.7 RESULTADOS ESPERADOS.

Los resultados que se esperan obtener de este estudio son:

- Disminuir los costos en que incurre la compañía en el proceso de distribución.

⁵⁸ MAS, Y RAMIO, Op cit., p . 155-158

- Brindar las alternativas necesarias para el mejoramiento del proceso de distribución, al igual que eliminar en su totalidad las deficiencias que se presentan en el mismo.
- Lograr el crecimiento de la compañía y de quienes la integran a través de la transmisión de las normas de calidad.
- Posesionar a la compañía estratégicamente frente a sus competidores, al contar con un claro enfoque de calidad.
- Satisfacer las necesidades de los clientes en tiempo real.
- Difundir el buen nombre de la compañía y su desarrollo en calidad con el fin de atraer nuevos clientes.

4.8 DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

4.8.1 Plan De Trabajo Auditoria: en primer lugar se establece una planificación previa en la que se definirá qué unidades se auditarán, el calendario, el alcance, el enfoque, los objetivos, recursos, procedimientos etc., con el fin de maximizar la productividad de la auditoria, minimizar el tiempo y lograr la adecuada programación y coordinación de actividades.

- **UNIDAD A AUDITAR:** Para el desarrollo de nuestra auditoria las unidades a auditar (áreas críticas) serán las involucradas en el proceso de distribución, las cuales son: proceso comercial, cartera, despachos, facturación y compras.

4.8.2 Objetivos

4.8.2.1. Objetivo General.

Elaborar un sistema de gestión de calidad para la Empresa Mundial de Tomillos E.U., que le permita la disminución de deficiencias y el mejoramiento de las

actividades de distribución de sus productos, mediante el estudio y análisis de cada una de los factores que intervienen dentro del proceso.

4.8.2.2. Objetivos Específicos.

- Identificar los aspectos que generan las deficiencias en el proceso de distribución, a través de la observación de las actividades que realizan cada uno de los responsables del área.
- Determinar las actividades y las responsabilidades necesarias para el mejoramiento continuo.
- Elaborar indicadores financieros para el proceso de distribución y sus subprocesos, que le ayude a la compañía al seguimiento y evaluación de estos.
- Presentar una propuesta que incluya el diseño de un Macroproceso Organizacional y el levantamiento de los procesos de distribución con sus respectivos subprocesos, para que la Empresa Mundial de Tornillos logre la reducción de las deficiencias y mejore la calidad de los mismos.

4.8.3 Alcance:

Con el propósito de evaluar y encontrar los errores que generan las fallas en el proceso de distribución de la compañía MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., se determinó:

- El tiempo estipulado es de ocho meses

- La muestra tomada corresponde a los subprocesos que integran el proceso de distribución.

Audidores: El equipo Auditor estará conformado por Francy Eliana Vargas Dimaté y John Enrique Rodríguez Aguilar, estudiantes de la Universidad De La Salle en proceso de graduación.

4.9 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN BÁSICA:

De acuerdo al alcance de la auditoría se revisaron algunos de los soportes y documentos que la compañía posee sobre el proceso de distribución, para ello se tomó una muestra que nos ayudó a identificar cuales son los errores que con mayor frecuencia se cometían en dicho proceso, resultados que se mostrarán en el diagnóstico.

Esta revisión se orientó a verificar el cumplimiento de los objetivos del proceso, permitiendo realizar un seguimiento de la eficacia del proceso y se hizo de acuerdo a los documentos que se encontraron en la auditoría (notas crédito, notas debito, reclamos)

4.10 PREPARACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA

Para la preparación de las actividades de auditoría nos basaremos en el plan de auditoría, siguiendo el objeto y alcance de la auditoría, los criterios de la auditoría, los procesos a ser auditados, el equipo auditor y los recursos necesarios para las auditorías que se realicen.

También utilizaremos una lista de verificación que nos ayudará a gestionar el tiempo, indicando lo que debe cubrirse del proceso, recopilar las evidencias de la auditoría en orden lógico y facilitar el cubrimiento de cada actividad del proceso, obteniendo respuesta para los requerimientos.

Tabla 1. ACTIVIDADES A DESARROLLAR DURANTE LA AUDITORÍA OPERATIVA

OBJETIVO	Verificar el cumplimiento optimo de las actividades en cada uno de los subprocesos del proceso de distribución			
ALCANCE	Proceso de distribución			
CRITERIOS	Auditoría Operativa, sistema de gestión de la calidad, procedimientos.			
AUDITORES	Francy Eliana Vargas – John Enrique Rodríguez			
REUNIÓN DE APERTURA: Enero 25 de 2005 a las 7.00 AM		REUNIÓN DE CIERRE: Abril 29 de 2005 a las 7.00 AM		
FECHA	HORA	SUBPROCESO	OBSERVACIONES	AUDITADO
29-01-05	8.00 AM	Comercial	Se realizará una inspección a las tareas realizadas por las tres fuerzas de venta de Mundial de Tornillos, y se observará los documentos relacionados con el subproceso.	Mauricio Díaz Iván Muñoz Angela Aponte Luis Bolaños Carlos Cáceres (vendedores) José Heriberto Cardona (Jefe de ventas)
12-02-05	8.00 AM	Cartera	Observar los procedimientos realizados por los miembros del departamento, y revisar documentación	Natalia Villa (Asistente Cartera)
26-02-05	8.00 AM	Despachos	Verificación del cumplimiento de la entrega de pedidos a los clientes, inspección	Jairo Betancourt (Jefe de Despachos) José García

			documentación, evaluación de la eficacia en el alistamiento de los pedidos.	Arid Valero (Auxiliares Despachos)
12-03-05	8.00 AM	Facturación	Revisión documentación, verificación cumplimiento de las tareas asignadas.	Julio Cesar García (Jefe Facturación) Fernando Villareal (Auxiliar Facturación)
26-03-05	8.00 AM	Compras	Revisión de la documentación, cumplimiento de las tareas asignadas, inspección a las compras realizadas según proveedor.	Miguel Antonio Hurtado (Jefe de Compras)
OBSERVACIONES: Al final de cada auditoría se indicarán las fortalezas y debilidades para cada subproceso. Se realizará una encuesta sobre clima organizacional.				

4.11 REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA

En primer lugar se debe convocar a una reunión de apertura en la cual se comunicará a todo el personal del proceso de distribución la realización de una auditoría.

Después el equipo auditor confirmará el plan de auditoría, y enviará cronograma a la gerencia de las actividades a realizar. Se confirmarán los canales de comunicación y se responderán preguntas de la compañía.

Los resultados de las auditorías efectuadas a los subprocesos que integran el proceso de distribución se verán reflejados en el capítulo de diagnóstico.

Otra actividad a desarrollar es la encuesta de clima organizacional, para lo cual se tomó una muestra del personal de la compañía.

4.12 FINALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA

La finalización de la auditoría se dará en el momento en que se haya cumplido el plan de auditoría que se realizó a la compañía.

5. DIAGNÓSTICO

La unidad principal a auditar fue el proceso de distribución de la Empresa Mundial de Tornillos E.U., sin embargo las actividades que involucran este proceso dependen en ciertos momentos del desempeño de los subprocesos que se realizan en las diferentes áreas.

El alcance de nuestra auditoría se delimitó a los subprocesos que integran el proceso de distribución, como lo son Comercial, Cartera, Alistamiento, Facturación y Compras.

Para evaluar el proceso de distribución fue indispensable el conocimiento de los subprocesos que afectaban tanto positiva como negativamente el desempeño del mismo, por eso se elaboró una descripción breve de las funciones que se realizan en cada uno de estos.

- **Subproceso Comercial:** es responsable de comercializar los productos que ofrece la compañía al mercado, mediante la atención personalizada por almacén y por teléfono de los clientes, logrando la satisfacción de las necesidades reales de los mismos, dando seguimiento mediante un servicio post - venta, con el fin de generar utilidades a la compañía.

Este subproceso es con el que se inicia el proceso de distribución, ya que son los encargados de tomar los pedidos de mercancía solicitada por los clientes y son quienes promueven el objeto social de la misma.

- **Subproceso de Cartera:** Es la encargada del análisis y otorgamiento de los créditos; autoriza los pedidos y despacho de la mercancía de los clientes, mediante la verificación de los estados de cuenta de cada uno de ellos. De igual forma realiza la gestión de recaudo y el análisis a cada una de las edades de cartera de acuerdo a los plazos y políticas de pago otorgado a los clientes.
- **Subproceso de Alistamiento:** responsable de organizar la mercancía de acuerdo a las ordenes de pedido recibidas de los clientes y el despacho de la misma, con el fin de entregar los productos oportunamente.
- **Subproceso de Facturación:** tiene bajo su cargo el emitir la correspondiente factura de acuerdo a la orden de pedido, asegurándose de que esta contenga lo que el cliente realmente solicitó y recibió.
- **Subproceso de Compras:** es quien debe responder por el mantenimiento de un adecuado inventario de los productos con que cuenta la compañía, teniendo un control periódico de los stock mínimos y máximos de mercancía que se deben tener de acuerdo a las políticas de la misma, mediante la gestión de compras con los proveedores.

5.1 DEFICIENCIAS ENCONTRADAS A LOS SUBPROCESOS

De acuerdo a los resultados obtenidos de la auditoría, se encontró que los subprocesos con mayores debilidades y deficiencias de control son:

5.1.1 Subproceso Comercial: Existen inconsistencias en el momento de tomar la información de pedido de los clientes, realizando una codificación errónea de la referencia del producto. Adicionalmente se genera duplicidad de los pedidos por falta de control interno, no existen filtros adecuados que detecten las inconsistencias, también se presenta falencias debido a que los vendedores no tramitan oportunamente los recaudos realizados por parte de ellos, generando mora en los estados de cartera de los clientes lo cual impide la autorización de pedidos posteriores realizados por los clientes perjudicando las relaciones comerciales entre las dos partes.

5.1.1.1. Alternativas

- Diseñar e implementar un formato único para la toma de pedidos de manera consecutiva con el fin de mejorar los filtros y control de los mismos, a su vez se pretende concientizar a los asesores comerciales de la importancia de codificar adecuadamente las referencias de los productos que son solicitados por los clientes a través de capacitaciones periódicas.
- Implementar nuevos mecanismos de recaudo, a través de convenios con entidades bancarias, mediante consignaciones realizadas directamente por los clientes reduciendo así posibles fraudes e inconsistencias, permitiendo el manejo de saldos reales en los estados de cuenta de los clientes.

5.1.2 Subproceso de Alistamiento: su mayor deficiencia esta en la entrega de mercancía que no corresponde a las ordenes de compra enviadas por los clientes, generándole posibles pérdidas a la compañía, y restándole calidad en el servicio que presta la misma

El personal que labora en esta área no es consciente de sus responsabilidades generando traumatismos dentro del proceso de distribución, adicionalmente existe una elevada carga laboral que conlleva a que realicen sus actividades en forma mecánica perdiendo eficiencia en las tareas asignadas.

5.1.2.1. Alternativas

- Dar capacitación al personal operativo del área en cuestión con el fin de minimizar los márgenes de error que se están presentado.
- Implementar mecanismos de código de barras para el control de inventarios y entrega de productos, lo cual genera mayor seguridad de los productos que le son entregados a los clientes evitando deficiencias.
- Establecer indicadores de desempeño, con el fin de evaluar la labor realizada por cada uno de los operarios de esta área, aplicando las medidas correctivas a que haya lugar.

5.2 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN.

Para la evaluación de las funciones que realizan los integrantes del proceso, se entrevistó a los responsables de cada subproceso con el propósito de delimitar la obtención de la información y establecer el grado de conocimiento de las funciones que desarrolla el mismo y su personal a cargo.

La auditoría a las funciones contempló los siguientes aspectos:

- Identificación de las funciones: la mayoría de los empleados conoce bien sus funciones, aunque no se encuentran definidas o documentadas en un manual que le permita tener mayor claridad de las mismas.
- El conocimiento de las funciones en cada uno de los cargos no se hace a través de inducción o capacitación al personal, si no de las instrucciones brindadas por sus mismos compañeros a medida que desarrolla su labor.
- Identificación de los productos-servicios asociados a sus funciones: como no existe en la organización la documentación del proceso global de distribución, los empleados no identifican como su trabajo puede afectar la labor de los demás, y por ende el desarrollo del proceso.
- Determinación de la estructura de responsabilidad: no existe un manual de funciones, por ende no se encuentra establecido el alcance de las responsabilidades y competencias de cada puesto de trabajo, lo cual no permite identificar fácilmente el directo responsable de los errores.
- Determinación de la productividad y/o eficacia de las funciones: la empresa no cuenta con indicadores de gestión para cada uno de sus procesos, lo cual le impide relacionar el grado de producción con el esfuerzo laboral y medir el desempeño del personal.

5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

El personal es parte primordial del desarrollo de una organización, es por ello que para obtener resultados óptimos de los procesos establecidos debemos conocer con que talento humano cuenta la compañía y si se sienten identificados con la misma.

MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., tiene como fin asegurar un ambiente positivo de trabajo, que le brinde al personal la motivación necesaria para lograr un buen desempeño en el desarrollo de sus actividades, sin embargo según información suministrada por los empleados que integran el proceso de distribución, el clima organizacional es para ellos poco satisfactorio.

Para conocer más a fondo el clima organizacional de Mundial de Tornillos realizamos una encuesta a sus empleados. El estudio se centra en el análisis del ambiente de trabajo que existe en la organización y tiene como objetivo principal el presentar un informe general de cómo se siente el personal dentro de la compañía. Los procedimientos utilizados para la realización de la encuesta son los de entrevistar al personal y tabular los resultados obtenidos.

Con el propósito de conocer si la organización responde a las expectativas de sus empleados, hemos elaborado una encuesta cuyos resultados pretenden ser el instrumento que nos permitirá evaluar si se están cumpliendo o no, con el fin de mejorar en los aspectos relacionados al ambiente laboral de Mundial de Tornillos.

Los objetivos que pretendemos alcanzar, con la encuesta, son los siguientes:

- Detectar la percepción que los empleados tienen de la organización
- Conocer el estado de ánimo de cada uno de ellos con respecto a su puesto de trabajo.
- Conocer la adecuación de las instalaciones.

Los aspectos que evaluaremos serán:

- Motivación personal
- Garantías e incentivos

- Estabilidad laboral
- Atención a los empleados
- Adecuaciones

METODOLOGÍA: tipo de estudio, población y muestra, recogida de datos

El tipo de estudio realizado es descriptivo y transversal.

Como método de estudio se ha utilizado una encuesta que el usuario debe complementar. Para no condicionar la respuesta se han establecido mecanismos que garanticen el anonimato.

La muestra resultante es de 84 sujetos. El error de la muestra es $\pm 3\%$, con un nivel de confianza del 95'5%. El error está calculado por un muestreo simple.

La población corresponde a los empleados de MUNDIAL DE TORNILLOS de la ciudad de Bogotá.

La recolección de datos se hizo durante el mes de marzo de 2005. Hemos elegido este mes porque de acuerdo a estadísticas suministradas por la empresa, es un mes bajo en actividades labores y en ventas⁵⁹.

El cuestionario consta de veintidós preguntas que se relacionan a continuación:

MEDIO AMBIENTE

1. Mi área de trabajo tiene un medio ambiente seguro
2. Las condiciones de trabajo en el ambiente laboral están continuamente mejorando.
3. Se realiza mantenimiento preventivo a su equipo de trabajo (herramientas)

⁵⁹ Fuente investigador Francy Eliana Vargas – John Enrique Rodriguez

4. Cuenta con los recursos que necesita para realizar su trabajo eficientemente

TRABAJO EN EQUIPO

1. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo
2. La gente con la que usted trabaja hace bien su trabajo
3. Su departamento se comunica bien con los demás departamentos
4. Su departamento conoce bien los requerimientos de los clientes

GERENCIA EFECTIVA

1. Usted se comunica eficientemente con la Gerencia
2. La gerencia lo trata con el respeto que usted se merece
3. La Gerencia toma seriamente las sugerencias de los empleados

INVOLUCRAMIENTO

1. La gerencia mantiene informada de las decisiones a toda la organización.
2. La organización los motiva para el mejoramiento de los procesos.
3. La Gerencia busca el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones.

RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS

1. La organización reconoce a sus empleados incentivos por el logro de las metas.

2. Recibe usted el pago justo por su trabajo
3. Las promociones en la organización se manejan de manera justa

COMPETENCIA

1. En el momento de la contratación tenía las habilidades requeridas para el cargo.
2. Recibe entrenamiento adecuado para realizar sus funciones.
3. La organización ayuda a desarrollar su carrera.

COMPROMISO

1. Esta usted dispuesto a trabajar duro para el logro de los objetivos de su puesto de trabajo.
2. A usted le gusta trabajar en la organización.

Para la elaboración de la encuesta sobre el clima organizacional se tuvieron en cuenta los siguiente aspectos:

Tabla 2. ENCUESTA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

RANGO DE EDAD	
11 – 17	
18 – 25	24
26 – 35	41
36 – 50	19
51 – 65	
66 +	

ESTADO CIVIL	
SOLTERO (A)	33
CASADO (A)	34
DIV / SEP (A)	5
VIUDO (A)	
PRE. NO CON.	12

ESCOLARIDAD	
PRIMARIA	14
SECUNDARIA	36
TÉCNICO	13

INGRESOS	
NO RESPONDE	2
332,001 - 664,000	64
664,001 - 1,328,000	12

TECNÓLOGO	5
UNI. SIN TITULO	8
UNI. CON TITULO	8
POSTGRADO	
DURACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	
1 - 2 MESES	
3 - 6 MESES	12
6 MESES A 1 AÑO	14
1 - 2 AÑOS	16
MÁS DE 2 AÑOS	42

1,328,001 - 2,656,000	6
2,656,001 - 3,320,000	
3,320,001 - 4,980,000	
4,980,001 - 6,640,000	
SEXO	
HOMBRES	68
MUJERES	16

La calificación se realizará de un rango de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mas alta.

MEDIO AMBIENTE		1	2	3	4	5
Figura 1.	Mi área de trabajo tiene un medio ambiente seguro	6	12	24	30	12

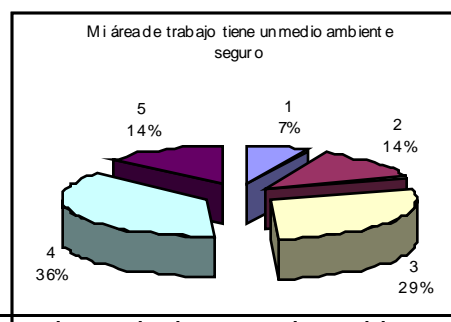


Figura 2.	Las condiciones de trabajo en el ambiente están continuamente mejorando	3	6	27	24	24
------------------	---	---	---	----	----	----

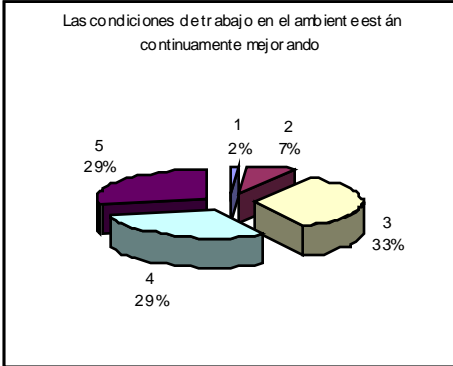


Figura 3.	Mantenimiento preventivo, sustitución y modernización de mi equipo de trabajo	8	8	16	33	19
------------------	---	---	---	----	----	----

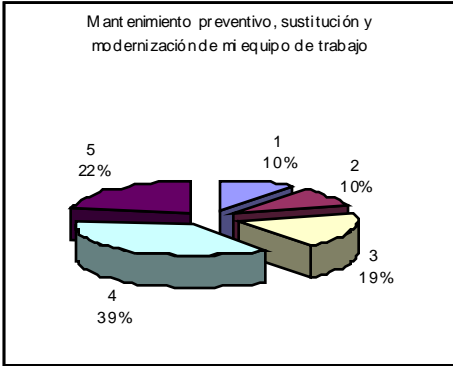
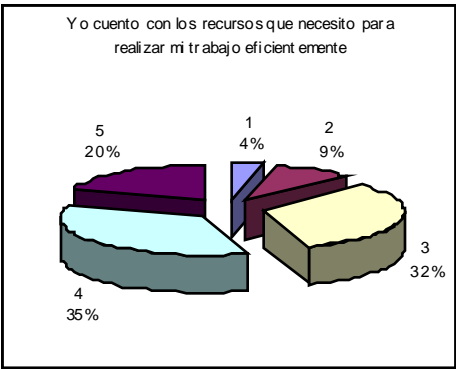


Figura 4.	Yo cuento con los recursos que necesito para realizar mi trabajo eficientemente	3	8	27	29	17
------------------	---	---	---	----	----	----



TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
Figura 5.	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo	4	10	34	24	12

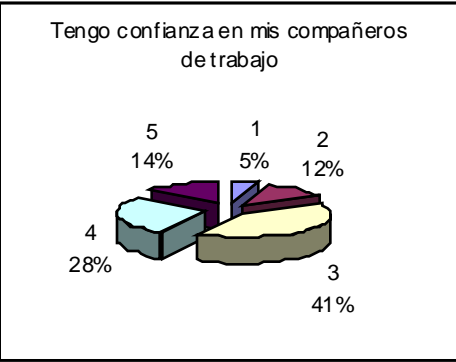


Figura 6.	La gente con la que yo trabajo hace bien su trabajo	2	8	21	34	19
-----------	---	---	---	----	----	----

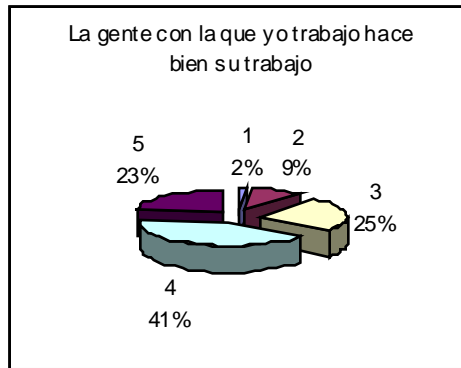


Figura 7.	Mi departamento se comunica bien con otros departamentos	3	8	24	35	14
------------------	--	---	---	----	----	----

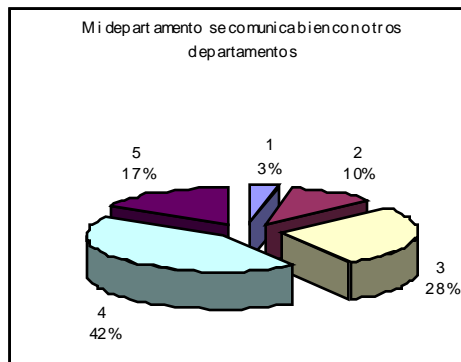
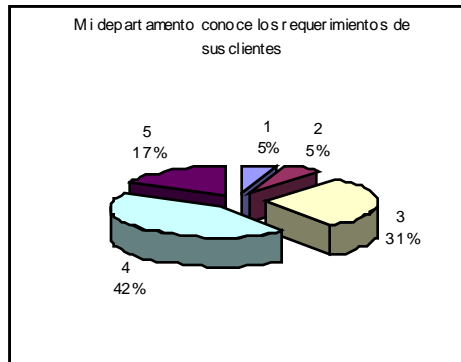


Figura 8.	Mi departamento conoce los requerimientos de sus clientes	4	4	26	35	15
------------------	---	---	---	----	----	----



GERENCIA EFECTIVA		1	2	3	4	5
Figura 9.	Yo me puedo comunicar eficientemente con la gerencia	4	13	17	24	26

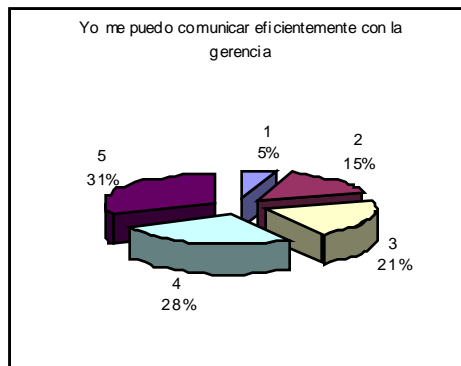
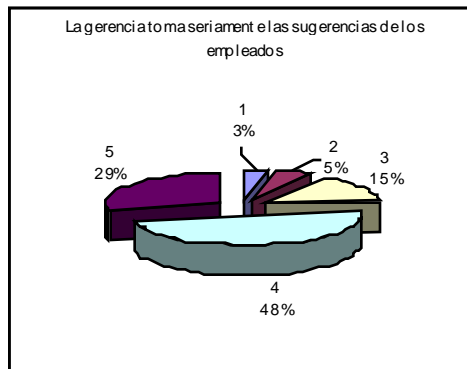


Figura 10.	Yo soy tratado con respeto por la gerencia	2	2	20	30	30
------------	--	---	---	----	----	----



Figura 11.	La gerencia toma seriamente las sugerencias de los empleados	3	24	40	13	4
-------------------	--	---	----	----	----	---



INVOLUCRAMIENTO		1	2	3	4	5
FIGURA 12.	La gerencia mantiene al departamento informado sobre la organización	4	17	16	29	18

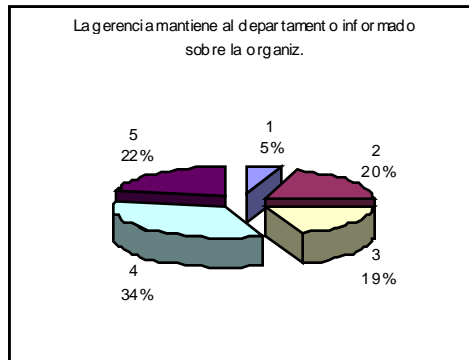


Figura 13.	La organización me motiva para mejoramiento de los procesos	0	8	31	24	21
-------------------	---	---	---	----	----	----

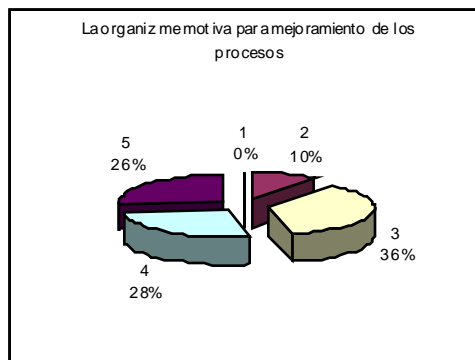
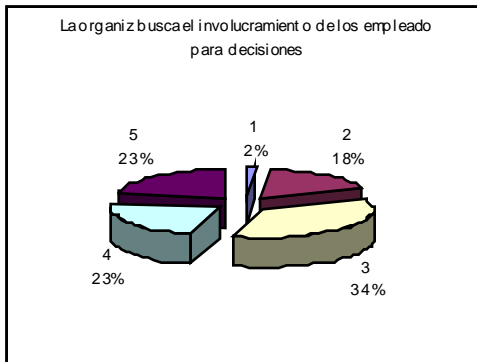


Figura 14.	La organización busca el involucramiento de los empleado para decisiones	2	15	29	19	19
-------------------	--	---	----	----	----	----



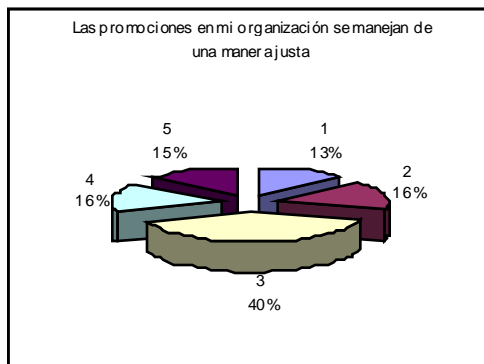
RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS		1	2	3	4	5
Figura 15.	Mi organización me reconoce por contribución a las metas	5	14	29	19	17



Figura 16.	Yo recibo el pago justo por mi trabajo	2	13	31	20	19
-------------------	--	---	----	----	----	----



Figura 17.	Las promociones en mi organización se manejan de una manera justa	11	14	34	14	13
-------------------	---	----	----	----	----	----



COMPETENCIA		1	2	3	4	5
Figura 18.	En el momento de la contratación tenía las habilidades requeridas	4	6	19	20	35

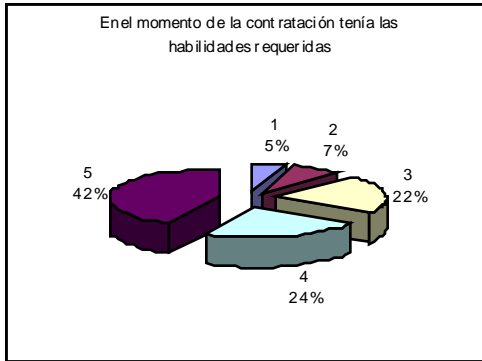


Figura 19.	Recibo entrenamiento adecuado para realizar mis funciones	3	17	24	21	19
-------------------	---	---	----	----	----	----

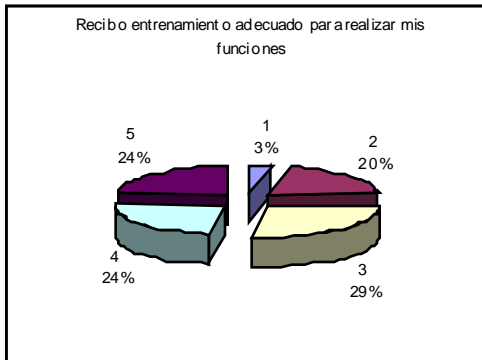
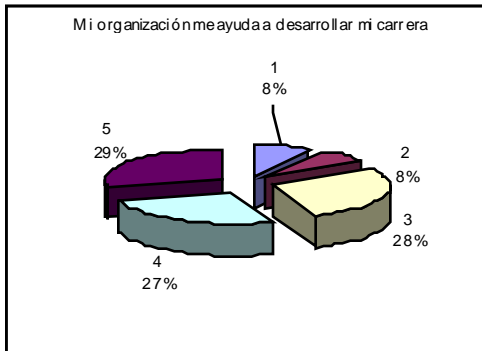


Figura 20.	Mi organización me ayuda a desarrollar mi carrera	7	7	23	22	25
-------------------	---	---	---	----	----	----



COMPROMISO		1	2	3	4	5
Figura 21.	Estoy dispuesto a trabajar duro para lograr que el trabajo se cumpla	2	3	0	22	58

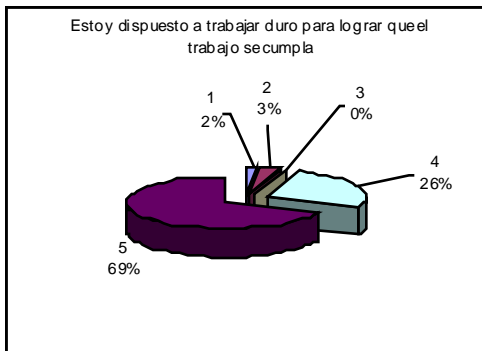
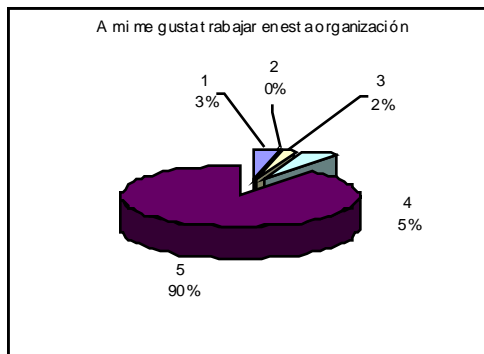


Figura 22.	A mí me gusta trabajar en esta organización	3	0	3	4	74
-------------------	---	---	---	---	---	----



El clima organizacional puede influir de forma negativa o positiva en el desempeño del trabajador, prueba de esto es el resultado que se obtuvo de la encuesta realizada y que arrojó la siguiente información:

- Medio Ambiente: la mayoría de los empleados coinciden en que el ambiente de trabajo es propicio para su labor, que existe mejoramiento continuo del mismo y que para ello cuentan con los recursos necesarios. Debemos destacar que la compañía no cuenta con maquinarias modernas puesto que las actuales ya se encuentran próximas a cumplir su vida útil.
- Trabajo en equipo: los empleados de la compañía consideran que su trabajo se desarrolla en equipo y que existen buenas relaciones entre cada uno de los departamentos.
- Gerencia efectiva: existe buena comunicación con la gerencia al igual que un respecto mutuo entre las dos partes, sin embargo los empleados tienen la percepción de que la gerencia no toma en cuenta sus propuestas.
- Involucramiento: no en todos los casos la compañía involucra a los empleados en la toma de decisiones, al igual que no les comunica sobre los cambios que se van a realizar.

- Recompensas y reconocimientos: los empleados no sienten que su trabajo sea bien recompensado y remunerado, los ascensos no se manejan de una manera justa. Hace falta motivación por parte de la compañía para con sus trabajadores.
- Competencias: en la mayoría de los casos no se escoge el personal con el perfil indicado para el cargo. Se realizan capacitaciones sobre diferentes temas que involucran a todo el personal.
- Compromiso: el personal que labora en la compañía se siente comprometido con su trabajo.

Comparando los resultados de la encuesta y conversando con los trabajadores las principales causas por las cuales ellos realizaron las afirmaciones son:

- Los puestos de trabajo tienen una alta carga laboral, lo cual disminuye la productividad y aumenta los porcentajes de error.
- La falta de motivación e incentivos por parte de los jefes y la gerencia de la organización.
- No existe un adecuado estudio y seguimiento de los conocimientos y aptitudes del trabajador para la promoción de cargos.
- Hay muchas tareas mecánicas y repetitivas que generan estrés.

5.4 PRINCIPALES CAUSALES DE ERRORES EN EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN.

De acuerdo a la inspección y observación de los registros de la compañía de los meses de Enero y Febrero de 2005, se encontró que los errores más frecuentes que originan traumatismo en el proceso de distribución son los siguientes:

Tabla 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS CAUSALES DE ERROR EN EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN.

CAUSAL	DESCRIPCIÓN
1	Error por parte del cliente
2	Error por codificación del vendedor
3	Error de digitación
4	Error de facturación
5	Error de despacho
6	Error en la impresión
7	Devolución por calidad del producto

Estas causales pertenecen a una muestra tomada de las sucursales de Bogota, Cali y Medellín, de donde se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 4. CAUSAL Y DESCRIPCIÓN DE ERRORES EN EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN EN EL MES DE ENERO

▪ **MES DE ENERO DE 2005**

CAUSAL	DESCRIPCIÓN	NUMERO DE VECES
1	Error por parte del cliente	35
2	Error por codificación del vendedor	26
3	Error de digitación	15
4	Error de facturación	10
5	Error de despacho	52
6	Error en la impresión	13
7	Devolución por calidad del producto	14
	TOTAL ERRORES	165

Figura 23. FIGURA ERRORES MES DE ENERO

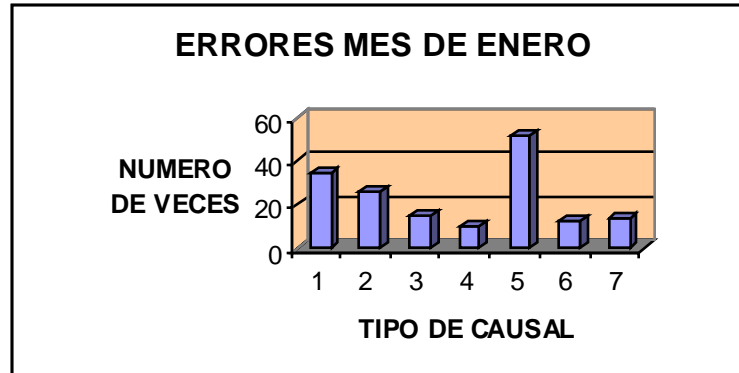
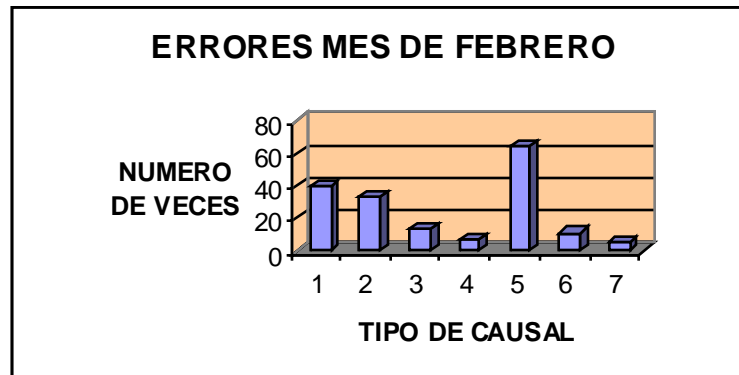


Tabla 5. CAUSAL Y DESCRIPCIÓN DE ERRORES EN EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN EN EL MES DE FEBRERO

MES DE FEBRERO DE 2005

CAUSAL	DESCRIPCIÓN	NUMERO DE VECES
1	Error por parte del cliente	40
2	Error por codificación del vendedor	33
3	Error de digitación	13
4	Error de facturación	7
5	Error de despacho	65
6	Error en la impresión	11
7	Devolución por calidad del producto	5
Total errores		174

Figura 24. FIGURA ERRORES MES DE FEBRERO



5.5 RESULTADOS DE LAS MUESTRAS DE LAS NOTAS CRÉDITO

De acuerdo a los resultados de las muestras obtenidas se observó que la mayor causa de la elaboración de notas crédito, son los errores que se presentan en el despacho de la mercancía. Esto justifica la necesidad que tiene la compañía de mejorar su proceso de distribución para ofrecerle a los clientes un mejor servicio y evitar una posible disminución de sus ventas.

Por otra parte se encontró que los clientes en ocasiones contribuyen a que se presenten errores, puesto que no le brindan la información completa de las especificaciones técnicas del producto al vendedor, lo que crea reprocesos internos dentro de la organización.

También se observó que la ciudad que mayor número de errores comete en el despacho de los productos es Bogotá, debido al mayor número de clientes que se manejan en la misma.

6. PROPUESTA

Terminada la auditoría operativa y con los resultados y evidencias obtenidas en el estudio realizado a la organización MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., nuestra propuesta para el mejoramiento de los errores y la corrección de las deficiencias que viene presentado el proceso de distribución que desarrolla la compañía es la siguiente:

En primer lugar se diseñó un macroproceso como herramienta esencial para el conocimiento global de la organización y de cada uno de los procesos que maneja la misma.

Este macroproceso es el resultado del trabajo y evaluación del proceso de distribución a través de la auditoría operativa, en su elaboración participó todo el personal involucrado en el mismo también es un bosquejo de lo que se pretende que a futuro sea la estructura que le ayude a la compañía a mejorar no solo el proceso de distribución de sus productos, sino también las demás actividades que se realizan en torno a su objeto social.

La elaboración de esta estructura se basa en una cadena de valor, la cual tiene en cuenta tanto a los clientes, como empleados y proveedores. Estructura que esta compuesta por cuatro procesos que se identificaron de la siguiente manera:

PROCESO DE DIRECCIÓN: es el proceso que dirige y le da un norte claro a la organización, también se puede llamar planeación y administración, es una herramienta indispensable para la toma de decisiones, en el se tiene en cuenta la planeación de las estrategias, las políticas y objetivos de calidad. De igual manera le permite a la gerencia realizar un seguimiento continuo de la satisfacción de sus clientes.

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN: es el que corresponde a la misión o razón de ser de la organización, contiene los subprocesos que ayudan a la prestación del servicio, como lo son el proceso comercial, cartera, despachos, facturación y compras, los cuales interactúan en un orden secuencial que permite optimizar tiempo y mejorar el servicio ofrecido a los clientes.

Este proceso se desarrolla de la siguiente manera: en primer lugar llega el cliente con sus necesidades, si es un cliente que tiene crédito otorgado pasa a cartera para la verificación del estado de cuenta, una vez autorizado el pedido va a despachos para su alistamiento, ya lista la mercancía y verificada se pasa la orden de pedido a elaborar la factura y entregar al cliente.

Cuando es un cliente que va a comprar de contado simplemente el vendedor toma el pedido y procede a alistarlo y verificarlo, después pasa a facturar y entregar al cliente.

El departamento de compras se incluye dentro de este proceso, ya que es el encargado de realizar los requerimientos de los productos que se necesiten para cumplir con los clientes.

APOYO O SOPORTE: es el proceso que soporta el sistema, asignando recursos o dando apoyo, ya sea intelectual, administrativo, personal etc. En el está involucrado todo el personal de la organización, participando de forma activa en cada una de las actividades que realizan, generando valor agregado a las mismas y mejorando sus procesos.

ANALISIS Y MEJORA: es el proceso donde se controlan e implementan las acciones de mejora de todas las actividades que se desarrollan en la organización, para lo cual se deben realizar auditorias que permitan obtener información de las fortalezas y debilidades del proceso.

De la misma manera le permite a la compañía mantener controlada la documentación y registros que maneja, al igual que le ayuda a mitigar los errores que se vayan presentando. Este proceso es una herramienta esencial para Mundial de Tornillos ya que le brinda seguridad y confianza en sus procesos.

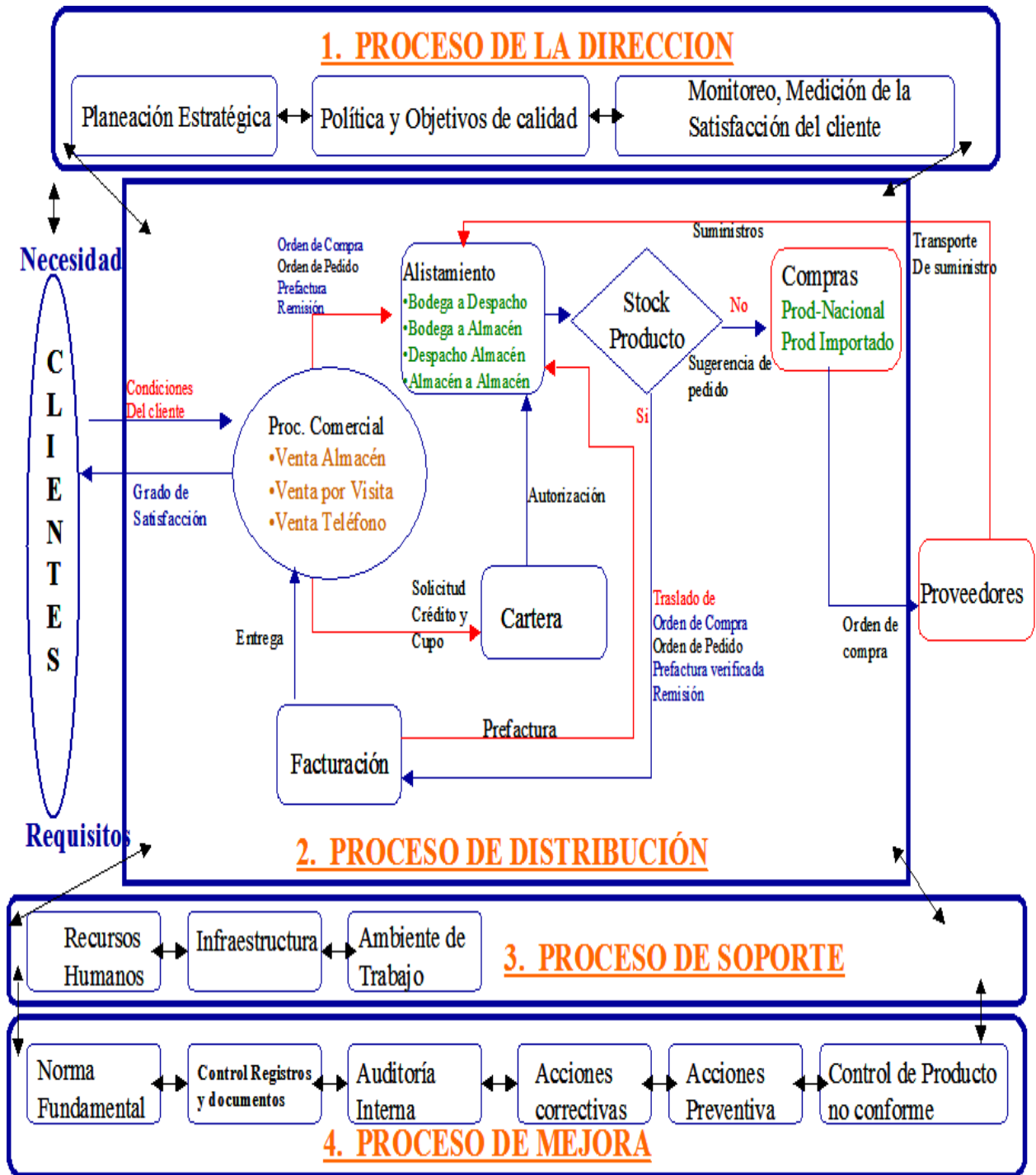
También se creo una matriz de procedimientos para cada uno de los subprocesos, donde se indican las actividades a realizar en cada uno de ellos, dando respuesta a las necesidades que presenta la distribución de los productos en la organización.

El diseño de la matriz de procedimientos contempla los siguientes parámetros:

- Objetivo: el cual le da un fin o propósito al proceso.
- Alcance: determina hasta donde van sus responsabilidades
- Paso inicial: son los procedimientos con los cuales se inicia la actividad que va a desarrollar cada proceso.
- Desarrollo: es el paso en el cual se realizan las actividades.
- Paso final: es el resultado de las operaciones que realiza cada proceso.
- Proceso de soporte: son las áreas con las cuales puede contar cada proceso para desarrollar sus actividades.
- Responsables: son los encargados de liderar el proceso.
- Documentación: hace referencia a los documentos y registros que debe manejar cada proceso.
- Medición y Seguimiento: son los controles que se establecen para determinar el porcentaje de error por proceso.
- Requisitos por cumplir: son los requerimientos y políticas establecidas por la organización para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la misma.
- Recursos: hace referencia al recurso humano como material que se necesita para desarrollar las actividades dentro de la organización , son las herramientas básicas con las que debe contar el personal en sus labores asignadas.
- Indicadores: es la medición de los resultados obtenidos, que brindan información valiosa para la toma de decisiones por parte de la dirección de la organización.

Figura 25. MACROPROCESO ORGANIZACIONAL⁶⁰

⁶⁰ Fuente Investigadores Francy Eliana Vargas – John Enrique Rodríguez



MATRIZ DE ACTIVIDAD E INDICADORES

SUBPROCESO:

Caracterización del proceso comercial de venta por almacén⁶¹

ALCANCE:

Deteminar la caracterización del proceso comercial de venta por almacén

INICIO	DESARROLLO	FINAL
<ul style="list-style-type: none"> - Llegada del cliente con una necesidad y requisitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción del cliente por el vendedor. - Identificar necesidades del cliente y dar cotización. - Decisión del cliente - Toma de pedido con la correcta codificación. - Confirmación del pago (efectivo - crédito) - Agiliza proceso de alistamiento. - Verificación del producto y traslado a despachos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de la factura y productos al cliente.

PROCESOS DE SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> - Cartera - Alistamiento - Facturación

RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> - Administradores de almacén - Vendedor de mostrador - Auxiliares de almacén - Auxiliares de Bodega - Auxiliares de Despacho - Almacenista - Cajero

DOCUMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Cotización o pedido - Orden de compra - Remisiones - Factura - Actas de caja - Control de movimiento diario en almacenes.

MEDICIÓN / SEGUIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Control diario de almacenes - control mensual de vendedores - Tiempos de entrega - Seguimiento de planillas pedidos

REQUISITOS POR CUMPLIR
<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos del producto - Requisitos de la organización - Requisitos contractuales - Requisitos del mercado - Especificaciones técnicas

RECURSOS FISICOS
<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de carga y conteo - Stock de Inventario - Sistema interno (pantalla, teclado) - Maquinas contadoras (mercancía) - Teléfono, fax - Dotación personal

INDICADOR			
INDICE A		INDICE B	
$\frac{\text{DEVOLICIONES}}{\text{FACTURAS DIARIAS}}$	X 100	$\frac{\text{FACTURAS NO CONFORMES DIARIAS}}{\text{FACTURAS DIARIAS}}$	X 100

SUBPROCESO:

⁶¹ Fuente investigadores Francy Eliana Vargas – John Enrique Rodriguez

Caracterización del proceso comercial de venta por visita⁶²

ALCANCE:

Determinar la caracterización del proceso comercial de venta por visita.

INICIO	DESARROLLO	FINAL
<ul style="list-style-type: none"> - Listado de clientes por visitar - Catálogos de productos - Lista de precio 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercado - Selección Organización para visita y concertar cita - Decisión del cliente - Toma de pedido o cotización - Solicitud documentación para apertura de hoja de vida en cartera y posible crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega producto al cliente - Gestión post-venta
PROCESOS DE SOPORTE	RESPONSABLES	DOCUMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Facturación - Cartera - Alistamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - vendedor externo - Coordinador de Ventas - Auxiliar de ventas - Coordinador de Cartera - Jefe de alistamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - cotización o pedido - orden de compra - remisiones - catálogos - lista de precios - carpeta presentación de la Empresa - Hoja de vida cliente - Factura
MEDICIÓN / SEGUIMIENTO	REQUISITOS POR CUMPLIR	RECURSOS FISICOS
<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento al Cliente - Control mensual de vendedores - Tiempos de entrega - Seguimiento de planillas pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos del producto - Requisitos de la organización - Requisitos contractuales - Requisitos del mercado - Especificaciones Técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Computador - Software - stock inventario - Dotación Personal - Teléfono, fax, Internet - Transporte Interno
INDICADOR		
<p style="text-align: center;"><u>CLIENTES VISITADOS</u> CLIENTES CONTACTADOS</p>	<p style="text-align: center;"><u>ORDEN DE PEDIDO</u> CLIENTES VISITADOS</p>	<p style="text-align: center;"><u>VENTAS DEL MES</u> PRESUPUESTO DEL MES</p>

SUBPROCESO:

⁶² Fuente Investigadores Francy Eliana Vargas – John Enrique Rodriguez

Caracterización del proceso comercial de venta por teléfono⁶³

ALCANCE:

Deteminar la caracterización del proceso comercial de venta por teléfono

INICIO		DESARROLLO		FINAL	
<ul style="list-style-type: none"> - Contacto telefónico con un posible cliente. - Ofrece productos a través de una conversación dinámica y corta. 		<ul style="list-style-type: none"> - Disposición del vendedor - Identificar necesidades del cliente y dar cotización. - Decisión del cliente - Genera orden de pedido con la correcta codificación. - Confirmación del pago (efectivo - crédito) - Agiliza proceso de alistamiento. 		<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de producto al cliente - Gestión postventa. 	
PROCESOS DE SOPORTE		RESPONSABLES		DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> - Facturación - Cartera - Alistamiento 		<ul style="list-style-type: none"> - Vendedor Externo - Vendedor de Mostrador - Coordinador Ventas - Coordinador Cartera - Jefe alistamiento 		<ul style="list-style-type: none"> - catálogos - factura - planillas de cobro 	
MEDICIÓN / SEGUIMIENTO		REQUISITOS POR CUMPLIR		RECURSOS FISICOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Control de Ventas por Teléfono - Control mensual de vendedores - Tiempos de entrega - seguimiento de planillas pedidos 		<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos del producto - Requisitos de la organización - Requisitos contractuales - Requisitos del mercado - Especificaciones técnicas 		<ul style="list-style-type: none"> - Stock de Inventario - Sistema interno (teclado, pantalla) - Dotación personal - Teléfono - Fax - Sumadora - Internet - Transporte interno 	
INDICADOR					
INDICE A			INDICE B		
$\frac{\text{CLIENTES CONTACTADOS}}{\text{PEDIDOS REALIZADOS}}$		x100	$\frac{\text{VENTAS DEL MES}}{\text{COSTOS Y GASTOS VENTAS POR TELEFONO}}$		x100

SUBPROCESO:

⁶³ Fuente Investigadores Francy Eliana Vargas – John Enrique Rodriguez

Caracterización de proceso de cartera⁶⁴

ALCANCE:

Determinar el manejo y autorización de pedidos de clientes por crédito.

INICIO	DESARROLLO	FINAL		
<ul style="list-style-type: none"> - Documentos solicitud de crédito - Documentos de ampliación de cupos de los créditos otorgados - Orden de compra o pedido - Soportes de pago efectuados por los clientes (consignaciones) - Hoja de vida del cliente - Documentos actualización de datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación y estudio de los documentos anexados por los clientes a la solicitud de crédito - Autorización despacho de pedidos de los clientes de acuerdo al cupo y cartera - Control y seguimiento de los clientes crédito con que cuenta la compañía - Ingreso de los clientes nuevos al sistema - Elaboración de las notas crédito - Atención a los clientes - Gestión de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> - Autorización de los pedidos para alistamiento y despacho - Informes de cartera para Gerencia - Notas crédito - Planillas de cobro de cartera 		
<p style="text-align: center;">PROCESOS DE SOPORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercial - Alistamiento - Facturación - Dirección 	<p style="text-align: center;">RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinador De Cartera - Auxiliar De Cartera - Gerente 	<p style="text-align: center;">DOCUMENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de crédito - Orden de pedido u Orden de compra - Planilla de cobro de cartera - Listado general de clientes - Formatos de control - Notas crédito - Control de entrega de notas crédito - Control diario de notas crédito código - Seguimiento Cartera 		
<p style="text-align: center;">MEDICIÓN / SEGUIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edades de cartera - Indicadores de cartera - Disminución de cartera mayor a 90 días 	<p style="text-align: center;">REQUISITOS POR CUMPLIR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de calidad - Actualización datos de los clientes - Requisitos de la organización - Requisitos contractuales - Requisitos del mercado - Otros requisitos del cliente 	<p style="text-align: center;">RECURSOS FISICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema interno (pantalla, teclado) - Impresora - Computador - Fax, teléfono - Línea interna 		
INDICADOR				
CARTERA RECAUDADA <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> CARTERA TOTAL	CARTERA MOROSA <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> CARTERA TOTAL	CARTERA POR VENDEDOR <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> CARTERA TOTAL	CARTERA POR EDADES <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> CARTERA TOTAL	CARTERA RECAUDADA <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> PAGO A PROVEEDORES

SUBPROCESO:

⁶⁴ Fuente Investigadores Francly Eliana Vargas – John Enrique Rodríguez

Caracterización del proceso de alistamiento de despacho productos⁶⁵.

ALCANCE:

Deteminar la caracterización del proceso de alistamiento de despacho productos.

INICIO	DESARROLLO	FINAL
<ul style="list-style-type: none"> - Autorización cartera - Orden de pedido, emitida el cliente - Factura mostrador - Remisión - Factura crédito 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación del stock de inventario y su localización - Realiza alistamiento con ayuda de los equipos y personal necesarios - Revisión de solicitud del pedido del cliente con físico a entregar. - Realiza el traslado con ayuda de equipos de carga, manualmente, vehículo dependiendo de la cantidad y el lugar de traslado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de productos solicitados. Con la revisión según volumen (cantidad de bultos, cajas, etc.) por parte del responsable de despachos. - Se descarga del sistema de inventarios la respectiva salida de la mercancía hacia el cliente.

PROCESOS DE SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> - Comercial - Compras - Cartera

RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de Despachos - Auxiliares de Despacho - Administrador de almacén - Auxiliares de Almacén - Conductor

DOCUMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Factura mostrador - Remisión - Factura crédito

MEDICIÓN / SEGUIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a Despachos - Seguimiento Individual Operativo Despachos.

REQUISITOS POR CUMPLIR
<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos del producto - Requisitos de la organización - Requisitos contractuales - Especificaciones técnicas - Otros requisitos del cliente

RECURSOS FISICOS
<ul style="list-style-type: none"> - Vehículos y equipos de carga - Maquina contadora - Elementos de medición - Dotación personal

INDICADOR
$\frac{\text{CANTIDAD DE PEDIDOS DIARIOS RECIBIDOS}}{\text{CANTIDAD DE PEDIDOS DESPACHADOS}} \times 100$

⁶⁵ Fuente Investigadores Francy Eliana Vargas – John Enrique Rodriguez

SUBPROCESO:

Caracterización del proceso de facturación⁶⁶

ALCANCE:

Agilidad en los procesos involucrados.

INICIO	DESARROLLO	FINAL
<p>- Recibe los siguientes documentos del PROCESO DE ALISTAMIENTO (Orden de pedido tomada por el vendedor y/o orden de compra por parte del cliente, prefactura verificada y remisión)</p>	<p>- Se verifica codificación de la documentación (Orden de pedido, orden de compra) - Se factura la prefactura y la remisión verificada. (Original y dos copias: original para el cliente, primera copia se hace firmar por el cliente y segunda copia para el consecutivo.</p>	<p>- Se entrega la factura al proceso de alistamiento o comercial en Original y copia (original para el cliente y copia para cartera) y la segunda copia para el consecutivo de facturación. - Archivo de facturas y posterior consolidado. (semanal y mensual)</p>
<p>PROCESOS DE SOPORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercial - Alistamiento - Cartera 	<p>RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinador De Facturación - Auxiliar De Facturación - Digitadores Almacenes. - Mensajeros 	<p>DOCUMENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orden de pedido - Orden de compra - Remisión - Factura - Prefactura - Características del Cliente. - Lista de Precios. - Memorandos entregafacturas
<p>MEDICIÓN / SEGUIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control diario de Facturación - Control facturas anuladas - Control remisiones - Control remisiones anuladas 	<p>REQUISITOS POR CUMPLIR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de la organización - Requisitos contractuales - Otros requisitos del cliente 	<p>RECURSOS FISICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema interno (teclado, pantalla) - Sumadora - Impresora - Teléfono - Línea interna - Papelería - Software

INDICADOR	
$\frac{\text{FACTURAS ANULADAS POR MES}}{\text{TOTAL FACTURAS X MES}}$	$\frac{\text{TOTAL REMISIONES FACTURADAS}}{\text{TOTAL REMISIONES - REMISIONES ANULADAS}}$

NOTA: LA REMISION ES UN DOCUMENTO PARA ENTREGA DE MERCANCÍA

SUBPROCESO:

⁶⁶ Fuente Investigadores Francly Eliana Vargas – John Enrique Rodriguez

Caracterización del proceso de compra del producto nacional e importado⁶⁷

ALCANCE:

Determinar la caracterización del proceso de Compras.

INICIO	DESARROLLO	FINAL
<p>- Recibe los siguientes documentos del PROCESO DE ALISTAMIENTO (Orden de pedido tomada por el vendedor y/o orden de compra por parte del cliente, prefactura verificada y remisión)</p>	<p>- Se verifica codificación de la documentación (Orden de pedido, orden de compra) - Se factura la prefactura y la remisión verificada. (Original y dos copias: original para el cliente, primera copia se hace firmar por el cliente y segunda copia para el consecutivo.</p>	<p>- Se entrega la factura al proceso de alistamiento o comercial en Original y copia (original para el cliente y copia para cartera) y la segunda copia para el consecutivo de facturación. - Archivo de facturas y posterior consolidado. (semanal y mensual)</p>
<p>PROCESOS DE SOPORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercial - Alistamiento - Cartera 	<p>RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinador De Facturación - Auxiliar De Facturación - Digitadores Almacenes. - Mensajeros 	<p>DOCUMENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orden de pedido - Orden de compra - Remisión - Factura - Prefactura - Características del Cliente. - Lista de Precios. - Memorandos entregafacturas
<p>MEDICIÓN / SEGUIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control diario de Facturación - Control facturas anuladas - Control remisiones - Control remisiones anuladas 	<p>REQUISITOS POR CUMPLIR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de la organización - Requisitos contractuales - Otros requisitos del cliente 	<p>RECURSOS FISICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema interno (teclado, pantalla) - Sumadora - Impresora - Teléfono - Línea interna - Papelería - Software
INDICADOR		
<p><u>FACTURAS ANULADAS POR MES</u> TOTAL FACTURAS X MES</p>	<p><u>TOTAL REMISIONES FACTURADAS</u> TOTAL REMISIONES – REMISIONES ANULADAS</p>	

NOTA: LA REMISION ES UN DOCUMENTO PARA ENTREGA DE MERCANCÍA

⁶⁷ Fuente Investigadores Francly Eliana Vargas – John Enrique Rodríguez

7. CONCLUSIONES

Una de las preocupaciones que en la actualidad tiene toda empresa, es mantenerse dentro del mercado, para lo cual deben estar a la vanguardia de los acontecimientos y reforzar o modificar sus procesos.

Es por eso que quisimos aportar una investigación que sirviera como herramienta para el mejoramiento y cambio del proceso de distribución de la organización MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., nuestro mayor deseo es que este proyecto sea puesto en marcha, el cual se desarrolló con el fin de solucionar el mayor problema por el que atraviesa la compañía en estos momentos. LA DEFICIENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN DE SUS PRODUCTOS.

Encontrar la forma adecuada para solucionar el problema de distribución de la organización MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., no fué una labor sencilla, ya que debíamos hallar un sistema que corrigiera procesos, y al mismo tiempo un método para determinar los motivos por los cuales se presentaban los errores.

Siendo contadores públicos, decidimos utilizar en la solución de este problema una herramienta que estudiamos durante algunos semestres de nuestra carrera, como lo es la auditoría operativa apoyándonos en el tema de calidad visto en asignaturas administrativas (administración de empresas, control e indicadores de gestión) y costos.

Para nosotros fué un reto asumir el desafío de encontrar una solución práctica, que estuviera acorde y a la vanguardia de las necesidades y expectativas de la compañía.

Apoyados en la auditoría operativa y recorriendo los pasos de la misma, conocimos la empresa, su evolución, estructura, sus principios corporativos y el conocimiento global del negocio, de esta forma pudimos obtener el levantamiento de la información esencial y evaluarla para finalmente encontrar una posible solución al problema que se está presentando.

La realización del proyecto nos permitió establecer que cuando en una organización no se cuenta con un levantamiento claro de los procesos, no es fácil detectar aquellas acciones que no siguen su conducto regular y presentan errores. También de la necesidad de definir el cómo, el dónde y el por qué se realizan las actividades dentro de una compañía.

De acuerdo a los resultados obtenidos con el desarrollo del proyecto, se elaboró una matriz de procedimientos para cada uno de los subprocesos que integran el proceso de distribución, con lo cual se pretende mejorar cada una de las actividades que se realizan allí, permitiendo que los trabajadores conozcan como aporta su labor a la organización y tengan claridad sobre sus funciones.

Esta matriz de procedimientos también cuenta con indicadores de gestión que le van a servir a MUNDIAL DE TORNILLOS E.U., a realizar un seguimiento y control al desempeño de las labores asignadas a sus colaboradores, y detectar rápidamente errores cuando se presenten.

El macroproceso que se diseñó permitiera conocer el entorno general de la organización para cualquier persona externa y a su vez a los integrantes de la misma, este macroproceso aplica al concepto de cadena de valor la cual permite establecer y medir el valor agregado para el proceso de distribución. Los resultados de este valor se deberán ver reflejados en la satisfacción del cliente al recibir un producto de excelente calidad y en el menor tiempo posible.

Queremos resaltar la importancia de que nuestra propuesta sea puesta en marcha dentro de la organización brindándole los cimientos necesarios para una mejora y le de el camino a seguir para el continuo mejoramiento no solo del proceso de distribución sino de cada uno de los procesos que integran el desarrollo de su objeto social.

BIBLIOGRAFÍA

MORENO LUZÓN M.D Peris, F.J; González, Gestión de la Calidad y diseño de organizaciones, Prentice Hall, 2001.

JORDI MAS Carles Ramio. La Auditoría Operativa en la práctica. Alfaomega Grupo Editor S.A. México Distrito Federal, 1997.

ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de Calidad Requisitos

Conceptos Generales de Calidad, www.monografias.com

Calidad y Gestión de la Calidad, www.gestiopolis.com/dirq/adm/calidad.htm

La Auditoría Operativa: Un instrumento para la mejora de la calidad, www.aeca.es/pub/monog/auditoriaoperativa.htm.

La Auditoría Operativa en la practica: técnicas de mejora organizativa, www.agpea.com/la-auditoria-operativa-en-la-practica.

ORTIZ José Joaquín, ORTIZ Armando. Auditoría Integral un enfoque al control de gestión, administración y finanzas. Editorial Kimper, Ltda. 2000.

CANTU DELGADO Humberto, Desarrollo de una cultura de calidad. Editorial Mc. Graw-Hill, primera edición 1997.

CASTAÑEDA Luís. La calidad la hacemos todos, México Distrito Federal, 2002.

J.M. Jura, La planificación para la calidad. Editorial Diaz de Santos, edición 200.

ACLE TOMASINI Alfredo. Planeación Estratégica y Control de la Calidad. Editorial Grijalbo 2000.

Páginas de Internet:

<http://clio.rediris.es/fichas/hammurabi.htm>

<http://www.ucm.es/info/Psyap/Prieto/alum9596/psdifa9/texto8htm>

<http://orbita.stamedia.com/unamosapuntes/principal/deming.htm>

<http://members.tripod.com.co/joraur1/juram.html>

<http://www.geocities.com/wallstreet/Exchange/9158/juran.htm>