

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL CON
ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Tema:

**METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO
HERRAMIENTA PARA DETERMINAR LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD Y
ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE AHORROS DE LA
MUTUALISTA PICHINCHA.**

AUTORA:

GRACE EUGENIA MURILLO VARGAS

DIRECTOR:

DOCTOR ULISES ÁLVAREZ

Quito, Mayo de 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos, análisis, gráficos, conclusiones, recomendaciones y demás información inherente a la presente investigación realizada en el trabajo expuesto, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, 13 de mayo de 2011

(f)_____

DEDICATORIA

La investigación realizada es fruto de largas horas de arduo trabajo, de constante dedicación y entrega, la misma que no pudo ser concluida sin en el apoyo de los tres pilares fundamentales en mi vida:

Dios, mi Padre Celestial, quien me ha regalado día a día el gran don de la salud y la vida, los cuales me han permitido concluir con esta obra.

Mis mejores amigos, mis Padres, quienes con sus sabios valores y consejos han formado una mujer de sólidas creencias y principios; quienes han sabido apoyar mis iniciativas e ideas, quienes han estado en mis aciertos y desaciertos, en mis penas y alegrías en mis éxitos y fracasos; quienes consideran que mis éxitos son los suyos; quienes siempre sentirán orgullo por el fruto de su amor... yo.

Mi fiel compañero de vida, mi Esposo, aquel amigo fiel, compañero de mi vida, apoyo incondicional e infinito en todos los momentos de mi vida, quien con su amor y su apoyo diario me han acompañado en mis largas horas de estudio; quien con una sonrisa ha convertido mis momentos de tristeza y angustia en momentos de felicidad; quien ha estado junto a mí en todo momento y quien ha sido en mi vida un ejemplo de lucha y perseverancia.

Adicionalmente quiero dedicar a todos aquellos hechos, circunstancias, vivencias y experiencias positivas y negativas que me han permitido mejorar y crecer profesional y moralmente los cuales se ven reflejados en mi éxito al concluir la presente investigación.

Finalmente quiero concluir con la siguiente frase:

“El éxito no es para quienes piensan que pueden hacer algo sino para quienes lo hacen”

Anónimo

Grace Murillo Vargas

AGRADECIMIENTO

La investigación desarrollada no sería posible sin los conocimientos transmitidos por mis maestros quienes con su paciencia y su dedicación han dejado un legado de sabiduría; mi Directora de Carrera, Ing. Mercedes Zapata, quien ha sido una guía en mi vida estudiantil, quien con sus consejos me han formado profesional y moralmente; mi director de tesis, Dr. Ulises Alvarez, quien con sus enseñanzas y consejos han logrado que el presente trabajo sea de alto nivel profesional y moral; Mutualista Pichincha, a través de sus colaboradores, quienes permitieron que desarrolle una investigación exhaustiva sobre el tema planteado, pero por sobre todo a tan prestigiosa Institución Educativa, Universidad Politécnica Salesiana, quien han cumplido su misión de formar una buena cristiana y honrada ciudadana con excelencia humana, académica y profesional.

INTRODUCCIÓN

Con la revolución industrial, social y tecnológica se ha exigido que la auditoría tradicional se diversifique y abarque todas las áreas que permitan controlar de una manera efectiva los recursos y logren un mejor desempeño y eleven la productividad, de aquí nace la auditoría de gestión que no es más que la valoración de todas las operaciones de una empresa, el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos, el uso adecuado de los recursos y el alcance de los objetivos y metas de la empresa, cuyos resultados deberán ser transformados en indicadores de gestión.

La auditoría de gestión realiza pruebas y procedimientos basándose en herramientas y técnicas dirigidas a la evaluación de procesos, los mismos que serán asentados en papeles de trabajo que servirán para detallar los hallazgos obtenidos a través de un informe. En el informe final se recomendarán la aplicación de indicadores de gestión que permitan evaluar la eficacia del proceso, el cumplimiento de metas y objetivos y que faciliten la interpretación y la lectura de los mismos.

Los indicadores de gestión no solo permitirán identificar deficiencias y desviaciones en los procesos si no también permiten costearlos, lo que da origen a los costos que más relevancia ha tenido a la hora de valorar al indicador propuesto, el costo de no calidad. Este costo abarca los desperdicios o retrabajos que se deben realizar dentro de un proceso y que representan pérdidas monetarias invisibles por la administración de una empresa hasta que estas son evaluadas a través de la efectividad del indicador.

En el presente trabajo se ha realizado una auditoría de gestión a los procesos del Departamento de Ahorros de Mutualista Pichincha, ya que por ser la más grande y al no tener competencia similar dentro del sistema mutual, exige que la imagen proyectada sea el reflejo exacto del ambiente interno, por lo que se ha evaluado los productos y servicios

ofrecidos por parte del personal así como la eficiencia y eficacia de los procedimientos y el tiempo improductivo del personal de la agencia principal de Mutualista.

Durante el desarrollo de la auditoría de gestión se ha realizado diferentes valoraciones para determinar la eficacia de los procesos, los tiempos improductivos y los costos en términos monetarios y de clientes los mismos que han sido recolectados a través de cuestionarios de control interno, flujogramas y descripciones narrativas.

En el informe final se resalta los hallazgos más relevantes determinados en la auditoría de gestión y se concluye con las recomendaciones dentro de las cuales está la aplicación de indicadores de productividad y de calidad, las mismas que la administración de Mutualista debe considerar para la implementación de un sistema de gestión, más aún si la Institución planifica formar parte de un sistema de calidad total dentro de las normativa ISO.

CAPITULO I

AUDITORIA DE GESTIÓN

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras, las cuentas “oída por los auditores firmantes” y en la segunda se realizaba una declaración del auditor.

Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. “Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos

y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos”.¹

“Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras”.²

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración además a ampliado su objeto de estudio y ha sido motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

“En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones. A fines de 1940 cuando los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que le permitiera realizar una

¹ ARMADA, Travas Elvira, “Evolución de la Auditoría”, *La revista del empresario cubano*, Cuba 2006 p. 1

² FRANKLIN, Enrique B. [*Auditoría Administrativa*](#), Editorial McGraw Hill, México 2000, p. 5

evaluación administrativa trajo consigo el surgimiento de otro tipo de Auditoría, la de gestión.”³

“En 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Círyl O’Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.”⁴

El interés por esta técnica lleva en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel, en 1987, “aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias, mientras que John Williams Wingate en su obra “Auditoria Administrativa para comerciantes”, señala como evaluar el comportamiento comercial de la empresa. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la

³ Ídem ., p.6

⁴ FRANKLIN, Enrique B., Óp. Cit. p. 6

auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su instrumentación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y presenta un caso práctico para ejemplificar una aplicación específica.⁵

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

Después de la revolución industrial el balance y la complejidad de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados, esto llevó al establecimiento de controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos.

El propósito fundamental de estas primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y

⁵ Ídem., p.7-10

detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin de juzgar la calidad administrativa.

1.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”.⁶

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos – que se siguen en todas las fases del proceso administrativo- aseguran el cumplimiento con políticas, planes y programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

“Auditoría Administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”.⁷

La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)”⁸

“Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad,

⁶ WILLIAMS, Leonard P., *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa*, Ediciones Diana, México 1989, p. 45

⁷ FERNÁNDEZ Arenas, José, *La Auditoría Administrativa*, Ediciones Diana, México 1985, p. 226

⁸ MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006, p. 30

eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.”⁹

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas;
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

Como se ven en estos conceptos la auditoria de gestión responde a los objetivos económicos, utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias; los sociales, crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida; y los ecológicos, utilización económica de los recursos y mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje. En conclusión la auditoría de gestión es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

1.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y

⁹ CUBERO Abril, Teodoro, *Manual Específico de Auditoría de Gestión*, Unidad de Auditoría Interna, Ilustre Municipio de Cuenca 2009, p. 24

eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- “Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas”¹⁰.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones¹¹.

¹⁰ GRAIG-COOPER, Michael., *Auditoría de Gestión*, Ediciones Folio España, Madrid 1994, p. 36-37

En conclusión el objetivo de la auditoría de Gestión es determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la entidad basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

1.4 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

En la Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”¹².

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

¹¹ GRAIG-COOPER, Michael., *Auditoría de Gestión*, Ediciones Folio España, Madrid 1994Idem., p. 36-37

¹² MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006, p. 26

- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones obsolescencia y uso indebido.
- Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.¹³

El alcance de la auditoría de gestión alcanza a validez todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

1.5 LIMITACIONES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Las limitaciones pueden ser inherentes al control interno y son:

- **COSTO- BENEFICIO:**

Es decir que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores.

- **TRANSACCIONES NO DE RUTINA**

“El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales”¹⁴

- **ERROR HUMANO**

Resultan de lo limitado del juicio humano y de la posibilidad de cometer errores debido a descuido, distracción, errores de comprensión equivocada de instrucciones.

¹³ GONZALEZ, Roberto P., *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*, www.monografias.com

¹⁴ MALDONADO, Milton “Limitaciones del Control Interno, Transcripción de la Guía Internacional de Auditoría No. 6”, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006, p.55

- **COLUSIÓN**

La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad con empleados de la misma

- **ABUSO DE RESPONSABILIDAD**

La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control.

- **OBSOLENCIA DE PROCEDIMIENTOS**

La posibilidad de los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control.

La limitación de la auditoría de gestión no es más que las restricciones que los procedimientos de control interno han venido desarrollándose a lo largo del tiempo ya sea por factores cotidianos o de hábito o por falta de un análisis adecuado a la hora de implementar los controles los mismos que podrían coadyuvar en reducir la probabilidad de hallazgos de habilidades y preparación de la auditoría.

1.6 RIESGO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, que al igual que la auditoría financiera son:

- **RIESGO INHERENTE**

“El riesgo Inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una

afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias”.¹⁵

“El auditor debería obtener una comprensión de los procedimientos de control suficiente para desarrollar el plan de auditoría. Al obtener esta comprensión el auditor consideraría el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimientos de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si es necesaria alguna comprensión adicional sobre los procedimientos de control”.¹⁶

Es la susceptibilidad de los procesos a la existencia de errores o irregularidades importantes generados por las características de las empresas u organismos.

- RIESGO DE CONTROL

El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa

- RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables.¹⁷

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. Este riesgo es totalmente controlable

¹⁵ MALDONADO, Milton, “Auditoría de Gestión”, Tercera Edición, Quito 2006, p.62

¹⁶ s/a , “ Evaluación del Riesgo y Control interno”, *Normas Internacionales de Auditoría*, p.45

¹⁷ MALDONADO, Milton, “Auditoría de Gestión”, Tercera Edición, Quito 2006, p.59-60

por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

1.6.1 EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor¹⁸. La tabla adjunta muestra la variabilidad del riesgo:

CUADRO No. 1
VARIACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN DE AUDITORÍA

<i>Nivel de Riesgo</i>	<i>Significatividad</i>	<i>Factores de riesgo</i>	<i>Probabilidad de ocurrencia de errores</i>
MÍNIMO	No significativo	No existen	Remota
BAJO	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
MEDIO	Muy significativo	Existen algunos	Posible
ALTO	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Fuente: MALDONADO Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006 p. 62/

Elaborado por: LA AUTORA

¹⁸ Ídem., , p.62

Un riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo existan factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.

Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja –improbable-, ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.

Un componente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será un riesgo medio.

Por último un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades¹⁹

Para desarrollar el cuadro de evaluación de riesgo se debe tener claro las siguientes herramientas:

- EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Dentro del sistema de control interno se deben considerar los siguientes puntos relevantes para el estudio del riesgo de auditoría se deben considerar los siguientes factores:

- Cambios en el nivel de organización
- Complejidad.
- Interés de la organización.
- Tiempo.

Además se debe determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no ocurran, se considera los siguientes factores:

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
- Poca experiencia en el personal.
- Sistema de información no confiable.
- Imagen pública.

¹⁹ MALDONADO, Milton, “Auditoría de Gestión”, Tercera Edición, Quito 2006, p.62

- EVALUAR LOS RIEGOS INHERENTES A LA PROTECCIÓN DE BIENES ACTIVOS O IMAGEN PUBLICA

Se consideran los siguientes factores:

- Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
 - Quejas del público.
 - Errores de los criterios que se aplican para determinar decisiones.
 - Barreras externas que afectan el accionar de la empresa.
 - Cambios a nivel organizacional.
-
- IDENTIFICAR LA EXISTENCIA O NO DE CAMBIOS REITERATIVOS EN EL NIVEL ORGANIZACIONAL Y LOS SISTEMAS
- Rotación del personal.
 - Reorganización en el funcionamiento del personal.
 - Crecimiento o reducción del personal.
 - Implantación de nuevos sistemas.
 - Alteraciones de tipo cultural.
 - Complejidad.

- EVALUAR LA POSIBILIDAD DE LA EXISTENCIA DE ERRORES

Es necesario evaluar la existencia de posibles errores que puedan pasar inadvertidos debido a un ambiente complejo, originado principalmente por:

- La naturaleza de las actividades.
- El alcance de la automatización.
- Tamaño de la Auditoría

- MEDIR LA IMPORTANCIA DEL TAMAÑO DE LA AUDITORÍA

Es importante medir el tamaño haciendo referencia al número de personas, tanto de entidad auditada como de los auditores, el volumen físico de la documentación e impacto social, reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos:

- Interés de la dirección.

- DETERMINAR LA IMPORTANCIA QUE LA ALTA DIRECCIÓN LE ASIGNA A LA AUDITORIA

La dirección otorga la información por tanto las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

- Tiempo.

- CONSIDERAR LA POSIBILIDAD DE INCURRIR EN ERRORES

Para evitar la posibilidad de errores, es importante el tiempo de preparación y ejecución de la Auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente. Son palabras claves en la determinación del tiempo, la dinámica que se emplee, la selección de las áreas y los objetivos concretos.²⁰

La evaluación del riesgo de auditoría permite conocer los riesgos propios de la actividad, de los procesos, del entorno y de la naturaleza propia de la información, para que puedan ser oportunamente controlados a la hora de realizar el examen y puedan ser detectados a través de la planificación de pruebas y procedimientos adecuados.

1.7 NORMATIVIDAD DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Las normas para el control de gestión están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado. El control de gestión pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

En el Ecuador las normas que rigen la auditoría de gestión son:

²⁰ GUILARTE, Yanelis Q., *Bases de auditoría de gestión para el sector público*, www.monografías.com

1.7.1 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA (NIA)

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente. Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB).

Estas normas si bien están dirigidas a las auditorias de los estados financieros, también rigen a las auditorias administrativas como son el caso de las nias: 200 Responsabilidades; 300 Planeación; 400 Control Interno; 500 Evidencia de Auditoria; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la Auditoria

- 200 RESPONSABILIDADES

- 210 Cartas para el acuerdo de los términos sobre un trabajo de auditoría (NIA 2)

Esta norma proporciona pautas para la preparación de la carta de contratación, en la cual el auditor documenta y confirma la aceptación de un trabajo, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de su responsabilidad ante el cliente y el formato del informe a ser emitido. Si bien esta norma no requiere explícitamente que el auditor obtenga una carta de contratación, proporciona una orientación con respecto a su preparación de tal manera que se presume su uso.

- 220 Control de calidad del trabajo de auditoría (NIA 7)

Esta norma trata sobre el control de calidad que se relaciona con el trabajo delegado a un equipo de trabajo y con las políticas y procedimientos adoptados

por un profesional para asegurar en forma razonable que todas las auditorías efectuadas están de acuerdo con los principios básicos que regulan la auditoría.

- 230 Documentación (NIA 9)

Esta norma define “documentación” como los papeles de trabajo preparados u obtenidos por el auditor y conservados por él para ayudar a la planificación, realización, supervisión procedimientos brindan la evidencia de auditoría más confiable con respecto a ciertas afirmaciones.

- 300 PLANEACIÓN (NIA 4)

Esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan.

- 310 Conocimiento del negocio (NIA 30)

El propósito de esta norma es determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento.

- 320 La importancia relativa de la auditoría (NIA 25)

Esta norma se refiere a la interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría. Identifica tres componentes distintos del riesgo de auditoría: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. Tomando conciencia de la relación entre significatividad y riesgo, el auditor puede modificar sus procedimientos para mantener el riesgo de auditoría en un nivel aceptable

- 400 CONTROL INTERNO (NIA 6)

El propósito de esta norma es proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables.

- 402 Consideraciones de auditoría en entidades que utilizan organizaciones prestadoras de servicios (Adendum 2 a NIA 6)

Esta norma establece que el auditor debe obtener una comprensión adecuada de los sistemas contables y el control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. La entidad emisora de los estados financieros puede contratar los servicios de una organización que, por ejemplo, ejecuta transacciones y lleva la contabilidad o registro de las transacciones, y procesa los datos correspondientes. El auditor debe considerar de qué manera una organización prestadora de servicios afecta los sistemas contables y el control interno del cliente.

- 500 EVIDENCIA DE AUDITORIA (NIA 8)

El propósito de esta norma es ampliar el principio básico relacionado con la evidencia de auditoría suficiente y adecuada que debe obtener el auditor para poder arribar a conclusiones razonables en las que basar su opinión con respecto a la información financiera y los métodos para obtener dicha evidencia.

- 501 Evidencia de auditoría - Consideraciones adicionales para partidas específicas

El propósito de esta norma es proporcionar pautas relacionadas con la obtención de evidencia de auditoría a través de la observación de inventarios, confirmación de cuentas a cobrar e indagación referida a acciones judiciales, ya que en general se considera que estos financieros y los servicios de auditoría y relacionados.

- 520 Procedimientos analíticos (NIA 12)

Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a la naturaleza, objetivos y oportunidad de los procedimientos de revisión analítica. El término “procedimiento de revisión analítica” se utiliza para describir el análisis de las relaciones y tendencias, que incluyen la investigación resultante de la variación inusual de los ítems.

- 530 Muestreo de auditoría (NIA 19)

Esta norma identifica los factores que el auditor debe tener en cuenta al elaborar y seleccionar su muestra de auditoría y al evaluar los resultados de dichos procedimientos. Se aplica tanto para el muestreo estadístico como para el no estadístico.

- 600 USO DEL TRABAJO DE OTROS (NIA 5)

Esta norma requiere que el auditor principal documente en sus papeles de trabajo los componentes examinados por otros auditores, su significatividad con respecto al conjunto, los nombres de otros auditores, los procedimientos aplicados y las conclusiones alcanzadas por el autor principal con respecto a dichos componentes. Requiere también que el auditor efectúe ciertos procedimientos además de informar al otro auditor sobre la confianza que depositará en la información entregada por él.

- 610 Uso del trabajo de auditoría interna (NIA 10)

Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a qué procedimientos deben ser considerados por el auditor externo para evaluar el trabajo de un auditor interno con el fin de utilizar dicho trabajo.

- 620 Uso del trabajo de un experto (NIA 18)

El propósito de esta norma es proporcionar pautas con respecto a la responsabilidad del auditor y los procedimientos que debe aplicar con relación a la utilización del trabajo de un especialista como evidencia de auditoría. Cubre la determinación de la necesidad de utilizar el trabajo de un especialista, las destrezas y competencia necesaria, la evaluación de su trabajo y la referencia al especialista en el informe del auditor.

- 700 DICTAMEN DEL AUDITOR SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS (NIA 13)

El propósito de esta norma es proporcionar pautas a los auditores con respecto a la forma y contenido del informe del auditor en relación con la auditoría independiente de los estados financieros de cualquier entidad. Cubre los elementos básicos del informe del auditor, describe los distintos tipos de informes e incluye ejemplos de cada uno de ellos. Para el caso de la auditoría de gestión se toma únicamente el modelo.

1.7.2 NORMAS DE AUDITORÍA DE GENERAL ACEPTACIÓN (NAGA)

En otras palabras, aunque la Ley no plantea una definición propiamente dicha, se puede afirmar que las Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGA) se consideran como el conjunto de cualidades personales y requisitos profesionales que

debe poseer el Contador Público y todos aquellos procedimientos técnicos que debe observar al realizar su trabajo de Auditoría y al emitir su dictamen o informe, para brindarles y garantizarle a los usuarios del mismo un trabajo de calidad.

Son normas de Auditoría todas aquellas medidas establecidas por la profesión y por la Ley, que fijan la calidad, la manera como se deben ejecutar los procedimientos y los objetivos que se deben alcanzar en el examen. Se refieren a las calidades del Contador Público como profesional y lo ejercitado por él en el desarrollo de su trabajo y en la redacción de su informe. Las normas de Auditoría se definen como aquellos requisitos mínimos, de orden general, que deben observarse en la realización de un trabajo de auditoría de calidad profesional.

El SAS-1 trata en una forma amplia el tema de responsabilidades profesionales del auditor independiente. Estas responsabilidades son descritas en el contexto de las tres normas generales, las tres normas de ejecución del trabajo y las cuatro normas sobre la información.

Para la auditoria de gestión las normas más usadas son:

- **NORMAS PERSONALES**

Hacen referencia a las cualidades que el auditor debe tener para realizar este tipo de trabajo, dentro de las cualidades que el carácter profesional del control de gestión lo exige están las siguientes:

- **Capacidad Profesional e Idoneidad:**

El personal asignado para realizar el control de gestión debe tener capacidad y preparación en áreas afines, así como la más alta formación ética y moral que le permita realizar un análisis eficiente.

- Entrenamiento Técnico.

El entrenamiento técnico permanente implica la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para la realización del trabajo.

- Independencia Mental.

Los juicios emitidos deben basarse en resultados objetivos, determinados por los resultados del trabajo, independientes de cualquier opinión personal que desvíe la realidad de la entidad.

- Cuidado y Diligencia Profesional.

En el desarrollo del trabajo el profesional debe tener una visión analítica y creativa, la cual le permita efectuar un análisis crítico en áreas estratégicas y establecer las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

- **NORMAS RELATIVAS AL TRABAJO**

Estas normas hacen relación al desarrollo del trabajo con criterios de planeación, análisis de estados financieros, metas y programas, beneficiarios de su acción y análisis de los costos mínimos. Las normas relativas del trabajo son:

- Planeación y supervisión.

La Planeación hace referencia al conjunto de actividades programadas secuencialmente antes de ejecutar un análisis, con el fin de establecer la metodología de trabajo. La Supervisión en el control de gestión debe ser oportuna, técnica y profesional, de manera que coadyuve en el desarrollo del trabajo, esto con el propósito de garantizar la calidad de la evaluación.

- Estudio y evaluación del control interno

La administración tiene la obligación de adoptar e implantar medidas de control interno que prevengan la omisión de errores e irregularidades, así como de protección de los bienes patrimoniales. El auditor debe revisar los sistemas y procedimientos de control interno para determinar el alcance de las pruebas.

- Supervisión del Trabajo de Auditoria

Se verificará que la revisión se desarrolle conforme a programas y objetivos de auditoria, observando un trato respetuoso con el personal subordinado evitando conductas de abuso de autoridad

- Obtención de evidencia

Recabar las pruebas suficientes y competentes para fundamentar el resultado de la revisión. Los hechos debidamente documentados establecerán el vínculo jurídico para determinar las medidas correctivas y, en su caso, las responsabilidades que procedan.

- Papeles de Trabajo

El auditor acreditará la aplicación de los procedimientos de auditoría previstos en el programa específico en sus Papeles de Trabajo.

- Tratamiento de irregularidades

Reportar de forma inmediata y justificada cualquier tipo de irregularidad que el auditor considere que está afectando al proceso operativo de la empresa y o a sus estados financieros

- Informe

El informe es el resultado de la auditoría el cual se puede dar a conocer al jefe de la aérea o a la autoridad máxima del negocio

- Seguimiento de las recomendaciones

Se deberá llevar el control de observaciones y recomendaciones y vigilar el cumplimiento de las medidas correctivas

1.7.3 NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA

La normativa que rige el desarrollo de la auditoría en cualquier sector Público o privado y se encuentra dado por las Normas Ecuatoriana de Auditoría las mismas que se fundamentan en las Normas Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) y las que son de aplicación y cumplimiento obligatorio por parte de los auditores de la Contraloría General del Estado, los auditores internos de las entidades públicas y los profesionales de las firmas privadas contratadas de auditoría.

1.7.4 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO (NIAA)

Son un conjunto de principios, reglas o procedimientos que obligatoriamente debe seguir o aplicar el profesional que se dedique a labores de auditoria de estados financieros o de procesos, con la finalidad de evaluar de una manera razonable y confiable la situación financiera o administrativa de la empresa o ente por él auditado, y en base de aquello le permita emitir su opinión en forma independiente con criterio y juicio profesionales acertados.

Estas normativas tienen un rango superior al haberse introducido el acápite del Aseguramiento, con el fin de proporcionar un alto nivel de seguridad por cuanto se

debe evaluar adecuadamente el riesgo de auditoria, que da inicio desde los aspectos previos a la contratación, siguiendo con la Planeación hasta concluir con el Informe, proporcionado de esta manera un alto índice de confianza a los diferentes usuarios de los estados financieros, y por consiguiente la correspondiente credibilidad de sus contenidos.

Para la correcta aplicación del Aseguramiento, es indispensable que el auditor persona natural o jurídica, establezca o al menos defina entre otras, las siguientes actividades:

- Evaluación previa:

Si el usuario solicita la presentación de una oferta, ésta no puede ser habilitada sin antes haber realizado una evaluación general al entorno del negocio de un potencial cliente, actividad que en forma documentada (escrita) definirá la solvencia del sistema de control interno, midiendo posibles riesgos.

- Desarrollo de la auditoria:

A partir de la fase o etapa de la Planeación de la auditoria, ésta se desarrollará siguiendo los lineamientos y programas establecidos

- Evaluación de riesgos en el desarrollo de la auditoria

En la etapa de la Planeación de auditoria y en las restantes fases del examen, queda entendido que el auditor en forma permanente pondrá mucho cuidado para evaluar los riesgos; que la supervisión mantendrá estándares altos de revisión in situ, que la medición y obtención de la certeza razonable sea la apropiada, pertinente y documentada, con el fin de asegurar la calidad deseada y obtener los propósitos o el objetivo de dicha auditoria.

- Obtención de niveles de certeza:

La certeza bajo el marco conceptual de las normas internacionales de auditoría, se entenderá como: “La satisfacción en la cual se basa el auditor con la finalidad de confiar en una aseveración realizada por un tercero (administración del ente auditado), para ser utilizada por otra parte (usuario)”.

El auditor como resultado de sus pruebas pondera las evidencias obtenidas en base a los procedimientos aplicados, posición que le habilita para expresar sus conclusiones. Es indudable que existen limitaciones inherentes en cualquier sistema de control interno, las que deberá analizar y evaluar el auditor con el fin de medir el grado de repercusión que éstas tienen.

- Contratos de Aseguramiento:

La Norma Internacional específica sobre Contratos de Aseguramiento (International Standard on Assurance Engagements (ISAE), en inglés), difunde el marco conceptual enfocado a los trabajos de aseguramiento cuya intención es la de proveer un nivel de seguridad, bien sea alto o moderado, según los convenios previos entre las partes contratantes.

Así mismo, define los principios básicos o elementales y establece guías o procedimientos esenciales para que sean observados por los profesionales al desarrollar esta práctica profesional independiente, cuyo objetivo o intención es proveer un nivel alto de seguridad. Es de advertirse que esta Norma no define los principios básicos ni los procedimientos esenciales, para los contratos que tienen como finalidad proporcionar niveles de seguridad moderados.

- Controles de calidad:

Un auditor debe acatar la normas de control de calidad que sean obligatorias en el país emitidas por la Profesión o por las autoridades de control; por otro lado, cada estudio, sin importar el tamaño de su despacho está en la obligación de implementar por escrito las normas o procedimientos de controles de calidad que aplicará para el desempeño de sus funciones.

Al referirnos a los lineamientos que se deben observar al establecerse controles de calidad en un estudio, se enumeran entre otros a los siguientes, como indispensables:

- Los miembros de la organización deben adherirse como mínimo, con los requisitos promulgados por la IFAC en el Código de Ética para contadores públicos profesionales; de igual forma, están obligados a regirse por las propias normas éticas del país donde desempeñan sus funciones;
- Acatarán las disposiciones legales vigentes en cada país, en este caso Ecuador y las normas de calidad que regula la organización profesional que nos agrupa.
- Las normas de calidad emitidas por la IFAC, pueden variar según la legislación de cada país, sin embargo se debe observar los siguientes conceptos:
 - La mayoría de los socios del estudio, deben ser miembros idóneos.
 - Debe existir la seguridad que la Firma es independiente, y que todos los socios y demás personal son honestos y dignos de confianza, medidos a toda prueba en los aspectos de confidencialidad y reserva profesional sobre la información de terceros.
 - Una garantía segura y firme, que el personal de auditores asignado es supervisado adecuadamente.

- Debe existir un acuerdo escrito de cumplimiento dentro de la Firma, para discutir y buscar soluciones idóneas y técnicas, cuando surjan diferencias de criterio u opinión sobre cualquier tema profesional.
- Deben existir procedimientos razonables para la contratación y promoción del personal profesional.
- Que existan criterios claros y profesionales en el contexto de los socios y personal de alto rango de la Firma, para la admisión y permanencia de los clientes.
- La adhesión de los miembros de la Firma o Estudio Contable, a los programas de desarrollo profesional.

1.7.5 NORMAS DE CALIDAD ISO

La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad.

Tiene valor indicativo y de guía. Actualmente su uso se va extendiendo y hay un gran interés en seguir las normas existentes porque desde el punto de vista económico reduce costes, tiempo y trabajo. Criterios de eficacia y de capacidad de respuesta a los cambios. Por eso, las normas que presentemos, del campo de la información y documentación, son de gran utilidad porque dan respuesta al reto de las nuevas tecnologías

Las normas pueden ser cuantitativas (normas de dimensión, por ej. las DIN-A, etc.) y cualitativas (las 9000 de calidad, etc.)

Los campos de aplicación son amplios y en el ámbito de la información científica y técnica es también muy importante.

“La norma ISO 9001, es un método de trabajo, que se considera tan bueno, Que es el mejor para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión

actual, es del año 2000 ISO9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual”.²¹

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo más beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

Como es difícil mejorar la técnica, se recurren a mejorar otros aspectos en la esperanza de lograr un mejor producto de condición superior.

La normativa, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan.

Sin buena técnica. No es posible producir en el competitivo mercado presente. Y una mala organización, genera un producto deficiente, que no sigue las especificaciones de la dirección.

Puesto que la técnica se presupone. ISO 9001 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

²¹ http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_indice.html

Toda mejora, redundando en un beneficio de la cualidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor. Que es lo que pretende quien adopta la normativa como guía de desarrollo empresarial.

1.8 TÉCNICAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la Auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones. Precisamente las técnicas de Auditoría son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias. Las técnicas de Auditoría más utilizadas son:

- EXAMEN O INSPECCIÓN FÍSICA

“Es la observación física de un activo, es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulación de materiales, materiales excedentes, entre otros”.

- INSPECCIÓN DOCUMENTAL

Se observa un documento para saber si es genuino, sin alteraciones, auténtico, con aprobaciones y que fueron asentados correctamente en los libros, registros e informes. Se usan las técnicas de punteo para señalar las actividades revisadas en los documentos.

- CONFIRMACIÓN

Se obtiene directamente de un agente externo, información por escrito, para ser usada como evidencia, por ejemplo confirmar efectivo, cuentas por cobrar, títulos de propiedades, pasivos contingentes y otras reclamaciones.

- ENTREVISTAS

Realización de preguntas necesarias para el conocimiento general del trabajo.

- COMPARACIONES

Se compara a partir de:

- Información del año anterior.
- Información del plan.
- Información de las otras empresas de la misma rama

- ANÁLISIS

Se recopila y usa información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación. Involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las distintas influencias sobre la misma y después determinar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada una situación determinada.

- EVALUACIÓN

Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor²².

²² GUILARTE, Yanelis Q., *Bases de auditoría de gestión para el sector público*, www.monografías.com

- REVISIÓN SELECTIVA

“La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito”.²³

Las técnicas de Auditorías financieras utilizadas no difieren mucho de las que se practican en las Auditorías de gestión.

El conjunto de técnicas de Auditoría constituye los procedimientos que se incluyen en el programa de Auditoría. En el caso de la Auditoría de gestión servirán para la revisión de los procesos administrativos y operacionales a las diversas funciones que se realizan en la entidad.

1.9 PAPELES DE TRABAJO

1.9.1 DEFINICIÓN

Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el auditor. También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.²⁴

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

²³ MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006, p.94

²⁴ MEIGS, Walter B. y otros, *Principios de Auditoría*, Editorial Diana, México 1983, p.337

- Las informaciones y hechos concretos
- El alcance del trabajo efectuado,
- Las fuentes de la información obtenida,
- Las conclusiones a que llegó.

“Los papeles de trabajo deben ser preparados de tal manera que en cualquier fecha futura un miembro de la empresa auditora, que no haya estado relacionado con el trabajo, pueda revisar los papeles y atestiguar con respecto a la labor realizada y a la evidencia contenida en los mismos”²⁵.

Por lo tanto, los papeles de trabajo constituyen un conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite el auditor al suscribir su informe.

1.9.2 NATURALEZA DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Para llevar a cabo una auditoría satisfactoria debe darse a los auditores acceso irrestricto a toda la información acerca del negocio del cliente. Mucha de esta información es confidencial, tal como los márgenes de utilidad de los productos individuales, el proyecto de planes para combinaciones con otras compañías, y los sueldos de funcionarios y empleados clave. Los funcionarios de la compañía cliente no estarían dispuestos a proporcionar a los auditores una información que se protege con todo cuidado para que no sea del conocimiento de los competidores y empleados, a menos que puedan confiar en que los auditores mantendrán un silencio profesional sobre estas cuestiones.

Mucha de la información confidencial que reciben los auditores, se registra en sus papeles de trabajo; en consecuencia, los papeles de trabajo son de naturaleza

²⁵ SANTILLANA, González Juan R., *Conoce las auditorías*, Editorial Thompson 1992 , p. 325

confidencial. Aun cuando el auditor es tan cuidadoso como un abogado o un médico para conservar como confidencial toda la información relativa a un cliente, la comunicación entre un cliente y un contador no goza de inmunidad, de acuerdo con el derecho consuetudinario.

En virtud de que los papeles de trabajo son sumamente confidenciales, deben salvaguardarse en todo tiempo. La salvaguarda de los papeles de trabajo generalmente quiere decir que se conservan bajo llave en un portafolio durante la hora de almuerzo y después de las horas de trabajo. Si la compañía cliente desea no informar a algunos de sus empleados sobre los sueldos de los ejecutivos, las combinaciones de negocios, u otros aspectos del negocio, obviamente los auditores no deberán destruir esta política exponiendo sus papeles de trabajo a empleados no autorizados del cliente. La política de estrecho control de los papeles de trabajo es también necesaria porque si los empleados buscaran ocultar un fraude o engañar a los auditores por alguna razón, podrían hacer alteraciones en los papeles.²⁶

Los papeles de trabajo pueden identificar cuentas especiales, sucursales, o periodos de tiempo que se vayan a probar; permitir a los empleados del cliente conocer de esto por anticipado debilitaría el valor de las pruebas. Además se preparan en los locales del cliente con base en los registros del cliente, y a costa del cliente, sin embargo estos papeles son de la propiedad exclusiva de los auditores. Esta propiedad de los papeles de trabajo se deriva lógicamente de la relación contractual entre los auditores y el cliente, y ha sido apoyada en los tribunales por lo que el auditor deberá conservarlos por lo menos en un tiempo de cinco años²⁷.

Por lo tanto los papeles de trabajo son la fundamentación de la opinión del Auditor en su dictamen y respaldan el trabajo realizado por el mismo, además tienen una utilización que va más allá de la auditoría del período en que estos se realizaron, pues son origen de la información para futuras auditorías, bien sea que las realice el

²⁶ SANTILLANA, González Juan R., Óp. Cit., p. 330

²⁷ <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfpa2.html>

mismo contador u otro colega. Por la importancia y la responsabilidad que revisten para el auditor, los papeles de trabajo son de su propiedad, pero deben estar disponibles para ser exhibidos en cualquier momento a las autoridades, al cliente o al colega que se haga cargo de las auditorías posteriores. Estos papeles de trabajo están protegidos por el secreto profesional y solo pueden ser exhibidos en los casos previstos por la confidencialidad del código de ética profesional.

1.9.3 OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo deben estar elaborados de tal manera que constituyan:

- Evidencia del trabajo realizado y que sea la base y sustento de las conclusiones a que se llegó y que sirvieron de fundamento a los informes u opiniones del auditor sobre la auditoría efectuada.; es decir que el contenido de los papeles de trabajo tiene que ser suficiente para respaldar la opinión del auditor y todo el contenido del informe o dictamen, además debe servir para facilitar la revisión y supervisión del trabajo realizado.
- Una fuente a la que se pueda acudir para obtener detalles de los saldos de las cuentas y de las partidas de los estados financieros o cualquier otro dato preciso acumulado en relación con la auditoría, con lo que los datos utilizados por el auditor al redactar su informe se encuentran en los papeles de trabajo.
- El grado de confianza en el sistema de control interno.
Los papeles de trabajo incluyen los resultados de los cuestionarios aplicados sobre el control interno, que permitan la evaluación del mismo.
- Un medio que permita, a través de su revisión:
 - Determinar la efectividad y suficiencia del trabajo realizado y la solidez de las conclusiones consignadas.

- Estudiar modificaciones a los procedimientos de auditoría y el programa para el próximo examen a fin de mejorar la calidad del examen.
- Un medio de respaldo del informe o dictamen emitido por el auditor, para el caso de los procesos judiciales que se pueden aperturar contra las personas involucradas en hechos delictivos.²⁸

Por lo tanto los objetivos de los papeles de trabajo buscan respaldar la efectividad y suficiencia del trabajo a más de servir de guía para auditorías futuras.

1.9.4 REQUISITOS PARA ELABORAR PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo de cada cliente comprenden dos secciones principales, donde cada sección es parte integrante y necesaria de los papeles de trabajo de auditoría correspondiente a cualquiera de los años en que se efectuó la auditoría, estos son:

- LEGAJOS DE CADA PERIODO

“Los legajos o conjunto de papeles que se guardan u ordenan juntos por tratar de una auditoría del período corriente, contienen el programa de auditoría, la constancia del trabajo de auditoría efectuada y las conclusiones derivadas como consecuencia de dicho trabajo”.²⁹ Junto con el Expediente Continuo de Auditoría, los papeles de trabajo del año deben constituir una exposición clara de la auditoría realizada.

Los legajos de auditoría de un período corriente son incompletos si falta el expediente continuo de auditoría, puesto que este contiene el trabajo de auditoría e información aplicable, tanto al período objeto del examen como a períodos anteriores

²⁸ <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfpa2.html>

²⁹ s/a, “Legajos”, DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO UNIVERSAL AULA, Editorial Cultural, Madrid 1989, Tomo III, p.1063

- EXPEDIENTE CONTINUO DE AUDITORIA

El Expediente Continuo de Auditoría (ECA), debe contener toda la información importante que conserve su interés para el futuro. Los documentos y cédulas de esta naturaleza, así como la constancia del trabajo realizado en relación con los mismos, no deben ser incluidos en los legajos de papeles de trabajo corriente ni aun en forma duplicada, sino que deben figurar únicamente en el expediente.

Las cédulas constituyen parte integrante de los papeles de trabajo de cada año y al mismo tiempo que efectuamos nuestro trabajo deben revisarse y ponerse al corriente en relación con el período que se examina. Todo el material reemplazado y sin vigencia debe ser extraído del expediente y archivado por separado en el legajo del año en el que hubiera perdido su vigencia.

El expediente debe contener entre otros, la información básica relacionada a la Empresa, el catálogo de las cuentas, reglamentos de control interno, muestras de formularios y registros, información sobre cambios en la valuación de inventarios, inversiones, partidas de activos fijos totalmente depreciados, situación de las pérdidas acumuladas, contratos, inscripción en el RUC³⁰.

Por lo tanto estos requisitos para realizar los papeles de trabajo deben ser diseñados de modo que los detalles importantes no escapen a la atención de quienes los utilicen o los revisen. Existen tantos detalles en una auditoría, particularmente en la de una empresa grande, que los conceptos importantes pueden quedar escondidos por deficiencia en la elaboración de los papeles de trabajo. La distribución de información apropiada, debe facilitar una comparación inmediata entre cifras del año actual y las del año anterior. Tales comparaciones son de gran importancia en la

³⁰ TÉLLEZ, Trejo Benjamín Rolando, *Auditoría un Enfoque Práctico*, Editorial Cengage Learning, México 2004, p.131

revisión de operaciones y permiten localizar aquellas partidas que pueden requerir una investigación más a fondo.

1.9.5 PROGRAMA DE AUDITORÍA

Un programa de auditoría, es el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planeado con anticipación el cual debe ser flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría gesten de acuerdo con las circunstancias del examen. El auditor debe mostrar eficiencia en el planeamiento de la auditoría a ejecutar, debe desechar todos los procedimientos exagerados o innecesarios. Al planear un programa de auditoría debe hacerse uso de todas las ventajas que ofrecen los conocimientos profesionales y el criterio personal del auditor. El programa de auditoría, es parte integrante de los papeles de trabajo, puesto que constituyen evidencia de los planes trazados y de la ejecución de los pasos seguidos en la auditoría.³¹

Cada procedimiento de auditoría requerido en el programa debe ser objeto de referencia cruzada con la cédula que corresponda y además debe ser inicializado, en prueba de haber sido completado, por la persona que efectuó el trabajo. Si cualquier paso del programa es omitido o modificado en cualquier forma, las razones de esta omisión o modificación y la descripción del trabajo efectivamente realizado deben ser claramente consignadas en el programa o en la cédula a que se haya referido en el mismo.

Una de las funciones más importantes del programa de auditoría es especificar los "procedimientos de auditoría" que hemos considerado necesarios de acuerdo con las circunstancias, y relacionar estos procedimientos de auditoría directamente con los

³¹ s/a , “Planeación”, *Normas Internacionales de Auditoría*, p.34

procedimientos de contabilidad y con la extensión y efectividad del sistema de control interno de la Empresa objeto del examen.³²

³² GUILARTE, Yanelis Q., *Bases de auditoría de gestión para el sector público*, www.monografias.com

CUADRO No. 2
MODELO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA

EMPRESA XYZ PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA PROCESO AL																		
A.N°	PROCESO	OBJETIVO Y/O ALCANCE	REQUISITO	DOCUMENTOS APLICABLES	EQUIPO AUDITOR	MES:				MES:				MES:				
						S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	

Fuente: Productos Familia Sancela del Ecuador/ Elaborado por: La Autora

1.9.6 CLASES DE PAPELES DE TRABAJO

1.9.6.1 POR SU USO

- Papeles de uso continuo

Los papeles de uso continuo también llamados permanentes se les acostumbra a conservar en un expediente especial, particularmente cuando los servicios del auditor son requeridos por varios ejercicios contables, estos pueden ser actas constitutivas, contratos a plazos mayores a un año o indefinidos, cuadros de organización, catálogos de cuentas, manuales de procedimientos, etc.

- Papeles de uso temporal

Son los que contienen información útil solo para un ejercicio determinado y pueden ser confirmaciones de saldos a una fecha dada, contratos a plazo fijo menor de un año, conciliaciones bancarias, etc.; en este caso, tales papeles se agrupan para integrar el expediente de la auditoria del ejercicio a que se refieran³³.

1.9.6.2 POR SU CONTENIDO

A diferencia de la auditoría financiera, la auditoría de gestión usa cédulas y gráficos para fortalecer las alternativas para recopilar información, ordenar acciones y representa en forma objetiva y ordenada los avances obtenidos:

- Cédulas

Son aquellos documentos que permiten captar información que en cuestionarios no es factible percibir, ya que abre el rango de respuestas, ordena la información de

³³ <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfpa2.html>

forma más accesible, compara conceptos claramente, sistematiza los registros y facilita la profundidad del enfoque para analizar los resultados³⁴.

El uso de estas cédulas permite obtener un conocimiento del funcionamiento de una organización en forma más profunda lo cual facilita la creación de factores, indicadores, registros y consecuencias.

- Clases de Cédulas

Para hacer una selección del tipo de cédula es necesario tener claro el objetivo que persigue la naturaleza de la información que se maneja, y estas pueden ser:

- Herramientas operativas

Tienen como objetivo organizar el trabajo de manera lógica y congruente, estas pueden ser:

- Programa de trabajo
- Reporte de avance semanal
- Herramientas de diagnóstico

Tienen como objetivo básico conocer el funcionamiento de la organización, estas pueden ser:

- Cédula de análisis documental
- Cédula para la detección y registros de hallazgos y evidencias
- Cédula para el registro de aspectos relevantes
- Cédula para la captación y tratamiento de causas y efectos
- Cédula para la detección y atención de fallas

³⁴ FRANKLIN, Benjamín E., *Auditoría Administrativa*, Editorial McGraw Hill, México 2000, p. 440

- Herramientas de evaluación

El objetivo principal es dimensionar el comportamiento de variables clave, estas pueden ser:

- Cédula para determinar criterios de evaluación
- Cédula para evaluar el efecto en la resolución de aspectos críticos
- Criterios de puntuación para la evaluación final:
- Procesos administrativos
- Elementos específicos
- Herramientas de evaluación de desempeño

El objetivo es evaluar el desempeño organizacional, estas pueden ser:

- Cédula de evaluación de desempeño
- Cédula de evaluación de servicio

Las cédulas deben tener:

- Tipo y nombre de cédula
- Datos de identificación de la organización, logotipo, área, etapa o elemento bajo estudio
- Fecha, número de página
- Dividir la cédula en forma modular par estandarizar la información
- Observaciones
- Datos del responsable, de quien revisa y autoriza.

El empleo de cédulas representa la oportunidad de agilizar la recopilación y el estudio de la información debido a su concepto y formato.

- Gráficos

Los gráficos pueden complementar registros de cédulas y cuestionarios, además de constituirse un mecanismo de retroalimentación durante todo el proceso de implementación de la auditoría.

Los gráficos pueden adoptar diferentes formatos y presentaciones, en función del objetivo que se persiga en su selección, la cual debe responder a los requerimientos de la organización y las prioridades establecidas en el proyecto de auditoría.

Los gráficos concentran volúmenes de datos en forma abreviada, jerarquiza variables de manera lógica, facilita su comprensión a todo tipo de personas, apoya los procesos de decisión, vincula áreas y niveles jerárquicos con naturalidad, constituye una fuente de conocimiento

Es común que la representación gráfica parte de lo que se puede denominar estadística tradicional, basada en barras, círculos, cuadros generales, comparativos de cifras o variables, entre otros.

El alcance de una auditoría y los efectos que se buscan con la presentación gráfica de la información rebasan el momento histórico del informe y aun del seguimiento, ya que se convierten en un vehículo para acercar los resultados a instancias externas a la organización, interesadas en su comportamiento y en el perfil que puede asumir en el futuro.³⁵

Los documentos utilizados en auditoría de gestión son herramientas que permiten obtener información clara de los procesos y que se aplican según la necesidad y la

³⁵ FRANKLIN, Benjamien E. Óp. Cit. P. 441-464

naturaleza de los sistemas o procesos a ser examinados. Adicionalmente con gráficos se obtienen la imagen real de la organización a fin de generar métodos de mejoramiento para mejorar los procesos y para tomar decisiones.

1.9.7 MARCAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Todo hecho, técnica o procedimiento que el auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula analítica o subanalíticas generalmente, pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo auditor. Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de Auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el Auditor con una significación especial.

Para las marcas de auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la cédula de las Marcas de Auditoría.³⁶

³⁶ FRANKLIN, Enrique B. [*Auditoría Administrativa*](#), Editorial McGraw Hill, México 2000, p. 675-676

CUADRO No. 3
ESQUEMA DE MARCAS DE AUDITORIA

AUDITORES ANDINOS LTDA.		
CLIENTE:		AUDITORIA A:
MARCA	SIGNIFICADO	
¥	Confrontado con libros	
§	Cotejado con documento	
μ	Corrección realizada	
¢	Comparado en auxiliar	
¶	Sumado verticalmente	
©	Confrontado correcto	
^	Sumas verificadas	
«	Pendiente de registro	
∅	No reúne requisitos	
S	Solicitud de confirmación enviada	
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme	
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada	
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme	
A-Z	Nota Explicativa	
n/a	Procedimiento no aplicable	
H1-n	Hallazgo de auditoría	
C/I1-n	Hallazgo de control interno	
P/I	Papel de trabajo proporcionado por la Institución	

Fuente: www/fccea.unicauca.edu.co/ Elaborado por: LA AUTORA

Las marcas de auditoría sirven para abreviar una palabra o palabras cuyo objetivo es resumir una característica especial del examen para ahorrar tiempo y agilizar el examen.

1.9.8 CONFECCIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo han de encabezarse de acuerdo con su contenido, por lo general es el jefe de la auditoría el que los encabeza y en muchos casos es él quien comienza el trabajo en ellos para mostrar a sus auxiliares la forma en que deben realizarse. Una vez terminada la auditoría, los papeles de trabajo se ordenan en el expediente de trabajo de auditoría correspondiente. Con el objetivo de confeccionar los papeles de trabajo con la calidad adecuada, de forma, que cumplan los requisitos necesarios, se considerarán las siguientes indicaciones:

- Encabezamiento

Se coloca en la parte superior, ubicándose al centro o lado izquierdo, según el tipo de papel que se utilice y la forma en que se archivarán. Este encabezamiento contendrá:

- Nombre de la entidad o dependencia objeto de Auditoría.
- Nombre de la hoja de trabajo u objetivo, referido a la cuenta o procedimiento que se revisa.
- Fecha o período que se revisa, según el caso, que puede ser en letra o en número.

- Cuerpo y Desarrollo

Para el cuerpo y el desarrollo de los papeles de trabajo se debe considerar lo siguiente:

- Utilizar el cuño de identificación

Se coloca en la parte superior derecha, al ancho de una hoja de 8,5 pulgadas, lugar que permitirá fácil localización de la hoja de trabajo. En los casos que las hojas de trabajo sean de mayor ancho, se cortarán a partir de esa medida, hasta el nivel de la

parte inferior del encabezamiento, dejando visible toda la parte superior de la hoja, Encabezamiento e Identificación. El cuño de identificación deberá contener los espacios de:

- PT (Identifica el Papel de Trabajo que se habilita)
- AUDITOR (Iniciales del Auditor)
- FECHA (Fecha en que se habilita el Papel de Trabajo)
- Utilizar el papel de trabajo adecuado para cada asunto
- De acuerdo con la forma del papel de trabajo y la de su archivo, mediante el tema que trata y número indicado, además la media firma del autor y la fecha en que se confecciona.
- No escribir por las dos caras para facilitar su manipulación y lectura.
- Contenga el resumen de los resultados de las verificaciones efectuadas, al pie y de no ser posible, en hoja adjunta.
- Consignar en cada hallazgo, que así lo requiera la normativa o procedimiento que se incumple.
- La información matemática que contenga sea correcta.
- Sean legibles, limpios y claros.
- Emplear una adecuada redacción que permita a cualquier persona autorizada tener acceso a los mismos y la interpretación de su contenido.
- Tener el diseño apropiado de acuerdo con el objetivo que se persiga y otras cuestiones de forma.
- Se hayan empleado correctamente marcas, rayas y dobles rayas.
- Las hojas de trabajo estén dobladas correctamente.
- Se conserven adecuadamente, en el proceso de ejecución de la Auditoría.
- Que contengan referencias cruzadas con los hallazgos que se relacionan entre sí.
- No incluir en una misma hoja, notas o comentarios sobre asuntos distintos, utilizando una hoja para cada materia tampoco incluirá análisis de cuentas diferentes, salvo que tengan una relación muy estrecha y se complementen.

- Cuando sean objetos de revisión deberá dejarse constancia en los mismos de la revisión realizada, mediante la firma de quien lo realizó y la fecha en que se efectuó.
- El auditor tendrá siempre presente que el contenido y orden de los papeles de trabajo reflejan su grado de competencia, experiencia y conocimientos.
- Al confeccionar los papeles de trabajo correspondientes a las Notas, deberá utilizar plecas como sangría, para identificar los resultados de las comprobaciones por los resultados de los exámenes provenientes de los diferentes papeles de trabajo, plasmándose además el origen de estas, como referencia cruzada entre estos papeles.
- En cada papel de trabajo Hojas de Notas, debe el auditor utilizar referencia cruzada con los resultados del Informe, ello facilitará la preparación del mismo.³⁷

La confección de los papeles de trabajo es la esencia fundamental para plasmar los datos evidencia de la auditoría y que servirán para elaborar el informe final por lo que su calidad y orden deben ser lo más ordenada y clara posible y deben ser preparados previo a la iniciación de la auditoría.

1.9.9 ÍNDICES REFERENCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite. “Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo al objeto de facilitar su identificación, esta clave recibe el nombre de índice y mediante él se puede saber de qué papel se trata y el lugar que le corresponde en su respectivo archivo”³⁸.

³⁷ SANTILLANA, Juan Ramón, *Conoce las Auditorías*, Editorial Ecasa, Cuarta Edición, p. 57

³⁸ ADAM, Adam Alfredo, *La fiscalización en México*, Segunda Edición, México 1996, p. 103

En conclusión los índices son el orden que se les da a los papeles de trabajo en el expediente y que ayudan a identificar el documento archivado.

1.9.9.1 CLASES DE ÍNDICE

Los principales sistemas de indexación utilizados en auditoría son los siguientes:

- Índice Numérico

Se basan únicamente en números arábigos progresivos y hacen referencias al desarrollo y control de la auditoría y los aspectos generales de la entidad auditada. Ejemplo: 1,2, 3, etc.

- Índice Alfa-Numérico

Se utilizará una letra del alfabeto para cada sistema, así como un número arábigo para cada subsistema y/o procedimiento de los mismos estos variarán dependiendo del número de sistemas seleccionados. Ejemplo: a, a.1, a.1.1, etc.

“Los índices variarán de acuerdo al número de puntos seleccionados en cada auditoría, mismos que deberán marcarse con rojo en el ángulo superior derecho en cada uno de los papeles de trabajo”³⁹.

Las referencias del índice deberán anotarse con lápiz de color en la esquina alta o baja del lado derecho de cada papel de trabajo, en donde sean más visibles. Siempre que se hagan referencias en un papel de trabajo a otro, deberá haber un índice cruzado adecuado. El índice mismo deberá archivarse con los papeles de trabajo, y marcarse los símbolos del índice al lado de los títulos en las hojas de trabajo – balanza u hojas de agrupamiento. Las cédulas de apoyo y análisis deben relacionarse siempre de algún modo con el papel de trabajo-balanza.

³⁹ ADAM, Adam Alfredo, Óp. Cit. p. 242

Todo papel de trabajo relativo a una cuenta o grupo de cuentas, un tema, deberá asignársele un número de referencia ordenado. Después del número que se le otorgue se pondrá un guión (-) y a continuación el número consecutivo que le correspondiere así: “A-1”, “A-2”, “A-3”, etc.

Si en una acción se necesitara un soporte documental contenido en la anterior entonces se utilizaría un dígito adicional para identificarla sin perder la identidad de la acción, sería la letra, el primer dígito, y el segundo así: PT: A-1-1

Si después de haber enumerado los papeles de trabajo relativos a un tema determinado surgiera la necesidad de archivar uno o varios que pertenezcan al mismo tema y por estar utilizados los números consecutivos correspondientes, no sea posible darles la numeración que le corresponderían se le asignará el número del papel de trabajo cuya temática es la más afín con el nuevo o nuevos que se requieran archivar, adicionándole a los mismos después de un punto el número consecutivo correspondiente ejemplo: “A-?-”, etc.⁴⁰

CUADRO No. 4
ESQUEMA PARA ÍNDICES DE REFERENCIAS

ÍNDICE	CONCEPTO
A	Borrador de auditoría de proceso de servicio al cliente
A-1	Organigrama funcional del departamento
A-1-1	Memorando de descripción de funciones
A-2	Diagrama de flujo de procesos
A-2-1	Descripción de puestos

Fuente: MEIGS, Walter B., y otros, *Principios de Auditoría*, Editorial Diana, Segunda Edición, México 1983, p. 336-337/Elaborado por: LA AUTORA

Los índices de referencia es un conjunto de números y /o letras que facilitan y permiten distinguir diferentes papeles de trabajo, y su combinación permite tener un orden cronológico.

⁴⁰ MEIGS, Walter B., y otros, *Principios de Auditoría*, Editorial Diana, Segunda Edición, México 1983, p. 336-337

1.10 FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

1.10.1 PROGRAMACIÓN

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoria que se llevará a efecto⁴¹. Los elementos principales de esta fase son:

- Conocimiento y Comprensión de la Entidad a auditar.

Previo a la elaboración del plan de auditoria, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva. Este análisis debe contemplar: su naturaleza operativa, su estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de sus ventas, y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa.

Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar y estas son entre otras:

- a. Visitas al lugar
- b. Entrevistas y encuestas
- c. Análisis comparativos de Estados Financieros
- d. Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
- e. Análisis Causa-Efecto o Espina de Pescado
- f. Árbol de Objetivos.- Desdoblamiento de Complejidad.

⁴¹ MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito-2006, p. 42

g. Árbol de Problemas, etc.

- Objetivos y Alcance de la auditoria.

Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma de auditoria, qué se persigue con el examen, para qué y por qué. Si es con el objetivo de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan efectuar auditorias anualmente, en todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada para que sirvan de base para la toma de decisiones.

El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente solo un grupo de cuentas (Activos Fijos, por ejemplo) o solo una cuenta (cuentas x cobrar, o el efectivo, etc.)

Por otro lado el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de varios años.

- Análisis Preliminar del Control Interno

Este análisis reviste de vital importancia en esta etapa, porque de su resultado se comprenderá la naturaleza y extensión del plan de auditoria y la valoración y oportunidad de los procedimientos a utilizarse durante el examen.

- Análisis de los Riesgos y la Materialidad.

“El Riesgo en auditoria representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los estados financieros o la

información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa y pueden ser tres tipos de riesgo: Inherente, de Control y de Detección”⁴².

“La Materialidad es el error monetario máximo que puede existir en el saldo de una cuenta sin dar lugar a que los estados financieros estén sustancialmente deformados. A la materialidad también se le conoce como Importancia Relativa.”⁴³

- Planeación Específica de la Auditoria.

Para cada auditoria que se va a practicar, se debe elaborar un plan. Esto lo contemplan las Normas para la ejecución. Este plan debe ser técnico y administrativo. El plan administrativo debe contemplar todo lo referente a cálculos monetarios a cobrar, personal que conformarán los equipos de auditoria, horas hombres, etc.

- Elaboración de Programa de Auditoria

Cada miembro del equipo de auditoria debe tener en sus manos el programa detallado de los objetivos y procedimientos de auditoria objeto de su examen.

Ejemplo: si un auditor va a examinar el efectivo y otro va a examinar las cuentas x cobrar, cada uno debe tener los objetivos que se persiguen con el examen y los procedimientos que se corresponden para el logro de esos objetivos planteados. Es decir, que debe haber un programa de auditoria para la auditoria del efectivo y un programa de auditoria para la auditoria de cuentas x cobrar, y así sucesivamente. De esto se deduce que un programa de auditoria debe contener

⁴² MORA, Eguídanos Araceli, “Riesgo”, DICCIONARIO DE CONTABILIDAD, AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN, Editorial Ecobook, Madrid 2008, Sección 17, p. 242

⁴³ Ídem, Sección 13, Letra M, p- 146-147

dos aspectos fundamentales: Objetivos de la auditoria y Procedimientos a aplicar durante el examen de auditoria.

También se pueden elaborar programas de auditoria no por áreas específicas, sino por ciclos transaccionales.

1.10.2 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

1.10.2.1 DEFINICIÓN

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los procesos para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoria, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoria que sustentarán el informe de auditoria.

1.10.2.2 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria. Las pruebas pueden ser de tres tipos:

- Pruebas de Control

Las pruebas de control están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.

- Pruebas Analíticas

Las pruebas analíticas se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.

- Pruebas Sustantivas

Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplo, un arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

1.10.2.3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Basado en los resultados de las pruebas de control, el auditor debería evaluar si los controles internos están diseñados y operando según se contempló en la evaluación preliminar de riesgo de control.

Para evaluar el sistema de control interno se puede usar:

- Descripción narrativa

“Es la narración o descripción detallada, en forma de relato, de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa, en cuanto a: funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivos, custodia de bienes, etc.”.⁴⁴ La función de relevamiento del Sistema de Control Interno por el método descriptivo, se puede realizar por tres formas o procedimientos distintos: encuesta o entrevista personal, formularios, combinación de formularios y entrevistas y cuestionario de control interno

⁴⁴ MEIGS, Walter B. y otros, *Principios de Auditoría*, Editorial Diana, México 1983, p.182-183

Este método se basa en un conjunto de preguntas estándar presentadas por escrito en un formulario preimpreso o dentro de un programa o archivo incorporado a un procesador personal, sobre los aspectos fundamentales del control interno que son comunes a la mayoría de las empresas y que interrogan sobre los sistemas y operaciones que se realizan en el ente.

- Listas de verificación y chequeo

Es un detallar en un listado en forma detallada, todas y cada una de las actividades que se realiza en un proceso o para la planeación de una auditoría

Por supuesto, el checklist será tan grande y complejo o tan sencillo y mínimo como sea el tipo de proceso por lo que puede existir la necesidad de delegar las actividades de planeación del checklist.

- Diagramas de Flujo

El flujograma es la representación gráfica del sentido, curso, flujo o recorrido de una masa de información o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registraciones, controles, etc., que ocurren o suceden en forma oral o escrita en el quehacer diario del ente⁴⁵. Tiene tres elementos básicos que son:

- Se trata de un diagrama o representación gráfica;
- Representa el fluir de información ya sea de tipo verbal o escrito;

⁴⁵ MEIGS, Walter B. y otros, Óp. Cit. 183

- Se refiere siempre a un proceso de tipo administrativo u operación específica.

Este método tiene su origen dentro del área de la teoría de los gráficos, sus antecedentes se remontan a los gráficos utilizados por los ingenieros en los diagramas industriales, que representaban las actividades de producción como, por ejemplo: los diagramas de proceso de la operación industrial, los de recorrido y las denominadas manos izquierdas - mano derecha.

Los flujogramas tienen dos grandes partes componentes:

- Simbología: la simbología utilizada representa la operación o proceso y el flujo o recorrido de la información.
- Diagramación: la forma de realizar, dibujar o graficar depende de los siguientes factores a tener en cuenta:

Uno de los problemas que tiene este método es que no existe una simbología de carácter universal, es decir que falta uniformidad en cuanto a su interpretación simbólica.

1.10.2.4 EVIDENCIA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Se llama evidencia de auditoría a "Cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido".⁴⁶ También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoría. La evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoría y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad. La Evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser:

⁴⁶ MORA, Eguídanos Araceli, *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*, Editorial Ecobook, Madrid 2008, Sección 5, Letra E, p. 97

- Suficiente:

La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

- Competente

La evidencia es competente, si guarda relación con el alcance de la auditoria y además es creíble y confiable.

- Pertinente

La evidencia es pertinente, si el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoria.

Además de las tres características mencionadas de la evidencia (Suficiencia, Pertinencia y Competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: Relevancia, Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.

Existen cuatro tipos de evidencia de auditoría que son:

- Evidencia Física: Muestra de materiales, mapas, fotos.
- Evidencia Documental: Cheques, facturas, contratos, etc.
- Evidencia Testimonial: obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.
- Evidencia Analítica: datos comparativos, cálculos, etc.

1.10.3 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS

El análisis de áreas críticas no es más que la revisión exhaustiva a los procesos que durante la evolución del control interno fueron relevantes y requieren sean más analizados, para lo cual se debe seguir los siguientes pasos:

- Tomar una muestra del universo de la población a través de cualquier técnica de muestreo
- Aplicar pruebas de control y procedimientos analíticos
- Elaborar el cuadro de Hallazgos

1.10.3.1 HALLAZGO DE AUDITORÍA

Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.⁴⁷

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad), aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

El hallazgo debe cumplir con los siguientes atributos:

⁴⁷ MORA, Eguídanos Araceli, Óp. Cit, “ Hallazgo” ,Sección 8, p. 112

- Condición: la realidad encontrada
- Criterio: cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
- Causa: qué originó la diferencia encontrada.
- Efecto: qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

CUADRO No. 5
MODELO DE CUADRO DE HALLAZGOS

EMPRESA XYZ CUADRO DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO, AREA AL (DD-MM-AAAA)						
PROCESO	ANTECEDENTES	CONDICIÓN	CAUSA	EFECTO	PENSAMIENTO DE LA ADMISTRCIÓN	RECOMENDACIONES
Elaborado por: Grace Murillo Vargas Fecha: 30/09/2010			Aprobado por: Fecha:			

Elaborado por: LA AUTORA

1.10.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual a través del informe del auditor, se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, a opinión del auditor y las recomendaciones.

1.10.4.1 INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Los informes por escrito son necesarios para comunicar los resultados de la auditoría a los dirigentes y funcionarios que correspondan de los niveles de dirección facultados para ello; reducen el riesgo de que los resultados sean mal interpretados; y facilitan el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas.⁴⁸

El Formato general de los informes de auditoría y criterios generales de contenido, debe ser uniforme, y cumplirse en todas las Auditorías que se realicen. El informe no debe ser muy corto ni muy largo, debe mantener una descripción lógica y clara de los temas que han sido auditados, sin embargo se lo puede presentar con unas síntesis del informe, la cual debe ir en otro color de papel y pueden prepararse dos juegos; la que consta como parte propia del informe y otra que se anexa a las hojas sueltas para que el usuario la lleve en forma separada y la lea el momento más propicio.⁴⁹

Según las Normas para el ejercicio profesional de auditoría interna No. 430, Vigente al año 2000, existen dos tipos de informe:

- Informe corto de auditoría

Son aquellos informes que se realizan hasta en un máximo de 2 hojas y que no incluyen graficas, cuadros o cualquier otro tipo de gráfico explicativo.

⁴⁸ ARENAS, James K., *"Auditoria un enfoque integral"*, editorial Pearson Educación, Sexta Edición

⁴⁹ MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006, p. 180-181

- Informe Largo de auditorías

Son aquellos informes que incluyen en forma detallada todos los aspectos relevantes y no relevantes incluyendo gráficas, cuadros y demás anexos que puedan sustentar la opinión de la auditoría

El informe consta de:

- Carta de presentación:

Aquí se detalla una ligera presentación de la auditoría realizada, un agradecimiento por la colaboración prestada y un breve detalle del cumplimiento del objetivo de la auditoría.

- Primera parte Información Introductoria

- Antecedentes

Una breve caracterización de la organización auditada referida a las principales actividades que desarrolla y otros aspectos que puedan resultar de interés;

- Alcance de auditoría y sus limitaciones

El alcance debe expresar la profundidad y cobertura del trabajo que se haya realizado para cumplir los objetivos; Las limitaciones en el alcance pueden estar relacionadas, entre otras, con situaciones como las siguientes:

- Imposibilidad de aplicar determinado procedimiento previsto en el programa de trabajo diseñado, que se considere necesario o deseable;
- Inadecuados registros primarios de la información;
- Políticas contable-económico-financieras- administrativas y de otro tipo, no acordes con la legislación aplicable vigente.
- Organización de la empresa auditada
- Desarrollo de Hallazgo

Con la ayuda de la hoja de hallazgos se debe ir detallando uno a uno los diferentes hallazgos encontrados y finalizar con la conclusión del mismo. Además se deben tener en cuenta los criterios generales siguientes:

- Las conclusiones son deducciones lógicas basadas en los hallazgos de los auditores; la fuerza de las conclusiones de los auditores depende de lo persuasivo de la evidencia de los hallazgos y lo convincente de la lógica usada para formular dichas conclusiones; no deben constituir la repetición de lo consignado en la sección Resultados del propio informe, sino una síntesis de los hechos y situaciones fundamentales comprobadas; cuidando de incluir un hecho o hallazgo que no haya sido reflejado en otra sección del informe;
- Debe reflejarse, de forma general, las causas fundamentales que originaron el error, irregularidad o fraude planteado, así como las consecuencias directas e indirectas que pudieran derivarse de estos hallazgos; y
- Opinión del Auditor

Se expone la calificación otorgada de acuerdo con los resultados del servicio de Auditoría ejecutado. Esta calificación debe ser lo más objetiva posible, observándose el procedimiento establecido en la legislación vigente, en donde se evalúa la confiabilidad de la información financiera y de otro tipo que emite; la eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades que desarrolla; el cumplimiento de las disposiciones jurídicas que le son aplicables; y el control de los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros). Se otorga una calificación por los resultados alcanzados referidos al control interno, (contable y administrativo) y otra adicional, cuando se trate de auditoría de Gestión, Financiera, Seguimiento o Recurrente.

- Recomendaciones: los criterios a tener en cuenta son:

Los auditores deben incluir en el informe sus recomendaciones, a partir de los errores, irregularidades o fraudes detectados durante la auditoría; Las recomendaciones son más constructivas cuando se encaminan a atacar las causas de los problemas observados, se refieren a acciones específicas y van dirigidas a quienes deben emprender esas acciones; y

Es necesario que las medidas que se recomiendan sean factibles y que su costo se corresponda con los beneficios esperados.

- Anexos

Se relacionan los anexos que se acompañan al informe, cuando sea necesario elaborar éstos; y en los casos en que se hayan determinado incumplimientos de la ley, demás regulaciones, principios y normas establecidas o cualesquiera otras acciones u omisiones que afecten la buena marcha de la organización, el auditor interno debe presentar una Declaración de Responsabilidad Administrativa, de acuerdo con la legislación vigente.⁵⁰

⁵⁰ MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito 2006, p. 168-172

CAPITULO II

INDICADORES DE GESTIÓN

2.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.⁵¹

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.

CUADRO No. 6

RUTA METODOLÓGICA PARA ESTABLECER INDICADORES

Objetivo	Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito
Aclarar	Qué queremos realmente conseguir (Aclarar cual es el objetivo buscado)
Variables que muestren logros	Hallar las variables críticas del objetivo buscado (FCE) (Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando)
Indicador	Hallar los indicadores adecuados para cada variable ¿Cuáles son los indicadores críticos que indican nuestra dirección estratégica?

⁵¹ LORINO, Philippe, Óp. Cit, p. 194

Fuente: PAREDES Alfredo, “Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos”, Ponencia presentada en el Seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Quito, Octubre 2009.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con:

- Funciones:

La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.

- Procesos:

Muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.

- Estructura:

Más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.

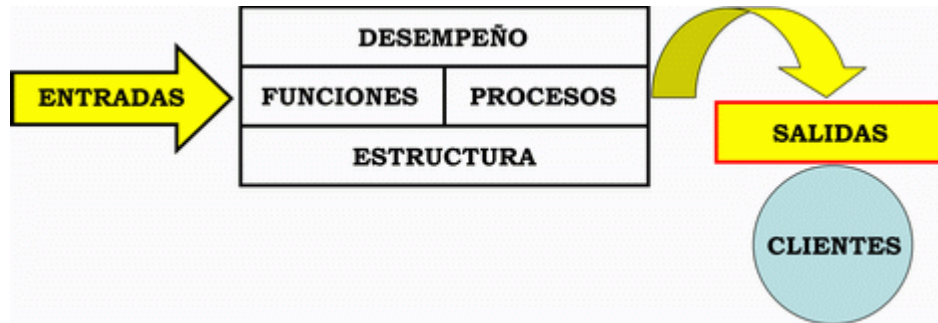
- Desempeño:

Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.

- Clientes:

Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

GRÁFICO NO. 1
DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES



Elaborado por: La autora

2.2 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES

Los indicadores son importantes porque:

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

2.3 CRITERIOS PARA CONSTRUIR BUENOS INDICADORES

Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

- Mensurabilidad: Es la capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- Análisis: Es la capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar
- Relevancia: capacidad de expresar lo que se pretende medir.
- Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa.
- Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados. (En caso de que utilice el Balance Scorecard).
- Deben servir para fijar objetivos realistas
- Debe ser un proceso fácil y no complicado
- Se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (inductores)
- Los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, pero por supuesto se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos.⁵²

⁵² PAREDES Alfredo, “Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos”, Ponencia presentada en el Seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Quito, Octubre 2009.

2.4 BASES PARA MEDIR INDICADORES

La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad y discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso permitiendo analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. Se podrían seguir enumerando razones. Sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerenciar su mejoramiento. El conocimiento profundo de un parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa.⁵³

Muchas veces se interpreta que la medición solo, es útil para conocer las tendencias "promedios", olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo presentadas o procesadas y que cuando dirigimos procesos dentro de la empresa no nos basta solo las tendencias "promedios" sino que debemos ir más allá, conociendo como precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación. Sin medición no podemos con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más.

La medición no solo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. Por ello debemos resaltar lo que varios autores siempre han destacado: para entender un fenómeno es necesario tener una teoría que nos ayude a explicarnos la concatenación y sucesión de los hechos que queremos estudiar. Los datos nos ayudaran a confirmar o a replantearnos nuestra teoría, pero siempre debemos contar con un marco teórico que nos posibilite caracterizar los datos que necesitamos y

⁵³ LORINO, Philippe, *El Control de Gestión Estratégico*, 1era. Edición, Ediciones Alfaomega, México-1994, p. 196

además nos ayude a interpretarlos. Se pueden tener muchos datos sobre la causa de un efecto, pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los principales y establecer sus relaciones, con finalidad, ya sea de poner bajo control el proceso o de mejorar su desempeño de poco servirán dichos datos y la medición.⁵⁴

Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado.

Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables.

Las características y atributos de una buena medición son:

- Pertinencia.

Con ello queremos referirnos, a que las mediciones que hagamos deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toma sobre la base de la misma. En cualquier departamento o sección de la empresa podemos hacer mediciones sobre un sin número de características, comportamientos, situaciones, pero ¿Para qué se hace cada una de éstas? ¿Cuál es realmente la utilización que hacemos de la información obtenida?

El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo, además, que el grado de pertinencia de una medición, es

⁵⁴ GONZALEZ Fernández, Francisco Javier, *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión*, Editorial Fundación Confemetal, Madrid 2006, p. 38-40

relativa al conjunto de mediciones a realizar, debido a los recursos y capacidades de procesamiento y dirección que tengamos. Por demás, a medida que colocamos un sistema bajo control, podemos gerenciar por excepción un conjunto de variables y ello nos ayuda a concentrarnos en otras que requieren mayor dedicación.

- Precisión.

Con este término nos referimos al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar o corroborar, a nosotros nos interesa conocer un proceso, tomar decisiones para tener resultados esperados. De ahí entonces que nos interese conocer a fondo la precisión del dato que estamos obteniendo.

Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

- Realizar una buena definición operativa, vale decir definición de la característica de las unidades de escala de medición, número y selección de las muestras, cálculo de las estimaciones, errores permisibles (toleraciones de la medición).
- Elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuado.
- Asegurar que el dato dado por el instrumento de medición, sea bien recogido por el operador, gerente, oficinista o inspector a cargo de hacerlo. Ello supone adiestrar el personal, pero también supone tener un buen clima organizacional donde todos estén interesados en la fidelidad de la lectura.
- Oportunidad. La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que nos permite tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir estableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes de que se produzca la anormalidad indeseada o más aún, para diseñar incorporando elementos que impiden que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.

Por ello, la necesidad de contar oportunidades con la información procesada de la manera más adecuada que nos dan las mediciones, es un requisito al que deben atenderse quienes diseñen un sistema de medición.

- Confiabilidad.

Si bien esta característica no está desvinculada de las anteriores, especialmente de la precisión, se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, por el contrario es un acto repetitivo y de naturaleza realmente periódica. Si nosotros queremos estar seguros que lo que midamos sea la base adecuada para las decisiones que tomaremos, debemos revisar periódicamente todo sistema de medición.

- Economía.

Aquí la justificación económica es sencilla y compleja a la vez. Sencilla, porque nos referimos a la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos entre la medición de una característica o hechos determinados y los beneficios y relevancia de la decisión que soportamos con los datos obtenidos. Pero cuantificar esta proporcionalidad no es fácil en muchos casos, por lo complejo de cuantificar importancia y relevancia de decisiones.

En todo caso es claro que la actividad de medición debe ajustarse también a los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.⁵⁵

Por lo tanto, los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los Indicadores los encargados de esa concreción.

⁵⁵ GONZALES, Fernández, Francisco Javier, Óp. Cit. p. 38-40

2.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Las características principales de los indicadores son:

- Concretan los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- Establecen la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está llevando a cabo.
- Permiten establecer comparaciones y relaciones con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- Guardan por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- Establecen un panel de indicadores estratégicos y establecen prioridades.⁵⁶

2.6 USOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

En la mayoría de organizaciones los indicadores de gestión son el resultado de una operación, por lo que hay que identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos, por lo que su es importante para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos

⁵⁶ GONZALES, Fernández, Francisco Javier, Óp. Cit. p. 38-40

- Definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.⁵⁷

2.7 OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.⁵⁸

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

⁵⁷ Ídem , p. 38-40

⁵⁸ PAREDES Alfredo, “Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos”, Ponencia presentada en el Seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Quito, Octubre 2009.

2.8 LA PRODUCTIVIDAD Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN

La palabra productividad, se tiene conocimiento que se utilizó por primera vez en 1774, por el economista francés Francois Quesnay, para explicar los resultados de producción en la agricultura. En 1930 el Dr. Walter Shewart, quien trabajaba con la compañía Bell, realizó los primeros estudios y trabajos acerca de la calidad y la productividad.

En 1950, en París, la OCDE (Organización para el Desarrollo Económico) cociente entre la producción y uno de los factores para obtenerla. El enfoque sistémico lo define como Relación entre producción final (PF) y factores productivos FP (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios.⁵⁹

GRAFICO NO. 2

ENFOQUE SISTÉMICO DE LA PRODUCCIÓN EN BIENES Y SERVICIOS

$$P = \frac{PF}{FP}$$

Fuente: DE LA GARZA Toledo, Enrique y BELMONT Cortés, Edgar, *Teorías sociales y Estudio del Trabajo: nuevos enfoques*, Editorial Rubié, Barcelona 2006, p. 323-325/ Elaborado por: La Autora

En el gráfico anterior se muestra el enfoque sistémico que define como Relación entre producción final (PF) y factores productivos FP (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios.

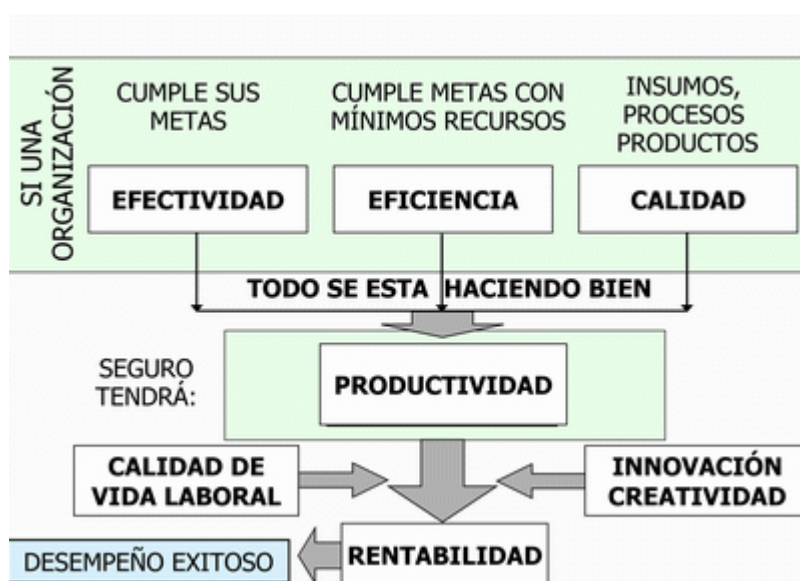
Algunas personas y empresas definen productividad como la sumatoria de productos / servicios en la unidad de tiempo. Si bien esto es correcto también es

⁵⁹ DE LA GARZA Toledo, Enrique y BELMONT Cortés, Edgar, *Teorías sociales y Estudio del Trabajo: nuevos enfoques*, Editorial Rubié, Barcelona 2006, p. 323-325

limitado, pues únicamente relaciona la cantidad de productos / servicios obtenidos con la cantidad de insumos empleados.

Para medir integralmente la productividad de una empresa se debe construir un sistema de indicadores inter-relacionados que orienten para elevar holísticamente (el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes) los resultados obtenidos, de tal manera que no se sacrifiquen unos aspectos al mejorar otros, que el fin no justifique los medios, y que el llamado costo – beneficio sea el deseable.

GRAFICO NO. 3
RELACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD CON LA RENTABILIDAD



Fuente: DE LA GARZA Toledo, Enrique y BELMONT Cortés, Edgar, *Teorías sociales y Estudio del Trabajo: nuevos enfoques*, Editorial Rubié, Barcelona 2006, p. 323-325/

En el gráfico se detalla que con efectividad, eficiencia y calidad, genera productividad que acompañado de innovación en la producción y calidad laboral genera un desempeño exitoso igual a rentabilidad.

2.8.1 MOTIVOS POR LOS QUE SE DEBE MEDIR LA PRODUCTIVIDAD

- Algunos motivos por los que se debe medir la productividad son:
- Fortalece la cultura de la productividad dentro de un ambiente mensurable
- Permite evaluar el desempeño, definir estrategias y establecer políticas visionarias.
- Se obtienen bases sólidas para la planeación estratégica y sus acciones tácticas, con lo cual se puede fortalecer las relaciones entre directivos y colaboradores.
- Establecen una política salarial acorde con la productividad laboral, la calidad empresarial y la rentabilidad organizacional.
- Conocen la productividad y la rentabilidad servirá para establecer políticas y con ello estimular la cooperación o construcción colectiva.
- Conocen la productividad y permitirá visionar políticas empresariales.

2.8.2 FORMA DE ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD

- Forjando la cultura organizacional
- Entrenando, preparando y exigiendo al talento humano.
- Incorporando mayor valor agregado al producto.
- Con mejores compras – mejores procesos - mejores productos – mejores servicios - mejores ventas – mejores mercados – mejores clientes – mejores desarrollos -.
- Mejorando y aprovechando la tecnología, equipos, herramientas, infraestructura.
- Invirtiendo en capital físico y capital humano.
- Dando lectura y buena comprensión a los indicadores emitidos por los estados financieros, las razones financieras; utilidad y rentabilidad, velocidad a la que ingresa el dinero vs velocidad a la que sale el dinero.

- Aprendiendo a innovar hacia las preferencias del cliente y las mejores formas de producción.⁶⁰

2.9 CONDICIONES BÁSICAS QUE DEBEN REUNIR LOS INDICADORES

- El indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- El cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso.
- Un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.
- El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo.
- El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia).
- La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).
- Debe ser objetivo. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

⁶⁰ MINTBERG, Henry y otros, *El Proceso Estratégico*, Editorial Pearson, México 2005, p. 313

- La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.
- El indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable
- Debe ser accesible: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.⁶¹

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

2.10 METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Esta metodología es un procedimiento donde debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es en otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

⁶¹ FRANKLIN, Enrique B. [*Auditoría Administrativa*](#), Editorial McGraw Hill, México 2000, p. 148-150

- ¿Qué se hace?

Con esta pregunta se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

- ¿Qué se desea medir?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

- ¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

- ¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

- ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.⁶²

2.11 ALCANCE DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

El sistema de gestión, estaría conformado por dos aspectos claves:

- Es necesario identificar los indicadores con los cuales la directiva y los administradores de las distintas áreas funcionales de la empresa, tendrían toda la información necesaria para tomar decisiones.
- El sistema de gestión está compuesto por los puntos de información y control, que permitirán en forma visible, identificar donde están las desviaciones, concentrando así la atención de todos los responsables en la toma de decisiones.
- La definición de un conjunto de indicadores clave, siempre debe hacerse con base en las características de la empresa, la visión, la misión y las estrategias de esta, que apoyado en un sistema mecanizado, permita a la directiva y a los

⁶² Ídem., p. 148-50

administradores de las distintas áreas funcionales de la empresa (Operaciones, Administración y Finanzas, Comercialización y Ventas, Personal, etc.), conocer en tiempo real la situación de la gestión, de forma tal que les permita tomar decisiones oportunas para mejorar su desempeño, y de esta manera contribuir al logro de las metas de la empresa.⁶³

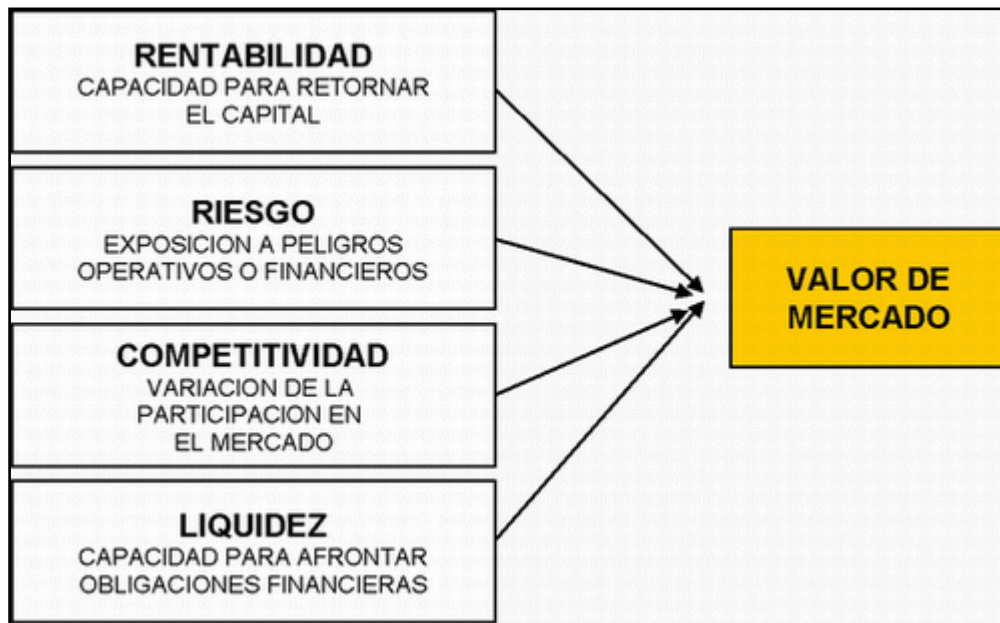
Tal como se mencionó inicialmente un indicador de Gestión, es una expresión cualitativa del comportamiento o desempeño de una o varias variables, cuya magnitud cuantificada al ser comparada con un nivel de referencia, puede señalar una desviación igual, por encima (normalmente positiva) o por debajo (normalmente negativa). Cuando la desviación es igual o por encima (normalmente positiva) se debe analizar para establecer que parámetros tuvieron un comportamiento aceptable que permitió el valor del indicador, cuando la desviación está por debajo (normalmente negativa), se deben tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Lo ideal es que los indicadores sean desarrollados por el nivel superior, en conjunto con el nivel funcional y operativo, definiendo los indicadores claves e importantes en cada una de ellas. Posteriormente, se analizarán las limitaciones que tiene la organización para obtener la información y como consecuencia, se deben desarrollar proyectos para mejorar la confiabilidad y la exactitud de la información que requiere el sistema de indicadores.

Para la identificación de variables e indicadores del negocio se considerará inicialmente el ESQUEMA DE VALOR DE MERCADO, los cuales están asociados generalmente con la misión y sus elementos cuantificables como de las estrategias, y luego son transformados en indicadores básicos, clave y operativos.

⁶³ SALGUERO, Amado, *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 2006, p.

GRAFICO NO. 4
ESQUEMA DE VALOR DE MERCADO



Fuente: SALGUERO, Amado, *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 2006, p. 32

El esquema de valor de mercado de una empresa está soportado por cuatro (4) grandes macroindicadores: rentabilidad, competitividad, riesgo y liquidez. Todos ellos, excepto el riesgo, son de signo creciente, es decir mejoran al crecer de valor.

2.12 RIESGO DE LOS INDICADORES

De igual forma en la elaboración de indicadores se pueden presentar dificultades que debemos tener en cuenta para que no se presenten a futuro, tales dificultades potenciales se pueden darse en:

- La formulación de objetivos estratégicos y la forma de desagregar las metas
- La forma de medir los productos cuyos resultados se obtienen a largo plazo

- Las unidades o áreas que deben generar indicadores
- La forma de construir las formulas
- La forma de medir resultados de una gestión de una unidad que dependen de la gestión de otras varias unidades
- Disponibilidad de datos históricos.
- Dificultad para medir insumos y productos por falta de sistemas contables financieros.
- No se percibe el valor agregado de elaborar indicadores.
- Realizar los indicadores se transforma en una carga burocrática y no se estimula el interés por la evaluación.
- Realizar los indicadores se transforma en una carga burocrática y no se estimula el interés por la evaluación.⁶⁴

2.13 ERRORES AL ESTABLECER INDICADORES Y COMO EVITARLOS

A continuación se despliega los diferentes errores y la forma de evitarlos mediante el siguiente cuadro:

⁶⁴ SALGUERO, Amado, *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 2006, p. 28

CUADRO No. 7

ERRORES AL ESTABLECER INDICADORES Y COMO EVITARLOS

ERRORES	COMO EVITARLOS
Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño proveen data menos útil y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
Focalización en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo, es inconveniente, debido a la presión por un desempeño inmediato.	Los modelos de control de gestión ayudan a asegurar la inclusión de objetivos de corto y largo plazo.
La falta de conocimiento de las medidas de resultados, pueden ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente.	Invertir tiempo en desarrollar buenas medidas de resultados, aun cuando esto no es una tarea fácil
Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad, por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales.	Los modelos de control de gestión pueden utilizarse para establecer un balance adecuado.
La manipulación de los datos para mejorar el desempeño, sobre todo cuando la recompensa o el "castigo" dependen de los indicadores.	Los indicadores maliciosos se pueden reducir estableciendo indicadores de gestión equilibrados, verificando la data involucrada en ellos.
Peligro al especificar los datos, porque puede ser interesantes en lugar de necesarios.	Focalizar los indicadores de gestión en los objetivos clave, acabando con los indicadores de "bonito saberlo" en vez de los "necesario saber".
Riesgos de medir procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial.	Focalizarse en los objetivos clave y generar un efecto cascada hacia medidas de mayor valor agregado.
No comparara actividades similares, lo cual puede ocasionar sentimientos de injusticias y falta de confianza en los indicadores de desempeño.	La calidad de los datos debe ser alta y los principios para establecer comparaciones deben establecerse por consenso.

Fuente: SALGUERO, Amado, *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 2006, p. 94-95, Elaborado por: La Autora

2.14 TIPOS DE INDICADORES

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento: ratios, precios de coste, organigramas, presupuestos.⁶⁵

2.14.1 INDICADORES DE EJECUCIÓN

Son los que aluden a resultados de la actividad y estos pueden ser:

- Indicadores de Economía

En economía un indicador es una medida de una realidad económica, una forma de medir un aspecto de esa realidad. El IPC (índice de precios al consumo) es un indicador, el saldo de la balanza comercial, la deuda externa, son indicadores. La utilización de indicadores permite establecer comparaciones en el tiempo y en el espacio, permite comparar las realidades de distintos países o apreciar la evolución de la realidad económica en un país a través del tiempo.

El uso de indicadores económicos crea algunas dificultades y problemas, como por ejemplo cuando se sintetiza una realidad mediante uno o varios números, necesariamente se dejan de lado muchos elementos. Los números darán una

⁶⁵ SALGUERO, Amado, *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 2006, p. 29

imagen más o menos adecuada de la realidad según sean reflejos más o menos realistas de la situación económica que se intenta interpretar y describir. Los números no son la realidad: son un reflejo de la realidad.

Nunca se debe perder de vista -cosa bastante frecuente- el hecho fundamental de que los números no son la realidad sino un reflejo de la realidad. Si están bien tomados pueden reflejar a la perfección aquellos aspectos que intentan expresar; si la medición o el cálculo no son del todo buenos, su calidad, en cuanto a expresión de la realidad, será menor.⁶⁶

Los indicadores más conocidos son:

- PIB, (crecimiento).
- Empleo (generado)
- Tasa de Inflación
- Tipo de cambio (evolución)
- Tasa de interés
- Exportaciones
- Importaciones
- Balanza de pagos (cuenta corriente)
- Inversión Extranjera Directa o Indirecta
- Balance financiero del gobierno
- Deuda Pública Externa, y
- Reservas internacionales de divisas

- Indicadores Financieros

Son relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros a fin de determinar tanto la situación financiera de la empresa como la calidad de las

⁶⁶ SALGUERO, Amado, Óp. Cit. p. 29-30

partidas que lo interrelacionan. Los resultados obtenidos por estos indicadores son relativos ya que deben efectuarse comparaciones muchas veces subjetivas. Algunas clases de indicadores financieros son:

- Indicadores de solvencia, liquidez y gestión
 - Índices de razón circulante o solvencia
 - Índices de liquidez
 - Índices de días a mano (o promedio) de cuentas por cobrar
 - Índices CTN
 - Índices de ventas/ activo total
 - Índices de razón del propietario
 - Índices de capital de trabajo neto/ activo total
- Indicadores de endeudamiento o apalancamiento
 - Índice de endeudamiento circulante
 - Índice de endeudamiento bancario
 - Índice de endeudamiento total
 - Índice de relación de la deuda total/ activo total
 - Índice de días a mano cuentas por pagar
- Indicadores de productividad y rentabilidad
 - Índice de Razón del capital neto al activo fijo
 - Índice de productividad de la empresa
 - Índice de rentabilidad del capital (ROE)
 - Índice de rotación de activos fijos
 - Índice de ventas/activo total
 - Índice Beneficio operativo/ Ventas

- Indicadores de situación económica
 - Porcentaje de costo de ventas
 - Porcentaje de gastos administrativos y ventas
 - Porcentaje de gastos financieros
 - Margen de utilidad
 - Cobertura de Intereses
- Indicadores de capacidad de pago
 - Ventas/ Pasivo Circulante
 - Flujo de caja libre/ total pasivos promedio
 - Flujo de caja libre/ servicio de la deuda
 - Flujo de caja antes de financiamiento/ total pasivos promedio

2.14.2 INDICADORES DE EFICIENCIA

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc. "Eficiencia" se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En

Economía se le define como".⁶⁷ El empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos.

En palabras más aplicadas, consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, eficiente será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. "Eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: "Costo "y "Tiempo ".

El concepto de "hacer bien las cosas debidas" nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de "Eficiencia".

La eficiencia como categoría económica en la economía política se muestra como la correlación entre la magnitud de los gastos de trabajo muerto y el trabajo vivo añadiendo a la magnitud de los productos obtenidos mediante estos gastos.⁶⁸

La eficiencia económica de la producción social constituye una premisa objetiva del socialismo y al mismo tiempo un factor fundamental para el incremento de la riqueza social, existiendo un vínculo estrecho entre la categoría eficiencia y la ley económica fundamental del socialismo que

⁶⁷ SALGUERO, Amado, *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 2006, p. 47-48

⁶⁸ Ídem, p. 49

determina el objetivo de la producción socialista encaminada a la plena satisfacción de las crecientes necesidades de la sociedad.

La eficiencia expresa la cualidad de la gestión económica característica de la formación económica dada. En el Capitalismo el indicador de eficiencia de la producción es como se sabe, la cuota de ganancia, cuyo criterio es la satisfacción de los intereses económicos privado, pero no expresa los intereses económicos de la clase dominante en su conjunto pues cada capitalista lucha por tener más y vivir mejor que otro de su misma clase. Sin embargo en el socialismo se lucha por obtener cada vez un mayor crecimiento de la eficiencia económica, pues la misma responde a los intereses de todas las sociedades, pues ella es la única dueña de los medios de producción y los mayores resultados que se obtengan con el nivel mínimo de los gastos beneficiará a toda la sociedad en su conjunto, mediante la aplicación de un sistema de leyes propia del socialismo.⁶⁹

Por otra parte por eficiencia se entiende la eficacia de una forma socioeconómica determinada de administración desde el punto de vista del criterio que emana del carácter de las relaciones de producción, de los gastos que haya que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los fondos necesarios de producción para el logro de la máxima satisfacción de las necesidades de la sociedad.

- TIPOS DE EFICIENCIA

- Eficiencia social:

Se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los bienes materiales y espirituales y los servicios incluyendo la

⁶⁹ SALGUERO, Amado, *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 2006, p. 50

creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.

- Eficiencia económica

Refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen; esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.

- Eficiencia de la producción

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

- a. La utilización de la producción de los adelantos de la ciencia y la técnica.
- b. El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
- c. El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
- d. La elevación de la calidad de la producción.
- e. La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción, la utilización racional de los recursos naturales.⁷⁰

Por lo tanto se considera que la eficiencia y la eficacia en general, no sólo redundan en las utilidades de una empresa, sino que contribuyen notablemente a la superación personal, desarrollo y progreso del individuo, de la sociedad y del país en que vive. En nuestro medio, quizá no todos comprendamos bien esto y por ello frecuentemente subutilizamos nuestras capacidades. Los países industrializados, llamados también desarrollados, se caracterizan por ser eficientes y eficaces. Seguramente éste debe ser su primer mandamiento

⁷⁰ SALGUERO, Amado Óp. Cit. p.51

para mantenerse en su avanzado y envidiable estado de evolución. Nosotros bien podríamos, al menos, tratar de seguir su ejemplo. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

- Uso de la Capacidad Instalada

$$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}} \times 100$$

Indica el uso racional de las instalaciones productivas, con base en la capacidad nominal o instalada. El indicador es medido porcentualmente. Sus variables fundamentales son:

- Disponibilidad de las instalaciones.
- Eficiencia en el mantenimiento.
- Efectividad en el transporte.
- Capacidad de las instalaciones.
- Nivel de inventarios

$$\frac{\text{COSTO DEL INVENTARIO}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

Este indicador permite conocer el uso racional del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas. El indicador es medido, sus variables fundamentales son:

- Eficiencia en el uso de los insumos
- Determinación óptima de los niveles de reposición.

- Efectividad en el pago a proveedores.
- Eficiencia en el tiempo de compras

2.14.3 INDICADORES DE EFICACIA

La eficacia es eficacia, valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio.

Eficacia es "la virtud, actividad y poder para obrar". "Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz"⁷¹.

Eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.⁷²

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con

⁷¹ SALGUERO, Amado, *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 2006, p. 53

⁷² MORA, Eguídanos Araceli, "Eficacia", *DICCIONARIO DE CONTABILIDAD, AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN*, Editorial Ecobook, Madrid 2008, Sección 17, p. 87-88

mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

En conclusión la eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados para que el administrador sea capaz de seleccionar los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos.

2.14.4 INDICADORES DE EFECTIVIDAD

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea"⁷³.

Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados, teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo.

A la efectividad también se la considera como una relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.⁷⁴

⁷³ SALGUERO, Amado Óp. Cit, p. 55

⁷⁴ MORA, Eguídanos Araceli, Óp. Cit. 87

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

La efectividad de la producción es el desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte y las magnitudes de los gastos productivos por otra.

El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema de volumen de gasto que intervienen para crear uno u otro tipo de producto.

El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.

- Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.
- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de localidad de la producción.⁷⁵

A continuación se citan algunos ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la producción:

1. Productividad del trabajo: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.
2. Gastos de materiales por peso de producción: es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.
3. Gasto de salario por peso de producción: es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir los puntos de partida de un plan de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos

⁷⁵ SALGUERO, Amado Óp. Cit, p. 56-57

2.14.5 INDICADORES DE PROCESO

Aluden a los procesos intermedios de la actividad estos pueden ser:

- INDICADORES DE PROCESO

Evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión. Cuantifican aspectos del proceso de asistencia, desde su llegada y clasificación hasta su finalización. Estos indicadores miden el funcionamiento del servicio desde el punto de vista organizativo y de la calidad de los procesos (nos reflejan el cómo se hacen las cosas)

- INDICADORES DE RESULTADO:

Miden los resultados finales de las actividades asistenciales, es decir, lo que le pasa (o no le pasa) a un cliente después de haberle hecho (o no haberle hecho) algo. Informan por tanto de la calidad y capacidad técnica y resolutive del servicio (cuantifican resultados de una actividad sin importar el cómo se ha realizado)⁷⁶

- INDICADORES CENTINELA O INDICADORES DE SUCESO.

Son aquellos que miden un suceso grave, indeseable y a menudo evitable. Su detección exige una investigación completa del seguimiento de la actividad asistencial (trazabilidad de la asistencia). Miden aspectos tan relevantes de la práctica que su resultado se expresa en términos absolutos, de modo que la sola aparición de un caso comporta un estudio a fondo del tema. Ejemplos pueden ser "muertes consecutivas a una anestesia local" o "descarrilamientos de un tren de cercanías"

⁷⁶ SALGUERO, Amado Óp. Cit, p. 57-59

2.14.6 INDICADORES DE DEMANDA.

Miden la cantidad de solicitudes de asistencia que se presentan en el servicio (por ejemplo, número de clientes atendidos por cada mil habitantes y año). Estos valores tienen un valor informativo para poder establecer una comparación de la actividad del centro con otros servicios similares.⁷⁷

2.14.7 INDICADORES DE CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionar los siguientes:

- Rendimiento de Calidad

$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{VOLUMEN TOTAL PRODUCIDO}} \times 100$

Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente. Algunas de las variables fundamentales son:

- Disponibilidad de las instalaciones.
- Eficiencia en el mantenimiento.
- Efectividad en el transporte.
- Capacidad de las instalaciones.

⁷⁷ SALGUERO, Amado Óp. Cit, p. 59-61

- Calidad de Uso

$$\frac{\text{VOLUMEN RECLAMADO POR CALIDAD (PRECEDENTE)}}{\text{VOLUMEN TOTAL DE VENTAS}} \times 100$$

Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente. Algunas de las variables fundamentales son:

- Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.
- Atención y verificación en los reclamos de los clientes.
- Eficiencia en la gestión de calidad.

2.14.8 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

En términos generales, un índice de productividad es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso:

$$\text{Índice productivo} = \text{producción} / \text{consumo}$$

Un índice de productividad puede utilizarse para comparar el nivel de eficiencia de la empresa, ya sea en su conjunto, o respecto de la administración de uno o varios recursos en particular. De acuerdo con estos objetivos, puede haber índices de productividad total, o índices de productividad parcial. Un índice de

productividad total es el cociente entre la producción y el consumo total de todos los factores.⁷⁸

$$\text{Índice de productividad total} = \text{producción} / \text{consumo total}$$

Un índice de productividad parcial es el cociente entre la producción y el consumo de uno o varios factores.

$$\text{Índice de productividad parcial} = \text{producción} / \text{consumo de uno o varios factores}$$

Cuando un administrador sospecha que su empresa no es productiva (su índice de productividad total es bajo), la acción inmediata será investigar por qué su empresa no es productiva; para este efecto, puede considerar los índices de productividad parciales; con ellos podrá investigar, por ejemplo, si está consumiendo mucha materia prima y, en ese caso, deberá investigar cuáles son las fuentes de desperdicio. Sin embargo, el administrador podría tener dificultades para detectar las causas de ineficiencia si la fabricación de su producto requiere de varias actividades; pudiera ser que una actividad fuera altamente productiva, mientras que otra actividad es ineficiente. Por esta razón no basta considerar índices de productividad parciales, si además no se registra la productividad por actividades. Con la finalidad de tener mayor información, consideramos índices de productividad de las actividades del proceso productivo:

$$\text{Índice de productividad de la actividad} = \text{producción de la actividad} / \text{consumo de la actividad.}$$

Cuando utilizamos un índice de productividad, las unidades que hemos usado son de mucha importancia. Otra manera (probablemente de mayor utilidad) de medir la productividad de la mano de obra en estas actividades sería considerar el tiempo que los operarios dedicaron a esta actividad.

⁷⁸ SALGUERO, Amado Óp. Cit, p. 59-61

Cálculo y utilidad de los índices de productividad
--

Como vimos anteriormente, para tener una idea de la productividad de una empresa o negocio pueden utilizarse diversos índices de productividad. La idea central es que los índices de productividad elegidos dependerán de los factores de producción más importantes en el proceso. Uno de los objetivos de un buen administrador es llevar el control de la productividad del proceso, de manera que se detecten las fuentes de improductividad que, normalmente, son generadas por el desperdicio de recursos o una organización que no es la óptima. Para cumplir con este objetivo, es muy importante llegar al detalle de las actividades del proceso productivo (índices de productividad por actividades), ya que un índice de productividad total no permite conocer con exactitud cuál es la fuente de improductividad, en caso de haberla. Para planear el cálculo de nuestros índices de productividad, en consecuencia, debemos conocer las actividades de nuestro proceso productivo; a estas actividades las llamaremos operaciones, en lo sucesivo.

La identificación de las operaciones del proceso productivo la hacemos, a menudo, construyendo un diagrama de flujo del proceso. Un diagrama de flujo del proceso es un diagrama de la secuencia de operaciones que son llevadas a cabo para producir el producto o servicio de nuestra empresa (o un producto o servicio en particular, si la empresa produce varios).

Una vez identificado el diagrama de flujo de nuestro proceso productivo, podemos decidir cuáles son los índices de productividad que nos interesa calcular, para lo cual podemos considerar los factores de producción más importantes. Los factores más importantes caen en alguna de las siguientes categorías: materia prima, combustible, mano de obra, depreciación y gastos generales. Con esta información, podemos construir una tabla de los consumos,

para el periodo de producción más adecuado (un turno, un día, una semana, etcétera).

Como hemos visto, para planear el cálculo de los índices de productividad de nuestro proceso productivo, es conveniente construir un diagrama de flujo del proceso. Luego, podemos construir una tabla de consumos, pero el trabajo que falta es justamente conseguir la información para llenar la tabla. Con esta finalidad debemos primero determinar las unidades en las que queremos indicar nuestros índices; ya vimos que no tiene la misma utilidad considerar un índice de mano de obra a partir del consumo en dinero que a partir del consumo en tiempo. Una vez que se decide qué unidades se van a utilizar, debemos organizar a nuestros empleados u operarios para que esta información pueda ser recogida.

Algunos de los índices de productividad más comunes son:

- Productividad de la mano de obra

$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{HORAS HOMBRES TRABAJADA}}$
--

Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción. El indicador es medido en toneladas por hh-trabajadas. Algunas de las variables son:

- Efectividad en el uso de las instalaciones.
- Tiempo efectivo de trabajo.
- Cumplimiento plan de desarrollo y capacitación.
- Eficiencia en la gestión de calidad.
- Costo unitario de producción

COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN ----- VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME
--

Resume la globalidad de los costos incluidos en el proceso de producción. Es un indicador integral de productividad, y es medido en dólares por tonelada producida. Sus variables son:

- Efectividad en el uso de las instalaciones.
- Cumplimiento en la ejecución presupuestaria.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Administración de los programas de reducción de costos.
- Eficiencia en la gestión de calidad.⁷⁹

2.14.9 INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Actualmente la mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección y control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente.

⁷⁹ SALGUERO, Amado, Óp. Cit. p. 61-63

2.15 PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Estos se pueden presentar como:

2.15.1 GRÁFICAS

- Técnica de grupo nominal (T.G.N.) – Tormenta de ideas

Es una herramienta que permite la identificación y jerarquización de problemas, causas o soluciones a través del consenso en grupos o equipos de trabajo. Esta técnica se usa en situaciones en que las opiniones individuales deben ser combinadas para tomar decisiones, las cuales requieren de la participación de las personas involucradas y en aquellos casos donde no se dispone de información estadística o no.

Se desarrolla a través de una actividad que comprende cuatro (4) fases, en las cuales los participantes están presentes y la sesión es controlada por un facilitador.

a. FASE I: Generación en Silencio

Se expone en forma breve el propósito de la sesión y el tema a tratar, bien sea identificar problemas prioritarios, establecer las causas más importantes de los mismos, o señalar acciones prioritarias para las mejoras.

Se solicita al grupo generar ideas en silencio, trabajando en forma individual, en un lapso de 5 a 10 minutos, de acuerdo con la complejidad del caso. Estas ideas se anotan en una hoja.

b. FASE II: Presentación de las Ideas y Discusión con el Facilitador

El facilitador llama a cada uno de los participantes para que exponga sus ideas. La única discusión permitida es entre el participante y el facilitador, y está limitada a la búsqueda de frases concisas que faciliten el registro e identificación de las ideas. Los participantes pueden agregar nuevas ideas a su lista si se les ocurre durante la discusión.

c. FASE III: Clarificación de las Ideas

Una vez que todas las ideas han sido registradas, el facilitador las revisa una a una, para asegurar que todos los participantes comprendan lo mismo de igual forma. En esta fase se pueden solicitar aclaratorias más no evaluación y discusión sobre el fondo de las ideas.

d. FASE IV: Votación y Jerarquización

Los participantes son provistos de hoja de votación, donde cada uno selecciona un número especificado de ideas. A la idea de mayor preferencia le coloca mayor puntuación según sea el caso. A la idea de menos preferida le coloca la puntuación menor y así sucesivamente hasta haber asignado la puntuación a todas las ideas. Luego el facilitador registra los puntos obtenidos para cada idea, se establece la puntuación total y se colocan de mayor a menor.

CUADRO No. 8

HOJA CON TORMENTA DE IDEAS Y SUS RESULTADOS

Hoja de Votación de un Trabajador			Hoja de Resultados			
Nº	Enunciado de la Idea	Puntuación	Lista de Causas	Votación	Total	%
1.	Se diluye el tiempo en la discusión de un solo tema	5	1. Se diluye el tiempo en la discusión de un solo tema	5+5+4+4+2	20	22,2
3.	Falta de claridad de objetivos	4	2. No se prepara agenda	5+5+4+3	17	18,9
4.	Falta de puntualidad	3	3. Falta de claridad de objetivos	4+5+4+3	16	17,8
8.	Falta de dirección	2	4. Falta de puntualidad	3+5+2+2	12	13,4
9.	Asiste personal no involucrado en la tarea	1	5. No se define tiempo de reunión	3+2	5	5,6
			6. Poco participativa	4+2+1	7	7,8
			7. No se lleva la información requerida	3+1	4	4,4
			8. Falta de dirección	3+1	4	4,4
			9. Asiste personal no involucrado en la tarea	2+1	3	3,3
			10. Imposición de opinión de supervisor	1+1	2	2,2

Fuente: GOODSTEIN, Leonard y otros, [*Planificación Estratégica Aplicada*](#), Editorial MC Graw Hill, Madrid 2000, p. 252.

Un grupo de 6 trabajadores encontraron que las reuniones de trabajo diarias se extendían en forma excesiva y eran poco efectivas. A fin de identificar las causas que originan esta situación se reunieron y aplicaron la Técnica de Grupo Nominal. Se generaron 10 ideas en total, de lo que se puede concluir que las principales causas que ocasionan una extensión excesiva de las reuniones diarias son:

- Se diluye el tiempo en la discusión de un solo tema (20 puntos / 22,2 %)
- No se prepara agenda (17 puntos / 18,9 %)
- Falta de claridad en los objetivos (16 puntos / 17,8 %).⁸⁰
- Hoja de verificación

Son formas utilizadas para reunir datos sobre problemas, tareas terminadas, asignaciones de trabajo, etc. Estas hojas permiten registrar la información conforme se va recopilando, permitiendo en algunos casos la construcción de un histograma.

⁸⁰ GOODSTEIN, Leonard y otros, [*Planificación Estratégica Aplicada*](#), Editorial MC Graw Hill, Madrid 2000, p. 252.

Se usan cada vez que sea necesario responder a la pregunta y es útil para recopilar información que verifique la efectividad de acciones intermedias, analizar causas potenciales y verificar la efectividad de soluciones permanentes.

Para elaborarla se debe definir claramente el proceso o actividad que será analizada, además debe definir todas las variables o características que conforman el proceso al cual se le aplicará la técnica de hoja de verificación. Y finalmente diseñar una forma clara y fácil de usar donde se puedan ir chequeando todos los aspectos.

En la mejora de la Calidad, se utiliza tanto en el estudio de los síntomas de un problema, como en la investigación de las causas o en la recogida y análisis de datos para probar alguna hipótesis. También se usa como punto de partida para la elaboración de otras herramientas, como por ejemplo los Gráficos de Control.⁸¹

CUADRO No. 9
MODELO DE HOJA DE VERIFICACIÓN

Tipo de Lesión	2007							
	E	F	M	A	M	J	J	A
Quemadura con ácido		L						I
Cuerpo extraño en el ojo	☒	☐	☐		☐	☒	L	I
Cortadura de mano			☐			L		
Cortadura de pierna				I				L

Rotación por Nivel de Instrucción	2007							
	E	F	M	A	M	J	J	A
Profesionales (5 años)	☒	☐	☐		☐	☒	L	I
Profesionales (3 años)	☐				☐			L
Bachiller	I	I		I			L	
Sexto Grado		I				I		I

Fuente: GOODSTEIN, Leonard y otros, [Planificación Estratégica Aplicada](#), Editorial MC Graw Hill, Madrid 2000, p. 253.

⁸¹ Ídem, p. 253

En conclusión la hoja de verificación proporciona datos fáciles de comprender y que son obtenidos mediante un proceso simple y eficiente que puede ser aplicado a cualquier área de la organización y refleja rápidamente las tendencias y patrones subyacentes en los datos.

- Listas de Chequeo

Es una lista ordenada de actividades o requisitos que debe cumplir un proceso o producto determinado, y visualiza para asegurar (chequear) que se cumplan. Se utiliza cada vez que se inicia cualquier actividad cuyo éxito depende de la consecución de ciertos requisitos. Normalmente se usa para prevenir que puedan ocurrir errores o defectos.

Para elaborar se debe definir claramente el proceso o actividad que será analizada; definir todas las variables o características que conforman el proceso al cual se le aplicará la técnica de listas de chequeo y diseñar una forma clara y fácil de usar donde se puedan ir chequeando todos los aspectos.⁸²

⁸² GOODSTEIN, Leonard y otros, [*Planificación Estratégica Aplicada*](#), Editorial MC Graw Hill, Madrid 2000, p. 253-254.

CUADRO No. 10
LISTA DE VERIFICACIÓN Y CHEQUEO

UNIDAD DE SERVICIOS: Mantenimiento de Alta Tensión	UNIDAD DE PERSONAL: Reclutamiento y Selección
FECHA: 15 - 05 - 2007 HORA : 7:45 am	FECHA: 15 - 05 - 2007 HORA : 7:45 am
INSTALACIÓN A INTERVENIR: Cuadro de 13.8 KV Grúa 108	OBJETIVO DEL TRABAJO: Reclutamiento de personal
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO: Revisión de protecciones	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO: Revisión de Documentos
RESPONSABLE: Pedro Pérez	RESPONSABLE: Pedro Pérez
ACTIVIDADES: 1. Verifique que el personal conoce el trabajo a realizar. 2. Verifique que el personal conoce los riesgos inherentes. 3. Verifique que el personal conoce los equipos de protección personal. 4. Verifique que el personal dispone de las herramientas adecuadas. 5. Tome las medidas de seguridad y preventivas que establecen las prácticas operativas. 6. Se autoriza la ejecución del trabajo.	ACTIVIDADES: 1. Verifique los datos personales del candidato. 2. Verifique las constancias de estudios del candidato y contrástelos con los originales. 3. Verifique las constancias de cursos y programas realizados por el del candidato y contrástelos con los originales. 4. Chequear las referencias personales y verifique con las personas que han dado dichas referencias. 5. Revise las constancias de trabajos anteriores y verifique con la empresa que trabajó, dichas referencias. 6. Si todo está en orden remita al candidato a la unidad de selección.

Fuente: LORINO, Philippe, *El Control de Gestión Estratégico*, 1a. Edición, Editorial Alfaomega, México 2006, p. 194

- Flujogramas (Diagrama de Flujo)

Es la descripción gráfica de cada una de las actividades o pasos de un proceso, las cuales se presentan en forma de secuencial utilizando los siguientes símbolos:

GRAFICO NO. 5

GRÁFICAS PARA HACER FLUJOGRAMA

	Control / Inspección	Acción de verificar, revisar o inspeccionar
	Operación	Ejecución de una actividad que no implica verificación
	Autocontrol	Operación que implica control / Inspección
	Demora	Interrupción en la continuidad de un proceso
	Movimiento / Transporte	Acción de trasladar productos, personas, etc.
	Archivo / Almacenamiento	Acción de almacenar productos, información, etc.
	Decisión	Acción de elegir una de dos opciones, tiene una entrada y dos salida (excluyentes)

Elaborado por: La Autora

Se usa cuando se quiere analizar un proceso a fin de conocerlo o comprenderlo, también se usa para diseñar procesos nuevos o rediseñar los existentes y para identificar áreas de oportunidad y actividades críticas (eliminación de desperdicios), es decir identificar qué debe ser: eliminado, agregado, modificado o simplificado.

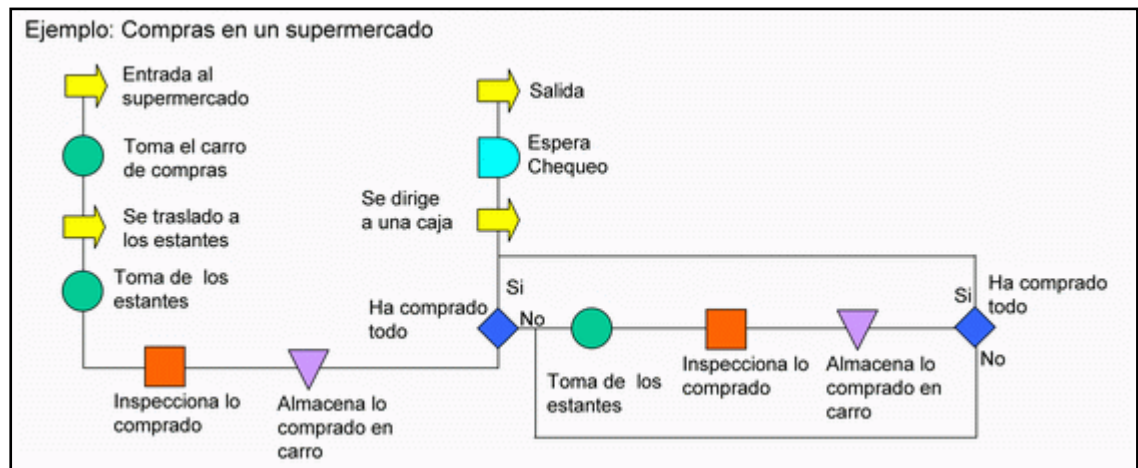
Se elabora trabajando con los expertos del proceso, definiendo el alcance del proceso donde comienza y donde termina y especificando cada una de las actividades del proceso en el mismo orden en que ocurren. Luego de eso se representa cada actividad con el símbolo correspondiente.

El flujograma facilita la comprensión del proceso. Al mismo tiempo, promueve el acuerdo, entre los miembros del equipo, sobre la naturaleza y desarrollo del proceso analizado. Es una herramienta fundamental para obtener mejoras mediante el rediseño del proceso, o el diseño de uno alternativo. Identifica

problemas, oportunidades de mejora, puntos de ruptura del proceso y ubica de manifiesto las relaciones proveedor - cliente, sean éstos internos o externos.

GRAFICO NO. 6

EJEMPLO DE FLUJOGRAMA DE COMPRAS EN EL SUPERMERCADO



Fuente: LORINO, Philippe, *El [Control de Gestión](#) Estratégico*, 1a. Edición, Editorial Alfaomega, México 2006, p. 196

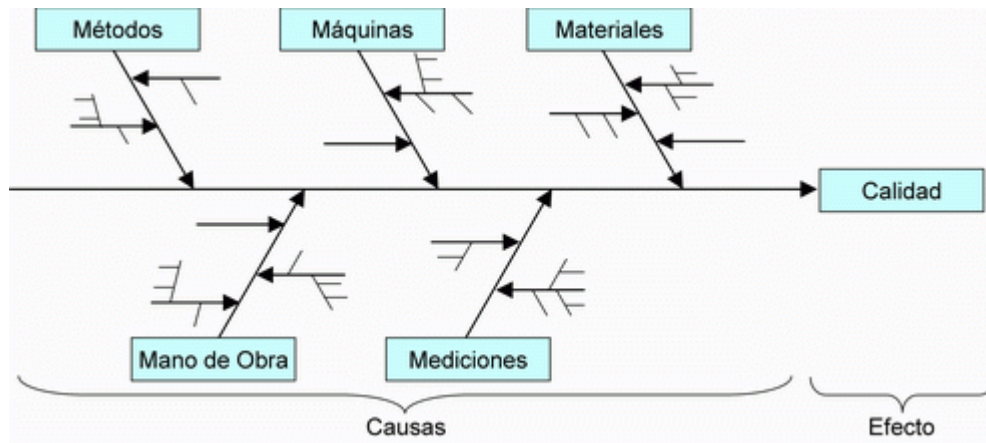
Para elaborar e interpretar un flujograma se debe tener en cuenta:

- Cada actividad debe tener una sola entrada y una salida con la excepción de las decisiones que tendrán dos salidas (excluyentes).
- Lo más recomendable es que las decisiones se tomen con base en una inspección.
- Cuando se utiliza para identificar problemas y mejorar un proceso.
- Realizar un primer flujograma con las actividades que realmente ocurren.
- Elaborar un segundo flujograma con las actividades que deberían ocurrir (el deber ser).
- Comparar los dos flujogramas, analizar las diferencias y tomar las medidas correspondientes.

- Diagrama de Causa - Efecto (espina de pescado)

Es una representación gráfica de la relación entre un efecto y todas las posibles causas que influyen en el, permitiendo identificarlas y clasificarlas para su análisis.

GRAFICO NO. 7
DIAGRAMA CAUSA- EFECTO



Fuente: KUME Hitoshi, *Herramientas Estadísticas básicas para el mejoramiento de la Calidad*, Editorial Norma, Bogotá 2002, p. 27/ Elaborado por: La autora

Se usan cuando se desee realizar un análisis en forma gráfica y estructurada, cuando se necesite analizar una situación, condición o problema específico, a fin de determinar las causas que lo originan y cuando se desee analizar el resultado de un proceso y las cosas que se necesitan para lograrlo (visualización positiva).

Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses personales de los integrantes del equipo. Este tipo de grafico ayuda a determinar las causas principales de un problema, o las causas de las características de calidad, utilizando para ello un enfoque estructurado, estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, permitiendo así aprovechar mejor el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el proceso e incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.

Además se lo considera útil para identificar las causas - raíz, o causas principales, de un problema o efecto y clasificar y relacionar las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.

Para su elaboración se debe seleccionar claramente el efecto que se desea analizar, luego se debe reunir a las personas que mejor conozcan el efecto que se va a analizar.⁸³

Se realiza una especie de tormenta de ideas o T.G.N. acerca de las posibles causas del efecto estudiado. Luego se traza una flecha horizontal de izquierda a derecha colocando el efecto al final de la misma, agrupando por categorías las causas identificadas, por ejemplo: mano de obra, materiales, maquinaria, etc.

Por cada causa se debe preguntar el ¿por qué? tantas veces como sea posible y se debe colocar las respuestas como ramificaciones de la causa. De esta manera se determina sucesivamente el origen de cada causa, para después tomar las acciones respectivas a cada una de ellas.

2.15.2 TABLAS

- Histograma de frecuencia

Es un gráfico de barras que muestra la frecuencia con que ocurre una determinada característica que es objeto de observación.

Se usa cuando se requiere mostrar la distribución de los datos y representar la variación propia de un proceso.

⁸³ KUME Hitoshi, *Herramientas Estadísticas básicas para el mejoramiento de la Calidad*, Editorial Norma, Bogotá 2002, p. 27-28

El histograma de frecuencia es una fotografía de lo que sucede en el proceso de análisis. El histograma de frecuencia se debe analizar siempre en equipos de trabajo y se deben considerar en el análisis los límites de especificaciones requeridos por el cliente (no los límites de control determinados estadísticamente). De igual forma el porcentaje de confianza del proceso debe ser el establecido por el grupo de trabajo.

Su construcción ayudará a comprender la tendencia central, dispersión y frecuencias relativas de los distintos valores. Muestra grandes cantidades de datos dando una visión clara y sencilla de su distribución.

El Histograma es especialmente útil cuando se tiene un amplio número de datos que es preciso organizar, para analizar más detalladamente o tomar decisiones sobre la base de ellos.

Es un medio eficaz para transmitir a otras personas información sobre un proceso de forma precisa e inteligible y permite la comparación de los resultados de un proceso con las especificaciones previamente establecidas para el mismo. En este caso, mediante el Histograma puede determinarse en qué grado el proceso está produciendo buenos resultados y hasta qué punto existen desviaciones respecto a los límites fijados en las especificaciones. Además proporciona, mediante el estudio de la distribución de los datos, un excelente punto de partida para generar hipótesis acerca de un funcionamiento insatisfactorio.⁸⁴

- Diagrama de Pareto

Es un gráfico de barras que jerarquiza los problemas, condiciones o las causas de estos por su importancia e impacto, siguiendo un orden descendente de izquierda a derecha.

⁸⁴ KUME Hitoshi, Óp. Cit. p. 39-61

Principio de Pareto: Entre las muchas variables que pueden ocasionar un problema, sólo hay pocas de importancia vital (cerca de un 20 % que representan el 80 % del problema) y muchas de poca importancia (alrededor de un 80 % que contribuyen, aproximadamente, en un 20 % a la magnitud del problema)

Se utiliza cuando se necesita determinar el orden de importancia de los problemas o condiciones, a fin de seleccionar el punto de inicio para la solución de estos o la identificación de la causa fundamental.

Para elaborar la gráfica se debe:

- Identificar los problemas, condiciones o causas a ser analizadas y ordénalos por categoría utilizando una tormenta de ideas o T.G.N.
- Seleccionar la unidad de medición para comparar las categorías y definir el período de tiempo a ser estudiado.
- Reunir los datos necesarios de cada categoría en una tabla y calcule las frecuencias relativas y acumuladas.
- Colocar un eje horizontal y dos ejes verticales (uno en cada extremo). Los datos correspondientes a las frecuencias de las categorías se representan en el eje vertical izquierdo y su respectivo porcentaje de frecuencias acumuladas en el eje vertical derecho.
- Colocar en el eje horizontal las diferentes categorías, en orden de mayor a menor, según la frecuencia.
- En forma de barras se grafican para cada categoría del eje horizontal la frecuencia que le corresponde. Estas barras deben tener el mismo ancho y cada una debe estar en contacto con la anterior.
- Trazar una curva de frecuencia acumulada.⁸⁵

⁸⁵ KUME Hitoshi, Óp. Cit. p. 19-24

2.15.3 GRÁFICOS CON SEGUIMIENTO

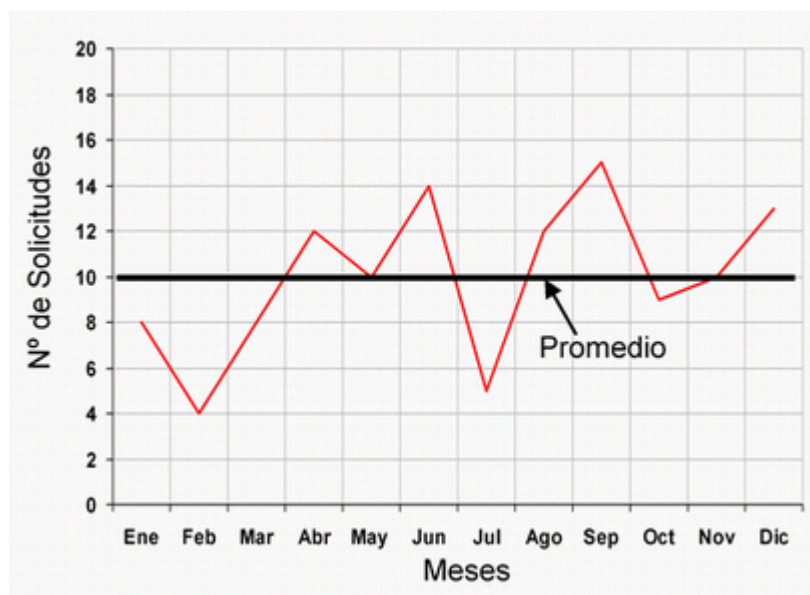
- Gráfico de Corridas

Es una representación gráfica mediante líneas del comportamiento de una variable de un proceso durante un período determinado.

Se usan cuando se requiere mostrar las tendencias de puntos observados en un período de tiempo especificado.

Para elaborar se debe determinar la variable a medir y establecer la escala a utilizar en los ejes. En el eje horizontal se representa período de tiempo y en el eje vertical los valores de la variable del proceso. Luego se debe graficar los puntos y calcular el promedio, representándolo en la misma gráfica y fundamentalmente se interpreta el gráfico resultante.⁸⁶

GRAFICO NO. 8
GRAFICO DE CORRIDAS



Elaborado por: Grace Murillo

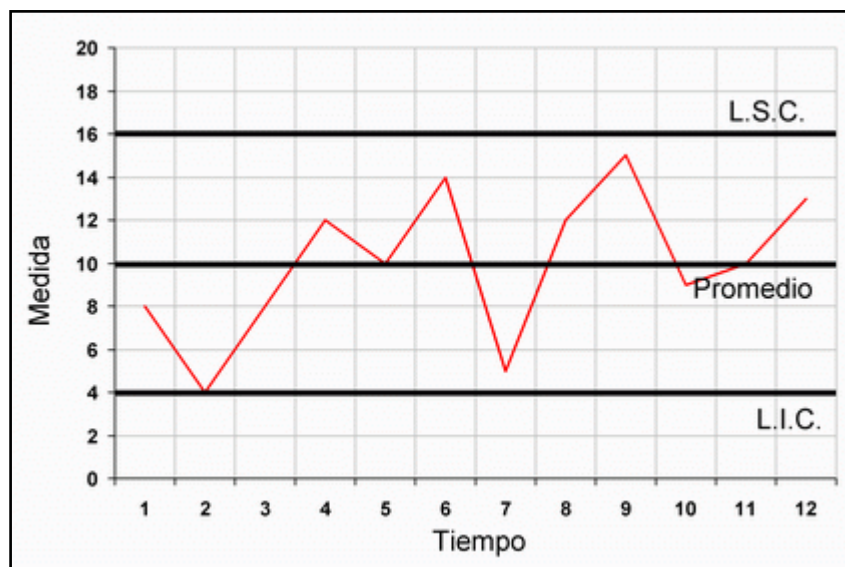
⁸⁶ KUME Hitoshi, Óp. Cit. p. 108

Como muestra la gráfica el promedio de números de solicitudes se encuentra en 10, siendo los meses más altos los de junio y septiembre.

- Gráficos de control

Es una gráfica que muestra la variabilidad de un proceso en el tiempo con respecto a dos límites de control determinados estadísticamente, lo cuales se denominan Límite Superior de Control (L.S.C.) y Límite Inferior de Control (L.I.C.) y se colocan equidistante a ambos lado de la línea que indica el promedio del proceso.

GRAFICO NO. 9
GRAFICO DE CONTROL



Preparado por: Grace Murillo

Se utiliza para establecer si un proceso está bajo control estadístico y conocer si la variabilidad del proceso se debe a causas comunes y/o causas especiales. Esto permite determinar si el proceso es consistente en el tiempo. También es útil para identificar las mejoras obtenidas en el proceso.

Estos gráficos permiten distinguir entre causas aleatorias y específicas de variación de los procesos, como guía de actuación de la dirección.

Los gráficos de control son útiles para vigilar la variación de un proceso en el tiempo, probar la efectividad de las acciones de mejora emprendidas, así como para estimar la capacidad del proceso.

Ayudan a la mejora de procesos, de forma que se comporten de manera uniforme y previsible para una mayor calidad, menores costes y mayor eficacia y proporcionan un lenguaje común para el análisis del rendimiento del proceso⁸⁷.

2.16 SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: ISO 9000

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

- Aseguramiento de la Calidad:

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

- Sistema de Calidad:

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.⁸⁸

⁸⁷ KUME Hitoshi, Óp. Cit. p. 95-97

2.16.1 LAS NORMAS ISO 9000

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.⁸⁹

2.16.2 CERTIFICACIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD

La certificación en la norma ISO 9001, es un documento con validez legal, expedido por una entidad acreditada. Y que certifica, que usted cumple las más estrictas normas de excelencia, en aras a una mejora de la satisfacción del cliente.

⁸⁸ ALCOVER Díaz, Roberto, y otros, *La nueva Iso 9000:2000: análisis comparativo con la Iso 9000:1994*, Editorial Fundación Confemetal, Madrid 2003, p.48-50

⁸⁹ Ídem., p. 77

Hay dos tipos de certificaciones, de empresa y de producto. Estas últimas, solo tienen en cuenta la cualidad técnica del producto. Y no la satisfacción del cliente, de la que se ocuparía la certificación de empresa. Si una empresa está certificada, todos sus productos lo están.

Las certificaciones ISO 9001:2000 de empresa, vienen a ser como un reconocimiento de que a la empresa, -que tiene un coste elevado-.realmente le interesa el resultado de su trabajo, y la aceptación y satisfacción que este genera en el consumidor.

Las certificaciones, son concedidas si se cumplen los requisitos determinados por la empresa y la compañía de certificación. Es garantía de buenos productos.

Temporalmente, en principio cada año, las empresas se ven sometidas a una auditoria por parte de la empresa de certificación. A la que se le exigen los más altos niveles de honradez, seriedad, fiabilidad y experiencia.

Dicha auditoria, va a exigir una mejora de los resultados respecto a la auditoria anterior. Por lo que es requisito indispensable para renovar la certificación haber mejorado la calidad del producto.

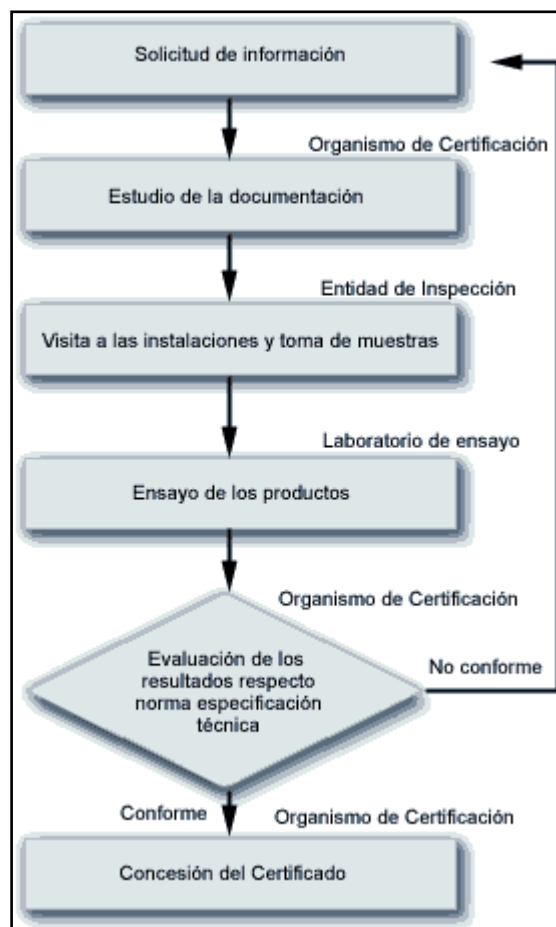
Si no se supera la auditoria en determinados plazos e intento, se pierde la certificación.

La certificación, es garantía de calidad. Es demandada por los consumidores, y por las empresas certificadas. Estas empresas, suelen exigir la misma certificación a sus proveedores que permita a ambos mejorar y prosperar mediante productos de elevada cualidad.

Esta estrategia de gestión de la calidad, es la que se considera óptima para lograr estos objetivos. Y aunque no se esté certificado, es a lo que todas las empresas deben de aspirar y lograr.

La norma ISO 9001, es una buena forma de mejorar el resultado final de la organización, sin incurrir en elevados costes. Mediante la autoacción interna sobre la organización y componentes de la empresa.⁹⁰

GRAFICO NO. 10
DIAGRAMA DE UNA CONCESIÓN DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD
ISO 9001



Fuente: www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

⁹⁰ ALCOVER Diaz Roberto, y otros, Óp. Cit. p.78-80

2.16.3 PRINCIPIOS DE LA NORMA DE CALIDAD

Estos sencillos principios, se consideran básicos en cualquier empresa que quiera perdurar en el mercado. Aunque no se quiera obtener la certificación. Es recomendable seguir los principios de la norma. Estos mejoran la capacidad de competencia y permanencia de cualquier empresa u organización. Estos principios son:

- Organización enfocada a los clientes; las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
- Compromiso de todo el personal El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque a procesos Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- Enfoque del sistema hacia la gestión Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.
- La mejora continua la mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

2.16.4 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN PARA UN SISTEMA DE CALIDAD

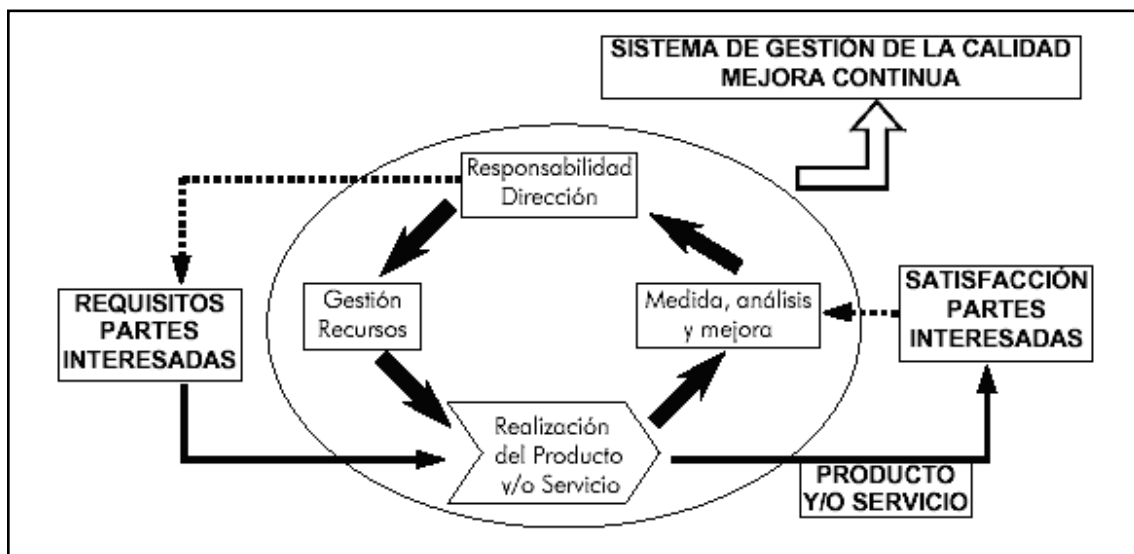
Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos en la calidad de sus productos y proporciona las bases para la mejora continua.

- REQUISITOS GENERALES
- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos para asegurar que la operación y el control de estos procesos sea eficaz.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

- REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN
- Procedimientos e instrucciones Procedimientos e instrucciones.
- Declaraciones de la Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad.
- Manual de la Calidad.
- Los Procedimientos requeridos en esta Norma.
- Los Documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos.
- Los Registros requeridos por esta Norma.⁹¹

En el gráfico siguiente se muestra claramente el proceso para la implantación de un sistema de calidad en una empresa.

GRAFICO NO. 11
ESQUEMA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



Fuente: www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

⁹¹ www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

2.17 EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

El control es el proceso que asegura que se satisfacen los objetivos, a través de la información obtenida de la ejecución del proceso. Esto significa que la información del proceso se compara con aquello que fue planificado y se toman decisiones según los resultados.

Diferentes tipos del sistema de control son el control preliminar, medidas que tratan de asegurar que la calidad de los materiales de entrada satisfacen las especificaciones requeridas; control concurrente, que involucran directamente a los gestores en la gestión del funcionamiento de un proceso dado; y control del feedback, lo cual implica el uso de objetivos y resultados para proporcionar las bases para el cambio, mejoras y acciones continuas.

El control implica la elección de qué controlar, el desarrollo de características y técnicas de medida, medición, evaluación y toma de las acciones necesarias como resultado.⁹²

2.17.1 CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS (SPC)

El control estadístico de procesos (SPC) es la aplicación de técnicas estadísticas en un proceso para obtener datos estadísticos sobre ese proceso y aplicar técnicas de control para gestionarlo. Esto implica la medición de datos sobre la variación del proceso. Las técnicas estadísticas por sí mismas no proporcionan la calidad del producto demandada por los clientes, pero proporcionan un medio metódico para asegurar que se cumplen las especificaciones de diseño.⁹³

⁹² GONZALEZ Fernández, Francisco Javier, *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión*, Editorial Fundación Confemental, Madrid 2006, p. 129

⁹³ VILAR Barrio, José Francisco, *Control Estadístico de los Procesos*, Editorial Fundación Confemental, Madrid 2005, p. 15

Los gráficos de control estadístico son medios gráficos de mostrar la variación en el tiempo del proceso examinado. Proporcionan un medio por el cual los datos pasados pueden ser utilizados para proporcionar límites -superior, central e inferior- del proceso examinado, en términos de variación. Los límites podrían ser diseñados (tolerancias) o podrían ser calculados a partir de los datos generados por el proceso. Una evaluación del gráfico puede indicar si la muestra es común (no asignable aleatoriamente), o tiene una causa especial (asignable) la cual puede ser gestionada y minimizada.

Los gráficos de control se pueden dividir en dos tipos principales -de variables (objetivos) o de atributos (más subjetivos). Cada uno puede ser aplicado en circunstancias diferentes dependiendo del tipo de la característica de los datos a ser generados.

Los gráficos de sumas acumuladas son utilizados para detectar cambios o desviaciones en la media de la muestra del proceso. Estos se interpretan comparando los puntos trazados con los límites definidos. La principal ventaja sobre los gráficos de control de Shewhart es que gráficos de sumas acumuladas consideran toda la información de las observaciones hasta el punto de evaluación.

El muestreo de aceptación implica la evaluación de una porción de una agrupación del producto para tomar una decisión sobre la aceptación o rechazo de una asignación del producto. La principal razón para desarrollar esta técnica es la reducción de costos, tiempo y la reducción de la destrucción del producto. El rango de alternativas de muestreo varía desde no realizar muestreos hasta un examen al cien por cien. Los planes de aceptación son diseñados para reducir el riesgo del productor de aceptar un producto defectuoso y reducir el riesgo de un producto que es aceptado por un cliente. La gestión apropiada del plan de

muestreo asegurará que se logra un balance eficaz entre esos dos criterios que entran en competencia⁹⁴.

La capacidad del proceso es esencialmente la evaluación de si un proceso genera productos consistentes con las especificaciones de diseño. Puede ser utilizado para proporcionar un refuerzo del estado actual de la ejecución de un proceso, o puede ser usado para proporcionar una herramienta de planificación para verificar las tolerancias conocidas contra el proceso examinado.

El control de procesos significa la evaluación de un proceso dado, determinar las causas de los problemas relacionados con la calidad que afectan a su control, y la erradicación de estas. El control primario (llevar un proceso a un estado estable) y el control secundario (mejora del proceso) son técnicas que son consistentes con la filosofía de la mejora de la calidad.⁹⁵

La función de pérdida de la calidad relaciona de una manera directa la economía con la variabilidad del proceso, donde cualquier desviación del objetivo de diseño significa un desperdicio. Su principal desventaja es que puede provocar unos costos administrativos mayores que el beneficio percibido por el cliente al realizar una selección de objetivos más rigurosa, lo cual puede impedir el uso de recursos en otras partes de la organización que podrían ser utilizados para protegerse de mayores problemas relacionados con la calidad.

SPC es la aplicación de técnicas estadísticas en un proceso para:

- Desarrollar y recoger datos estadísticos sobre el proceso.
- Aplicar esas técnicas para proporcionar las bases para la interpretación de la funcionalidad y desarrollo del proceso.

⁹⁴ www.buscportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

⁹⁵ VILAR Barrio, José Francisco, Óp. Cit. p. 33-36

- SPC implica la medición de datos acerca de la variación en un proceso y puede aplicarse a cualquier parte de este proceso. En este sentido, un proceso implica una combinación de materiales, tecnología y métodos, que afectan a la capacidad de una organización para producir mercancías y servicios que satisfacen las necesidades o deseos que exige el cliente.
- El control estadístico de procesos (SPC) proporciona a los directivos, a través de los operarios, los medios para administrar y gestionar los procesos de su organización, para asegurar que los productos y servicios satisfacen de una manera eficaz aquello que el cliente requiere y necesita. SPC significa la adopción de técnicas basadas en una valoración matemática para asegurar que el producto es producido y diseñado, con el mínimo costo.

2.18 PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

- Definición en la normativa que autorregula el Sistema de Control Interno, de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- Coherencia del diseño de indicadores estratégicos, con los objetivos perseguidos en los planes y programas, el modelo de operación y los parámetros definidos por la administración de riesgos.
- Congruencia del diseño de los indicadores de gestión con los parámetros definidos en las políticas de operación, los procesos, los controles, las políticas y prácticas definidas en desarrollo del talento humano y con los perfiles para los cargos, definidos en los procesos.
- Congruencia de los indicadores estratégicos, de riesgo y de gestión con los objetivos generales de los procesos para los cuales fueron definidos.

- Adopción y aplicación de una metodología para el diseño de los Indicadores.
- Definición de parámetros para su revisión periódica y adaptación a las diferentes circunstancias de la entidad.
- Efecto de los Indicadores en los demás elementos constitutivos de las Actividades de Control.
- Efecto de los Indicadores sobre los demás elementos de control.⁹⁶

2.19 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

Un indicador por sí solo es una cifra fría, por tanto, para que éste cumpla con su objetivo es importante tener en cuenta los siguientes criterios:

- El resultado obtenido debe analizarse de una manera integral, determinando en qué medida dicho resultado está apuntando a cumplir los objetivos corporativos, estratégicos y operacionales.
- Para el análisis además de comparar el resultado con los rangos preestablecidos, se debe comparar con períodos anteriores para ver su evolución en el tiempo.
- Si se tienen datos de entidades que desarrollen la misma actividad los resultados deben ser comparados con ellos.

Al evaluar los resultados de los indicadores se deben tener claros los factores internos y externos (ajenos al responsable y que afectan el resultado). El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control

⁹⁶ FRANKLIN, Enrique B. [*Auditoría Administrativa*](#), Editorial McGraw Hill, México 2000, p. 197

relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, etc.; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

El proceso de control de gestión, por tanto, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores y ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse en cinco puntos:

- Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
- Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
- Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
- Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
- Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.⁹⁷

⁹⁷ FRANKLIN, Enrique B, Óp. Cit. p. 19

CAPITULO III

COSTOS DE NO CALIDAD EN LOS SERVICIOS

3.1 ANTECEDENTES

En los años recientes muchas empresas se han encontrado con el fenómeno de que los productos que manufacturan, tienen inferior calidad al ser comparados con los de otros países industrializados.

Muchos de estos defectos han sido resultados de la producción intensiva, la cual trajo como consecuencia un aumento de las irregularidades en las partes del producto, así como en la cantidad de desperdicios en los bienes que se fabrican.

En un intento por mantener el liderazgo en el mercado las firmas se lanzaron a la búsqueda de sistemas, métodos y procedimientos, cuyos objetivos se basaron en el mejoramiento de la calidad y la reducción de los costos.

Como resultado de los esfuerzos llevados a cabo, la mayoría de las empresas desarrollan una nueva filosofía administrativa llamada calidad total, donde los costos de calidad se convierten en la herramienta esencial para el sostenimiento de la misma.

El Servicio al Cliente realmente genera ingresos, no gastos. Un mal servicio produce Costos de la NO-CALIDAD y repercute en la recuperación de la cartera que afecta al área de cobranzas y área financiera al no recuperar montos adeudados oportunamente.⁹⁸

Los costos de la no calidad se refieren al costo de lo que se dejó de hacer, dado un servicio o entregado un producto que produce una insatisfacción en el cliente, los

⁹⁸ AMAND, V. Feigenbaum, "Total Quality Control", Mc Graw Hill, New York 1991, pag. 215

cuales deben ser focalizados y desarrollados estrategias que permitan reducirlos o eliminarnos.

3.2 CALIDAD

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

Muchas veces el nivel de calidad se mide de acuerdo a la reacción y preferencias del cliente. Desde el mismo momento en que éste llega al establecimiento comercial, sabe exactamente qué va a comprar y dónde ubicarlo, va directo al lugar donde se encuentra el producto de su preferencia. En ocasiones, no encontrará lo que está buscando, y por tanto se decidirá por otro producto de mayor o menor precio, sin embargo, cuando su nivel de preferencia se afina en una determinada marca, el cliente prefiere seguir buscando en otros establecimientos en vez de resolverse con un producto sustitutivo.

Cuando esto ocurre, es muy posible que la calidad de ese producto sea alta, ya que está logrando que el consumidor no lo reemplace por otro. La calidad aporta nivel al cliente, pero no siempre el bolsillo del consumidor está preparado a invertir en ella. Sin embargo, cuando el individuo está pagando por un servicio, muchas veces la calidad de éste dependerá de la atención al cliente y de las mínimas incomodidades que éste pueda darle.

En algunas ocasiones, incurrimos en el error de pensar que un producto o servicio es de calidad porque lo escuchamos o leemos a toda en hora en la radio, prensa y televisión. Hay que estar atentos con las campañas engañosas, y no dejarnos

persuadir por una marca, simplemente porque está de moda o es la más sonada. El cliente será quien finalmente decidirá qué es lo que mejor le conviene.

“La Calidad es satisfacción y precios competitivos para el cliente, y rentabilidad y sostenibilidad para la empresa”.⁹⁹

"El control de Calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado".¹⁰⁰

"La composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios es unos cumplirán las expectativas de los clientes"¹⁰¹.

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.¹⁰²

Calidad es un concepto manejado con bastante frecuencia en la actualidad, todo gerente o responsable de una organización que inicie un proceso de mejora continua y búsqueda de la calidad, debe comenzar unificando los criterios, definiciones y percepciones de lo que es calidad para los miembros de su organización; de esta forma podrá hacerse más ágil el camino hacia alcanzarla, puesto que todos los integrantes tendrán claro lo que deben buscar.

3.2.1 TIPOS DE CALIDAD

Existen dos tipos de calidad

- Calidad externa

⁹⁹ AULA, *Diccionario Enciclopédico Universal*, Tomo 1 letra C, p. 121

¹⁰⁰ DEMING, W. Edward, “Out of the crisis”, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1993 pag.5

¹⁰¹ AMAND, V. Feigenbaum, “Total Quality Control”, Mc Graw Hill, New York 1991, pag. 215

¹⁰² Norma ISO 9000.2000

“Corresponde a la satisfacción de los clientes. El logro de la calidad externa requiere proporcionar productos o servicios que satisfagan las expectativas del cliente para establecer lealtad con el cliente y de ese modo mejorar la participación en el mercado. Los beneficiarios de la calidad externa son los clientes y los socios externos de una compañía. Por lo tanto, este tipo de procedimientos requiere escuchar a los clientes y también debe permitir que se consideren las necesidades implícitas que los clientes no expresan”¹⁰³.

- Calidad interna

“Corresponde al mejoramiento de la operación interna de una compañía. El propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos. Los beneficiarios de la calidad interna son la administración y los empleados de la compañía. La calidad interna pasa generalmente por una etapa participativa en la que se identifican y formalizan los procesos internos”¹⁰⁴.

3.2.2 PROPÓSITO DE LA CALIDAD

El propósito de calidad es proporcionarle al cliente una oferta apropiada con procesos controlados y al mismo tiempo garantizar que esta mejora no se traduzca en costos adicionales. Es posible mejorar un gran número de problemas a un bajo costo. Sin embargo, cuanto más cerca se está de la perfección, más se elevan los costos. Para las compañías del sector privado en realidad no es una cuestión de satisfacer exhaustivamente las expectativas del cliente, sino de satisfacerlas mejor que la competencia. En el sector público, la calidad permite demostrar que los fondos públicos se usan hábilmente para brindar un servicio que se adapte a las expectativas de los ciudadanos.

¹⁰³ HARRINGTON, James, “*El Costo de la Mala Calidad*”, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990 , pag.5

¹⁰⁴ Ídem, p. 5

Lo opuesto a la calidad, es decir la no calidad, también tiene un costo. De hecho, generalmente es más costoso corregir defectos o errores que "hacerlo bien" desde el comienzo. Además, el costo de un defecto de calidad es mayor cuanto más tarde se detecta. Por ejemplo, rehacer un producto defectuoso costará, al final, más del doble del precio de producción de lo que hubiese costado el producto inicial si hubiera sido producido correctamente la primera vez. Además, la diferencia de precio será menor si el defecto se detecta durante la producción que si lo detecta el cliente (insatisfacción del cliente, procesamiento del incidente, control del cliente, costos de envío, etc.)¹⁰⁵

Es cuestión de encontrar el equilibrio correcto que elimine los defectos de calidad lo mejor posible para ganar un buen grado de satisfacción y lealtad del cliente y para generar ganancias, todo dentro de un presupuesto razonable.

3.2.3 CALIDAD TOTAL

“La Calidad Total es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la Gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción”¹⁰⁶

Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

¹⁰⁵ HARRINGTON, James, “El Costo de la Mala Calidad”, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990 , pag.6

¹⁰⁶ Ídem, p.,9

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y donde se involucran todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

3.3 LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

3.3.1 DEFINICIÓN DE SERVICIOS

Los servicios se definen como “una contribución al bienestar de los demás” y “mano de obra útil que nos proporciona un bien tangible”¹⁰⁷.

“En economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.”¹⁰⁸

Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, su inversión en experiencia requiere constante inversión en mercadotecnia y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas. Los proveedores de servicios componen el sector terciario de la industria.

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a

¹⁰⁷ HARRINGTON, James, *El Costo de la Mala Calidad*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990 , pag.3

¹⁰⁸ STANTON, William y otros, *Fundamentos de Marketing*, 13va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2004, p. 333 y 334.

los clientes satisfacción de deseos o necesidades"¹⁰⁹ (en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia).

"Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo"¹¹⁰.

"Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente" ¹¹¹

Los servicios son "productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas,

¹⁰⁹ Ídem, p. 334

¹¹⁰ SANDHUSEN L., Richard y otros, *Mercadotecnia*, Primera Edición, Editorial Continental, México 2002, p 385.

¹¹¹ CHARLES Lamb y otros, *Marketing*, Sexta Edición, Editorial, International Thomson, México 2002, p. 344.

pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles"¹¹².

"Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico"¹¹³.

Para determinar las necesidades de los clientes frente al servicio se pueden optar por varias alternativas como:

- Cuestionarios para obtener información
- Buzón de sugerencias o de reclamos
- Experimentar ser cliente
- Necesidades de los clientes a través de los incidentes
- Entrevistar a grupos de clientes

Cabe señalar que según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas, por lo que se puede definir al servicio como las actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta.

¹¹² AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, *Diccionario de Marketing*, 22 de Agosto del 2006, p.246

¹¹³ KOTLER Philip y otros, *El marketing de Servicios Profesionales*, editorial Paidós SAICF, México 2004, Págs. 9 y 10.

3.3.2 PROPIEDADES DE LOS SERVICIOS

- Los servicios, son intangibles.
- Los servicios se prestan por única vez.
- Los servicios se producen y consumen de forma simultánea.
- En el proceso de prestación del servicio juega un papel importante el cliente.
- Para garantizar la calidad en la prestación del servicio hay que planificar la prestación de éste con bastante anterioridad.
- La prestación del servicio es muy personal, es decir, la calidad casi está determinada por un servicio que se presta de manera personal.
- La prestación del servicio se caracteriza por transacciones directas.
- En esta prestación intervienen una cantidad elevada de procesos.

3.3.3 CÓMO MEDIR LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Existen varias formas de medir la calidad en un servicio, a continuación se señala los indicadores más relevantes para la medición:

- Prontitud en el servicio
- Puntualidad en la entrega
- Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio
- Exactitud en el cumplimiento de los compromisos
- Relación beneficio-costos
- Personal calificado para el servicio adquirido
- Cumplimiento de los plazos acordados
- Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio
- Servicio asociado a lo pactado

- Elementos tangibles asociados al servicio
- La utilización de tecnologías duras
- La mejora de métodos de trabajo en una forma sistémica
- La combinación de los elementos anteriores

A más de estos indicadores la empresa debe realizar planes y programas internos para poder dar un buen servicio a su cliente, entre estos tenemos:

- Formación de personal para conocer los procedimientos a seguir
- Plan de acción para situaciones imprevistas
- Transmitir a la dirección las necesidades detectadas de los clientes
- Mejora continua

CUADRO No. 11

MODELO PARA LA MEDIDA DE LA CALIDAD DE SERVICIO

DIMENSIÓN	ASPECTO
ELEMENTOS TANGIBLES	- Equipamiento de aspecto moderno - Instalaciones físicas visualmente atractivas - Apariencia integral de los colaboradores - Elementos tangibles atractivos
FIABILIDAD	- Cumplimiento de promesas - Interés en la resolución de problemas - Realizar el servicio inmediatamente - Concluir en el plazo prometido - Ser asertivo
CAPACIDAD DE RESPUESTA	- Colaboradores comunicativos y asertivos - Colaboradores rápidos - Colaboradores dispuestos a ayudar - Colaboradores que respondan - Colaboradores creativos y recursivos
SEGURIDAD	- Colaboradores que transmiten confianza - Clientes seguros con su proveedor - Colaboradores amables - Colaboradores bien formados
EMPATÍA	- Atención individualizada al cliente - Horario conveniente - Atención personalizada de los colaboradores - Preocupación por los intereses de los clientes - Comprensión por las necesidades de los clientes

Fuente: Basado en los conceptos investigados Elaborado por; Grace Murillo

3.3.4 PROCESOS

En un Sistema Empresarial se define “como el conjunto de la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente”¹¹⁴.

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

A nivel social, también existen todo tipo de procesos: cuando se habla de procesos judiciales se comprende los diferentes estadios que atraviesa una persona acusada de determinados cargos, pero también podemos contar los procesos productivos convencionales, como la fabricación de un automóvil u otros objetos de consumo, e incluso se dice que la información es procesada cuando se la analiza y se obtienen de ella determinadas conclusiones.

Cabe indicar que, el propósito del diseño de un proceso de servicio es que se contribuya en cada una de sus actividades con una cuota de valor (Cadena de Valor de Porter) y que de esta cadena se genere finalmente una contribución de valor mayor que el experto denomina "margen". En este sentido, los procesos deben agregar valor entre etapa y etapa, subproceso o subproceso o entre operaciones.

Por lo que el proceso se define como el conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su

¹¹⁴ STANTON, William y otros, *Fundamentos de Marketing*, 13va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2004, p. 337

desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autorregulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados

3.3.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Un proceso debe poseer las siguientes características:

- Entradas: Es decir son todos aquellos procesos que le anteceden, y estos son:
- Recursos: Sin ellos no podría iniciarse, desarrollarse ni terminarse el proceso en su integridad. Los recursos proporcionan las facilidades para desarrollar las operaciones o tareas del proceso. Pueden ser tangibles (materiales) o intangibles (no materiales). Se les puede agrupar en los siguientes tipos:
 - Financieros
 - Humanos
 - Espacio Físico
 - Energía
 - Software y aplicativos informáticos
 - Equipamientos
 - Información
 - Conceptos, modelos de gestión, políticas, procedimientos y formas de procedes
 - Especificaciones del cliente
 - Normas legales
 - Servicios
 - Bienes no materiales
- Insumos: Un insumo es todo bien material que va a ser procesado (ensamblado o transformado). La data sin procesar, contenida en medios magnéticos (CD, USB) o en forma electromagnética, constituyen insumos. Ejemplo: Materias primas que deban ser procesadas. Papel para las oficinas. Personas (cuando se trata de

procesos de capacitación o formación); Data e información en medios transportables para ser procesada.

Las entradas, tanto recursos como insumos, pueden ser iniciales o intermedias. Serán iniciales si es que se incorporan con el inicio del proceso. Serán intermedias si es que se van incorporando durante el desarrollo del proceso.

- Subprocesos, operaciones o tareas: Los subprocesos, actividades, operaciones o “tareas”, también son procesos de “menor jerarquía”, pues, de manera individual o colectiva, también hacen uso de los recursos transformándolos o agregándoles valor dentro del sistema de gestión particular.

La realización de un subproceso, actividad u operación constituye servicio en desarrollo, es decir, una acción que está produciéndose y siendo “consumida” de manera simultánea. Al término de ello, se tendrá a un servicio consumado asociado a un bien tangible o a un bien intangible.

Todo subproceso, actividad u operación como parte del proceso delimitado para nuestro análisis, atenderá a un cliente interno a excepción de la última operación a lo largo de la cadena del proceso pues atenderá al cliente final del proceso en sí. Estos subprocesos, actividades u operaciones pueden aparecer y trabajar individualmente sirviendo al proceso en algún punto del mismo.

- Salidas, resultados o productos: Las salidas (outputs), resultados o productos, que genera el proceso, pueden constituir entradas de un siguiente proceso cuando el cliente es interno, o constituir el producto final (bien o servicio) cuando el cliente es externo. En resumen, y como se indicó anteriormente, los resultados o productos pueden ser bienes o servicios:

- Servicios consumados
- Bienes materiales (bienes tangibles)

- Bienes no materiales (bienes intangibles)

Las salidas también pueden ser intermedias o finales. Serán intermedias si es que corresponden a productos resultantes durante el desarrollo del producto, y finales si es que corresponden a productos resultantes al final del proceso.

- Clientes Internos y Externos

Los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o procesos Clientes o Usuarios. El término cliente denota a quien se atiende “una o más de una vez”. El término usuario denota a quien “usa” o “se beneficia” del servicio o bien que resulta del proceso. Ambos términos pueden ser considerados como lo mismo si es que cumplen el mismo papel.

Dependiendo de su aparición durante el proceso y de cómo se ha definido su alcance, los clientes o usuarios pueden ser internos o externos. Son internos si forman parte del sistema de gestión del proceso y externos si no forman parte de ese sistema.

- Responsable del proceso

Los responsables de la ejecución del proceso, son las áreas o personas involucradas en el cumplimiento de cada una de las actividades u operaciones de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.

3.3.4.2 ANÁLISIS Y DISEÑO DE LOS PROCESOS

Para el levantamiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad en empresas de servicios se pueden usar los siguientes diagramas:

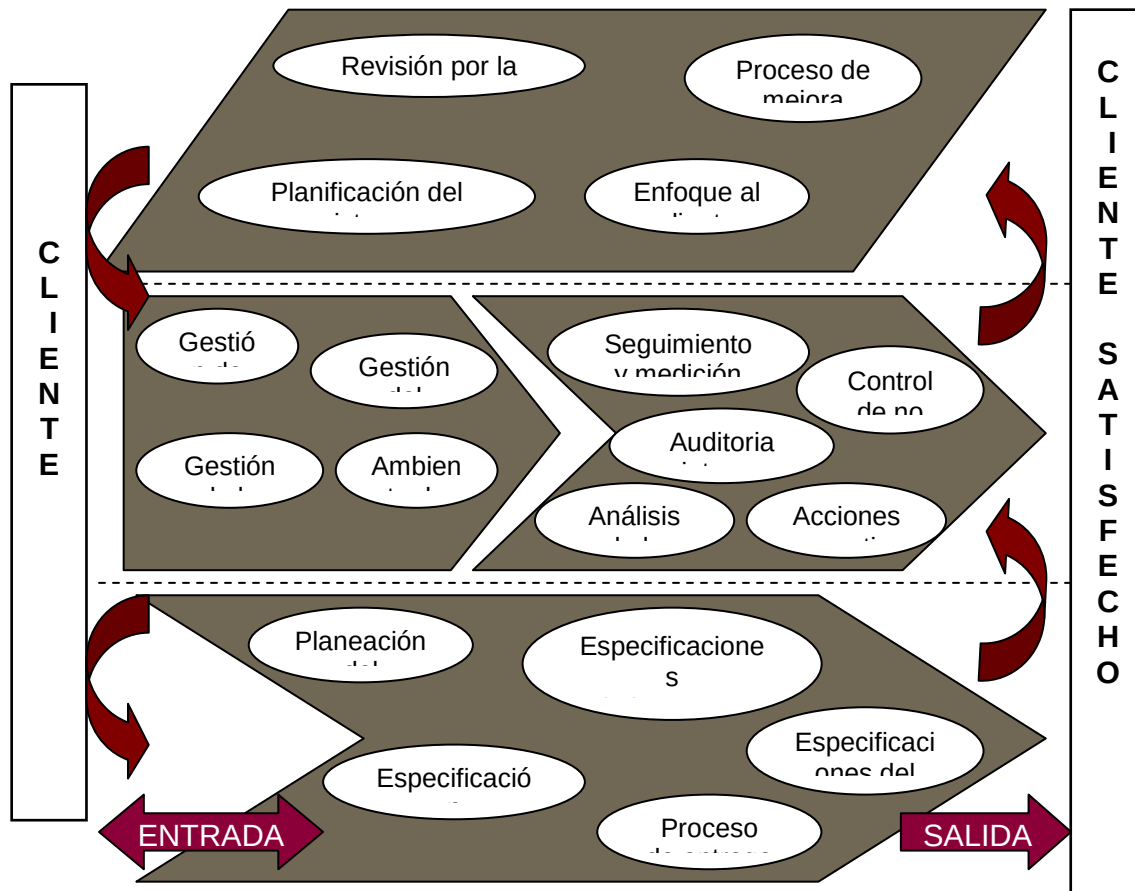
- Diagramas de Flujo: se debe diseñar e implementar los flujogramas del proceso, es decir, los pasos del proceso y el flujo de información entre el cliente y el servidor
- Flechas de Caracterización o Caracterización de Procesos: se debe determinar las líneas de visibilidad a través de las cuales interactúa el cliente y el servidor.
- Diagrama de Bloque que establezca el sistema a prueba de fallas para impedir que los errores se conviertan en defectos.
- Mapa de procesos: Es la secuencia donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios

Para la elaboración de un mapa de procesos se deben establecer los procesos que garanticen a la organización poder generar una ventaja competitiva y se debe seguir los siguientes pasos:

- Conformar un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas.
- Deben identificarse los procesos actuales de la empresa prestadora de servicios.
- Deben identificarse los procesos requeridos para la implementación de un Sistema de Gestión de Control para empresas de servicios.
- Se confrontan los procesos actuales con los requeridos por la empresa prestadora de servicios para implementar el Sistema de Gestión de Control
- Con lo cual se podrán identificar procesos faltantes que deben diseñarse, socializarse e implementarse

- Priorizar el nivel de importancia de los procesos.
- Clasificar de manera secuencial y relacionar cada uno de los procesos pertenecientes al mapa de procesos.
- Documentar la interrelación de los procesos en el mapa de procesos.
- Realizar un mapa de procesos clasificándolos en procesos gerenciales, operativos y de apoyo.

GRAFICO NO. 12
MAPA DE PROCESOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS



Fuente: www.ueva.edu.co
Elaborado por: La Autora

3.5 DEFINICIÓN COSTOS DE NO CALIDAD

Se puede afirmar que el Costo de la No Calidad ha sufrido un desarrollo notable a lo largo de los últimos años, cuando se afirmaba que la expresión significaba únicamente el costo de la inspección, hasta comprenderse hoy en día que el concepto tiene en cuenta también todas las etapas del Control Total de la Calidad.

Los costos de la mala calidad tienen que ver con el retrabajo o desperdicio, términos muy usados en empresas manufactureras. Incluso actualmente existen algunas compañías que visualizan la existencia de ellos como algo trivial y corriente, sin trascendencia.

En las empresas de servicios es frecuente encontrar esta situación, ejemplos de ello se presentan en las firmas aseguradoras, cada vez que se rehace una póliza de seguro; en los aeropuertos, cuando se extravía el equipaje; en los hoteles, las habitaciones no están listas al momento del chek-in del cliente; cuando se llama por teléfono para realizar consultas que no responden a ninguna opción del contestador automático, representando tiempo perdido y costo para el cliente, en fin, un sinnúmero de ejemplos que suceden en nuestra cotidianeidad.¹¹⁵

Las fallas existen tanto en las empresas manufactureras como en las de servicio. Estas fallas se convierten en una porción de los costos operativos causados por la no conformidad con los estándares de desempeño. El costo de la calidad no es exclusivamente una medida absoluta del desempeño, su importancia estriba en que indica donde será más redituable una acción correctiva para una empresa.

En este sentido, varios estudios, autores y empresas señalan que los costos de calidad representan alrededor del 5 al 25 % sobre las ventas anuales. Estos costos varían según sea el tipo de industria, las circunstancias en que se encuentre el negocio, la visión que tenga la organización acerca de los costos relativos a la calidad, su grado de avance en calidad total, así como las experiencias en mejoramiento de procesos.

Alrededor del 95% de los costos de calidad se desembolsan para cuantificar la calidad así como para estimar el costo de las fallas. Estos gastos se suman al valor de los productos o servicios que paga el consumidor, y aunque este último sólo los

¹¹⁵ HARRINGTON, James, *El Costo de la Mala Calidad*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990 , pag.3-4-5

percibe en el precio, llegan a ser importantes para él, cuando a partir de la información que se obtiene, se corrigen las fallas o se disminuyen los incumplimientos y reprocesos, y a consecuencia de estos ahorros se reducen los precios. Por el contrario, cuando no hay quien se preocupe por los costos, éstos simplemente se repercuten al que sigue en la cadena (proveedor-productor distribuidor-intermediario-consumidor), hasta que surge un competidor que ofrece costos inferiores.¹¹⁶

“Son costos de no calidad todos aquellos que no se hubieran producido si la calidad con la cual se prestan los servicios fuera perfecta. Diferentes autores relevan estos errores por medio de bases de datos informáticas o planillas y capacitan al personal responsable de las extracciones con el fin de disminuirlos, fomentando la colaboración interdisciplinaria, conteniendo los costos y mejorando la calidad de atención”.¹¹⁷

“Los costos de no calidad representan los montos adicionales que las empresas se ven obligadas reinvertir en los productos o servicios que no cumplieron las especificaciones técnicas o requisitos mínimos que el propio fabricante o que el prestador del servicio ofrecen, o que las autoridades o que las condiciones globales de competitividad exigen en cuanto a calidad, presentación, contenido, durabilidad, precio o servicio para que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente”.¹¹⁸

A los costos de no calidad también se los llama costos de mala calidad que son aquellos costos incurridos para ayudar al empleado a que haga bien su trabajo todas las veces, también son los costos de determinar si la producción es aceptable, mas cualquier costo en que incurra la empresa y el cliente porque la producción no cumplió las especificaciones o expectativas del cliente.

¹¹⁶ HARRINGTON, James, *El Costo de la Mala Calidad*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990 , pag.8

¹¹⁷ HORNGREN Foster Datar, *Contabilidad de Costos Un Enfoque Gerencial*, Décima Edición, México 2002, pg.312-15

¹¹⁸ ESCOBEDO, Pérez Jesús, *Revista Contaduría y Administración* No. 201, Abril-Junio 2001 pag. 64-65

Los clientes, personas físicas o morales, al relacionarse de una u otra manera con la organización pueden ser el principio para detectarse las fallas de carácter externo. Al interior de la empresa, las ineficiencias se detectan de alguna manera antes de la entrega del producto o del servicio al cliente; las externas después que lo han recibido. En razón de lo anterior, si se considera que al momento de la entrega del producto o servicio al cliente permite a la empresa detectar y diferenciar las fallas internas de las externas, entonces la forma de clasificar la falla cuando un pedido no se entrega y además el cliente se manifiesta inconforme o lo cancela se clasifican como fallas externas, independientemente de los problemas suscitados o de la situación que hay impedido entregar el producto al cliente; es muy importante analizar cómo y de qué manera impacta a la empresa.

Por tal motivo, la empresa asume los costos de no calidad cuando el consumidor se siente perjudicado como consecuencia de tales fallas o cuando las percibe, a diferencia de los internos, en que el cliente no se siente lesionado por no percibir las o porque no le afecta o aparentemente no le afecta.

3.6 ELEMENTOS DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD

Los elementos asociados a los costos de no calidad en los servicios son:

- Atención de Reclamos
- Reprocesos
- Stocks Excesivos
- Retrabajos
- Devoluciones
- Retrasos

3.7 CIRCUNSTANCIAS INTERNAS QUE PUEDEN ORIGINAR COSTOS DE NO CALIDAD

Existen diversas circunstancias que pueden dar origen a fallas de carácter interno entre ellas:

- Productos Averiadados:

Estos artículos conllevan una anomalía de tal naturaleza que es factible de reprocesarse con el propósito de corregirlos para cumplir las normas de calidad establecidas por la empresa y ponerlos a disposición de los clientes. Las anomalías pueden presentarse antes, durante o después del proceso de transformación. Estos productos averiados requieren de inversiones adicionales que los encarecen sin agregarles valor alguno y si, en cambio, reducen la capacidad competitiva o su margen de utilidad en el mercado.

- Productos Defectuosos

Estos artículos, a diferencia de los anteriores experimentan también una anomalía, pero ésta no es susceptible de reprocesarse y, en consecuencia, tampoco estos productos cumplen las normas de calidad, lo que provoca nuevos problemas para la organización que obligan a determinar la manera de comercializarlos.

- Las empresas no deben poner en riesgo su imagen corporativa al tratar de mezclar productos que si cumplen las normas de calidad de clase mundial:

Es importante destacar que en ocasiones el tamaño del lote de productos defectuosos repercute en pérdidas cuantiosas o mínimo obliga a invertir tiempo adicional para buscar soluciones que permitan recuperar cuando menos una parte de su inversión.

- Fallas en los puntos de inspección o control de calidad

Los empleados de tales controles tienen la obligación de verificar que los productos cumplan cuando menos con las normas mínimas de calidad establecidas; sin embargo, en ocasiones de manera consciente o inconsciente ya será por cansancio, descuido, negligencia, apatía o dolo, los encargados de tal actividad contribuyen para que el producto contenga fallas y, a pesar de ello, los productos continúan su proceso de transformación hasta concluir en el almacén de artículos terminados para ser vendidos. Por lo anterior, estas fallas posteriormente repercutirán en los departamentos productivos, o en devoluciones de clientes como consecuencia lógica de las anomalías referidas, razón por la cual se deberá utilizar nuevamente el punto de inspección para los productos averiados como parte de su reproceso, lo cual mengua su capacidad de atención hacia la producción nueva.

Las consecuencias de este reproceso necesariamente se reflejan en el incremento del pago del trabajo (mano de obra) y en los costos indirectos de producción también, por qué no, en el consumo adicional de materia prima.

- Decremento de la capacidad productiva

Cuando está decrece como consecuencia del reproceso de productos con averías, y, cuyo tiempo hora-hombre-máquina han sido utilizados, limita a la nueva producción. Al disminuir la capacidad productiva, el número de unidades declina y, por lo tanto, se obtiene un incremento en el costo del producto que innecesaria y automáticamente lo hace menos rentable para la empresa.

- Seres humanos

Es el elemento esencial de cualquier organización; sin embargo, y desafortunadamente se les delega a segundo plano, anteponiendo un interés desmedido en resultados y utilidades sin reflexionar que tales resultados pueden ocasionar graves conflictos a la empresa, o bien ser la base de éxito de la organización, motivo importante para recordar que estas circunstancias en uno u otro sentido tienen su origen en la inteligencia, creatividad, ingenio, participación y esfuerzo del ser humano, o desafortunadamente en el descuido, negligencia, apatía o dolo.

3.8 IMPORTANCIA DE DETERMINAR LOS COSTOS DE NO CALIDAD

El costo de la mala calidad es importante porque ayuda a medir el desempeño y porque indica donde se debe llevar a cabo una acción correctiva y que sea rentable. Varios estudios señalan que los costos de la calidad representan alrededor del 5 al 25% sobre las ventas anuales. Estos costos varían según sea el tipo de industria, circunstancias en que se encuentre el negocio o servicio, la visión que tenga la organización acerca de los costos relativos a la calidad, su grado de avance en calidad total, así como las experiencias en mejoramiento de procesos.

Alrededor del 95% de los costos de calidad se desembolsan para evaluar la calidad así como para estimar el costo de las fallas. Estos gastos se suman a valor de los productos o servicios que paga el consumidor, y aunque este último sólo los percibe en el precio, llegan a ser importantes para él, cuando a partir de la información que se obtiene, se corrigen las fallas o se disminuyen los incumplimientos y reprocesos, y a consecuencia de estos ahorros se disminuyen los precios.¹¹⁹

Por el contrario cuando no hay quien se preocupe por los costos, simplemente se repercuten al que sigue en la cadena (proveedor-productor distribuidor-

¹¹⁹ HARRINGTON, James, *El Costo de la Mala Calidad*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990 , pag.15-2-24

intermediario-consumidor), hasta que surge un competidor que ofrece costos inferiores.

Muchos de nosotros hemos presenciado cuando por ejemplo un abarrotero devuelve al proveedor mercancía dañada o en mal estado, y el proveedor diligentemente la acepta para su reemplazo; en lo que no siempre recapacitamos, es en que, el costo de esas devoluciones, que implica el regresar o destruir esas mercancías, el papeleo y su reposición al abarrotero, lo pagamos finalmente todos los clientes.

3.9 ELEMENTOS DE COSTOS DE NO CALIDAD

- COSTOS DIRECTOS DE NO CALIDAD
- Costos controlables

Los costos controlables de la mala calidad son aquellos sobre los cuales la dirección tiene control directo para asegurarse de que solo los productos y servicios aceptables por el cliente se remiten al mismo. Los costos controlables de la mala calidad se subdividen en dos categorías:

- Costos de prevención

Son aquéllos que demanda detectar y eliminar las causas que originan defectos, a fin de llevarlos a su mínima expresión. Algunos ejemplos de elementos que conforman los Costos de Prevención están dados por los siguientes rubros:

- Revisión del diseño.
- Calificación del producto.
- Revisión de los planos.
- Orientación de la ingeniería en función de la calidad.
- Programas y planes de aseguramiento de la calidad.

- Evaluación de proveedores.
- Capacitación a proveedores sobre calidad.
- Revisión de especificaciones.
- Estudios sobre la capacidad y potencialidad de los procesos.
- Entrenamiento para la operación.
- Capacitación general para la calidad.
- Desarrollo e implantación de un sistema de recolección y presentación de datos.
- Auditorias y mantenimiento preventivo.
- Auditorias internas.
- Desarrollo del plan de control de calidad del proceso.
- Estudio de proveedores.
- Implantación del proceso de mejora continua.
- Realización de revisiones del concepto de diseño.
- Evitar que un problema se repita.
- Planificación de la calidad.
- Procedimientos de formación.
- Contacto con los clientes para conocer sus expectativas.
- Manuales técnicos.
- Revisiones preproducción.
- Actividades para la prevención de defectos.
- Preparación de normas de trabajo.
- Modelación y simulación de procesos.
- Revisiones de requisitos.
- Calificación del empaquetado.
- Sistema de aseguramiento de la calidad.
- Revisiones de las instalaciones.
- Planificación de programas de cómputo.
- Revisión de diagramas de flujo.
- Análisis de correlación.
- Plan de calidad del programa.

- Plan del equipo de ensayos.
 - Análisis de fallos.
 - Estudios de capacidad de procesos.
 - Estudio de capacidad de maquinas.
 - Certificación de operarios.
 - Mantenimiento preventivo.
 - Revisiones del proceso.
 - Monitoreo y control ambiental.
 - Calificación de proveedores
- Costo de evaluación.

El costo de evaluación es el resultado de la evaluación de la producción ya terminada y la auditoria del proceso para medir la conformidad con los criterios y procedimientos preestablecidos. Mejor dicho, es todo lo gastado para terminar. Los costos de evaluación de la calidad –denominados también "costos de control de calidad" y "costos de detección"– son los asignados a distintos tipos de controles destinados a asegurar que los productos o servicios cumplan con las especificaciones correspondientes. Estos costos comprenden las tareas de análisis y control, consistentes en comparar los resultados con las especificaciones de calidad preestablecidas para el producto o servicio, tanto interno como externo (compras). Son los costos para determinar si los productos o servicios satisfacen los requisitos (para saber si las cosas se hicieron bien).

Implican la evaluación de un producto o servicio por etapas sucesivas desde el diseño hasta la entrega. Algunos elementos de esta categoría son:

- Auditorias de garantía de calidad del proceso de manufactura.
- Auditorias financieras externas.
- Auditorias internas y externas.

- Inspección y ensayos para determinar la conformidad de los productos y/o servicios con las especificaciones.
- Mantenimiento y calibración de equipos de ensayo e inspección.
- Revisión de los diseños terminados.
- Revisión de los datos de ensayo e inspección.
- Repaso de los errores de las cartas.
- Comprobaciones del comportamiento postventa.
- Inspección y prueba de prototipos.
- Análisis del cumplimiento con las especificaciones.
- Vigilancia de proveedores.
- Inspecciones y pruebas de recepción.
- Actividades para la aceptación del producto.
- Aceptación del control del proceso.
- Inspección de embarque.
- Estado de la medición y reportes de progreso.
- Descripción del trabajo.
- Materiales de ensayo e inspección.
- Preparación para la inspección y ensayo
- Auditorias de calidad del producto.
- Avals externos.
- Valoración durante el proceso.
- Controles de proceso.
- Apoyo de la evaluación.
- Registros de equipos de ensayo.
- Administración del Dpto. de Calidad.
- Formación del personal de calidad
- Costo de ensayos del sistema.
- Revisión de facturación.
- Auditorias de producto.
- Auditorias de sistemas de calidad
- Auditoría de la satisfacción del cliente.

- Evaluación por un laboratorio externo.
 - Ensayo de vida.
 - Análisis de envejecimiento y fatiga.
 - Prueba de inserción de fallos.
 - Análisis de verificación de códigos
 - Verificación de estándares de trabajo.
- Costo resultante

Se dan cuando no se ha realizado una buena prevención y/o evaluación. Son gastos innecesarios y evitables, que derivan finalmente en una pérdida de competitividad del producto o del servicio. Se dividen en dos categorías:

- Costos de los errores internos o de pre- entrega

Los costos internos de la mala calidad son todos los errores que tiene la empresa y que han sido detectados antes de que los bienes o servicios sea aceptado por el cliente, porque las actividades no se hicieron bien todas las veces.

Están asociados con defectos que se encuentran antes de transferir el producto al cliente. El producto obtenido no se puede vender u ofrecer disminuyendo así el beneficio económico Esta categoría de costos está formada por los siguientes elementos:

- Costos de las fallas de los productos.
- Costos de degradación del producto.
- Horas extras debido a problemas.
- Desechos o re-procesos.
- Actividades de clasificación.
- Reinspección a causa de rechazos.

- Costo de la corrección de problemas.
- Costo de la reinspección y los ensayos.
- Acción correctora.
- Informes de fallos.
- Análisis de los desechos.
- Análisis de los re-procesos.
- Soporte de fallas.
- Círculos de calidad.
- Equipos de mejora.
- Costo del rediseño y cambios de ingeniería.
- Productos retirados.
- Modificaciones del proceso.
- Herramientas temporales.
- Programas abandonados.
- Actividades para reducir costos.
- Costo de los errores de facturación.
- Volumen de incobrables.
- Costo de los errores de nomina.
- Existencias no controladas.
- Costos de aceleración de procesos por pérdidas de tiempo.
- Costo de cancelación de proveedor.
- Cuentas pendientes vencidas.
- Pagos incorrectos a proveedores.
- Revisiones del costo de la mala calidad.
- Desechos del proveedor.
- Re-procesos de las piezas del proveedor.
- Accidentes.
- Costo de morosos.
- Robos.
- Ausentismo.
- Costo de la rotación de personal.

- Retrasos.
 - Costos por no cumplir con el calendario.
 - Bienes y equipos estropeados.
 - Pérdidas de activos.
- Costo de los errores externos o de post- entrega

Los costos externos de la mala calidad son todos aquellos errores en que incurre el productor porque al cliente externo se le suministran productos o servicios inaceptables.

Están asociados con defectos que se detectan después de enviar el producto al cliente. Pueden estar conformados por:

- Cancelar proveedores.
- Verificar fallo.
- Centro de reparaciones de fallas.
- Formación de personal para reparaciones de fallas.
- Salarios para personal de reparaciones.
- Perdidas de alquileres.
- Cargos por tiempo improductivo.
- Retirada de productos.
- Costos y retrasos por modificaciones.
- Escasez de componentes o materiales.
- Servicio al producto a causa de errores.
- Servicio al cliente por causa de errores.
- Productos rechazados y devueltos.
- Reparación de materiales devueltos.
- Gastos de garantía.
- Reinspección y repetición de ensayos.
- Corrección d problemas.

- Acciones correctoras.
 - Soporte por fallo de planta.
 - Desechos y reprocesos por cambios en ingeniería.
 - Análisis de las devoluciones.
 - Análisis de garantía.
 - Contacto directo con el cliente por problemas post venta.
 - Rediseño.
 - Análisis de los cambios de ingeniería.
 - Cambio de documentación.
 - Informa de fallos.
 - Costo de morosos.
 - Incobrables.
 - Robos.
 - Costos debido a esperas.
- Costos del Equipo

Inversión en el equipo que se utiliza para medir, aceptar o controlar la conformidad de los productos o servicios.

- COSTOS INDIRECTOS DE LA MALA CALIDAD
- Costo en que incurre el cliente.

Son los gastos que deben afrontar los clientes cuando el producto o servicio llega a sus manos con defectos o no satisface todas sus expectativas; por ejemplo pérdida de la productividad, costo de desplazamiento, pérdida de tiempo, reparaciones, necesidad de mantener equipos de reserva y similares, todos estos costos reducen la percepción del valor del uso.

- Costo de la satisfacción del cliente

Son las repercusiones que se tiene a largo plazo en las ventas y en los niveles de rentabilidad futuros de la empresa los bajos niveles de satisfacción de los clientes como pérdida de clientes o comunicación de boca a boca negativa.

- Costo de la pérdida de reputación.

Los costos asociados por la pérdida de reputación difieren de los costos de insatisfacción del cliente que reflejan la actitud del cliente hacia toda la empresa y no solo hacia un producto o servicio o a una línea de productos o servicios.

También es necesario aplicar los sistemas del costo de la mala calidad al impacto que los errores tienen sobre el cliente. Con frecuencia, el costo en que incurre el cliente cuando hay un error puede superar con mucho el costo de reparar el artículo defectuoso.¹²⁰

3.10 TÉCNICAS DE CALCULO DE COSTOS DE NO CALIDAD

Existen algunas técnicas para calcular el costo de la no calidad o el precio del incumplimiento. Entre las más importantes están:

- Partidas contables.

Esta técnica utiliza la lista de cuentas o el libro mayor de contabilidad de la empresa, la división o el departamento, para localizar las cuentas que representan el costo de hacer las cosas mal. Por ejemplo: en el caso de un banco, serían costos por créditos incobrables, en otro tipo de empresas, serían los pagos por incapacidades derivadas de accidentes de trabajo.

¹²⁰ HARRINGTON, James, *El Costo de la Mala Calidad*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990 , pag.34-38

- Precio por persona

Esta técnica se utiliza básicamente para calcular el costo de tener puestos cuya única actividad está en función de corregir o enmendar lo defectuoso. Tal es el caso de: administradores o personal que atiende las quejas y reclamaciones, puestos destinados a efectuar reprocesos, entre otros.

- Mano de obra asignada.

Comprende el cálculo de las horas-hombre y otros gastos que implica una tarea específicamente dirigida a la detección y/o corrección de defectos u errores, por ejemplo:

- El costo del tiempo empleado para rastrear errores.
- El costo del tiempo empleado para encontrar un defecto o una falla.
- El costo del tiempo empleado en explicar a un proveedor los problemas encontrados en el material suministrado.

Cuando se utiliza esta técnica para calcular el costo por mano de obra, es importante considerar todas las erogaciones, incluyendo prestaciones y otros gastos generales relacionados con el empleo de dicho personal.

- Precio por defecto.

Esta técnica es particularmente útil cuando hay múltiples incidentes. El precio por defecto implica tomar el costo promedio de un incumplimiento y después multiplicarlo por el número de incumplimientos. Un ejemplo del precio por defecto sería determinar el costo promedio que implica la captura de información de pedidos de un cliente y después multiplicarlo

por el número de recapturas o correcciones por errores en la captura inicial.

- Desviación de lo ideal.

La desviación de lo ideal puede utilizarse para comparar cuánta energía o materia prima está consumiendo un proceso actualmente, contra la cantidad para la que estaba diseñado consumir.¹²¹

3.11 IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD

Los procesos de identificación de los costos de no calidad son:

- Identificación de los clientes del proceso y sus necesidades

Todo proceso tiene clientes. Los productos, actividades y mediciones de un proceso deben ser dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes. En una empresa de producción de pastas secas, por ejemplo los clientes son: almacenes mayoristas, supermercados y minoristas. Entonces para cada cliente se debe determinar las necesidades. Estas se convierten en los estándares que permiten identificar la conformidad y por ende reconocer las fallas en el cumplimiento de los requerimientos.

- Identificación de los productos del proceso

Aquí se debe identificar los diferentes productos que elabora el proceso para satisfacer las necesidades de sus clientes. Usualmente los procesos generan distintos productos. Para el ejemplo serían los variados tipos de pastas secas y el envasado en sus diversas formas.

¹²¹ HARRINGTON, James, *El Costo de la Mala Calidad*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990 , pag.39

- Identificación de las posibles fallas externas:

Se debe identificar las posibles fallas externas que podrían generarse, por cada producto y por cada cliente. Por ejemplo, para el cliente supermercado se pueden generar fallas cuando el envase llegue deteriorado.

- Identificación de las posibles fallas internas:

Para el ejemplo se tendría: que la pasta se rompa, tenga una humedad distinta a la especificada, que los envases no cumplan con el peso correspondiente, parada de máquinas por mantenimiento, etc.

3.11.1 ENFOQUE DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD

Los principales esfuerzos en relación a los Costos de la No Calidad deben comenzar a concentrarse en esta etapa a combatir los costos de las fallas. Así, podríamos considerar, en sentido generalizado, no técnico, a los costos de prevención y evaluación como costos fijos, y, a los costos de fallas como variables. El restringirnos a los costos de fallas, se estará produciendo de mejor calidad, a un menor costo.

- Priorizar los costos de fallas externas y luego los internos:

A esta altura se debe priorizar entre los costos seleccionados como fallas externas e internas a fin de determinar aquellas oportunidades, preferiblemente de corto plazo, con alto retorno y que posibiliten acrecentar los beneficios, reduciendo costos y aumentando la satisfacción de los clientes, cuantificados cualitativamente. En general, se deben identificar las causas raíz de los costos de la mala calidad, determinando el impacto financiero de las mismas y desarrollando análisis de costo- beneficio para identificar los pocos proyectos vitales a emprender.

- Selección y planificación de los proyectos

Se deben seleccionar aquellos pocos proyectos (vitales) de mejora de los procesos y de la calidad, estableciendo una planificación para la adecuada asignación de los recursos y de los compromisos relativos a cada proyecto. En lo posible, ordenar y ejecutar los proyectos de manera de incrementar la satisfacción de los clientes, la rentabilidad financiera y la competitividad de la organización, eliminando los problemas interfuncionales, pero a la vez estableciendo expectativas realistas y de requerimientos de recursos.

- Monitoreo y seguimiento

Se debe garantizar que se han tomado las acciones pertinentes (y correctas) para eliminar las causas raíz de la mala calidad y evaluar las mejoras resultantes en los beneficios y la competitividad de la organización. Para ello se debe seleccionar algún indicador que me indique que la causa raíz fue eliminada o atenuada.

- Identificar y examinar las evaluaciones para evitar productos con fallas:

Se debe identificar y examinar las actividades de evaluación que puedan ser repeticiones (duplicaciones) o no necesarias para evitar que sea enviado un producto sin cumplir los requerimientos. En el caso de la empresa de pasta seca, que se evalúe el contenido de humedad y al no cumplirse ésta, se deba dejar parte de la producción en un ambiente tal que permita eliminar dicha humedad para recién envasar. Luego se debe volver a evaluar el producto para verificar que cumple con el requerimiento establecido. También, en este examen se puede efectuar un análisis, desde el punto del valor agregado para el cliente, de cada etapa de evaluación y plantear la eliminación o reducción de estas actividades, a fin de reducir los costos por evaluación.

- Selección y planificación de los proyectos

Se procede de igual manera que el punto 7, pero tomando en cuenta los costos de evaluación.

- Monitoreo y seguimiento:

Se sigue los lineamientos del punto 8 para los proyectos encarados en relación con los costos de evaluación.

- Identificación y determinación de las oportunidades de costos de prevención para evitar fallas:

Se debe identificar cuáles deberían ser las actividades a desarrollarse en el proceso que evitarían las posibles fallas de no conformidad con requerimientos.¹²²

3.12 SISTEMA DE COSTO DE NO CALIDAD

3.12.1 DEFINICIÓN

La necesidad de reducir costos, se hace imprescindible medir y cuantificar los esfuerzos por evitar ineficiencias, problemas y las pérdidas que se ocasionan al fabricar los productos y cuando éstos llegan en condiciones no satisfactorias al cliente. Para lograr este cometido podemos poner en marcha un Sistema de Gestión del Costo de la No Calidad articulado en subsistemas de planificación, ejecución, informe y evaluación.

¹²² HARRINGTON, James, *El Costo de la Mala Calidad*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990 , pag.45-60-61

En la planificación, incluimos aquellas actividades de recolección de datos, clasificación y determinación de indicadores históricos.

Para llevar adelante el sistema en la ejecución, es conveniente que el Coordinador del Costo de la Calidad, quién recibiendo información de personal y reclamos externos, conjuntamente con los datos provenientes de los informes operacionales de producción confeccione los informes respectivos para cada concepto del costo.

Finalmente, un resumen se transforma en evaluación gerencial, donde se puede obtener una imagen de la situación del costo de la calidad para ese mes, respecto al mes anterior y acumulado en el año. Eso nos indica tendencias y efectos de las acciones

3.12.2 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE CUMPLIR UN SISTEMA DE COSTOS DE NO CALIDAD

- Primar e incrementar el número de medidas no financieras en detrimento de las financieras.

La mayor profusión de medidas no financieras que defendemos, viene avalada fundamentalmente por la propia naturaleza del concepto que se intenta medir y representar como es el de la calidad, cuya gestión necesita de un caudal informativo distinto y más amplio que el tradicional, y además, en estrecha conexión con los nuevos objetivos que se pretenden alcanzar (reducción de costos, compatibilizándolo con una mejora continuada en calidad). Algunas unidades de medida pueden ser:

- Porcentaje de unidades defectuosas.
- Tiempo medio entre fallos.
- Número de unidades reelaboradas.
- Número de puntos de control de calidad.
- Proporción de rechazos al primer paso.

- Errores debidos al diseño.
 - Número de reclamaciones de clientes
- Los sistemas de medida y control que propugnamos, deberán estar dirigidos hacia los factores claves de esta estrategia empresarial, para lo cual deberán:
- Identificar las actuaciones más significativas relacionadas con la calidad.
 - Determinar los ahorros de costos resultantes de las anteriores actuaciones.
 - Informar sobre las causas que provocan las acciones incorrectas.
 - Recoger, en términos financieros y no financieros, el impacto que produce la eliminación de esas causas, poniendo de manifiesto el importante efecto apalancamiento que pueden provocar.
 - Establecer, comparativamente, las relaciones input-output entre los distintos componentes y el costo del producto, para así reflejar, la medida en la que las diferentes funciones y actividades están coadyuvando en la consecución de los objetivos de calidad.
 - Poner de relieve tanto los logros habidos en el proceso de mejora continuada, como su repercusión sobre el beneficio, por cuanto la medida formal de los costos de la calidad es fundamental para observar el proceso de mejora continuada y posee la ventaja adicional de incrementar beneficios en los distintos centros de responsabilidad.
 - Los sistemas de medida y control, deben ampliar su horizonte temporal, para centrarse también en indicadores que, a la vez que representativos, sean compatibles con la consecución de objetivos a largo plazo, el sistema de medida debe estar orientado al largo plazo, ya que el alcance de las medidas financieras a corto plazo es sensiblemente menor. Por ejemplo, si la medida de rendimiento está orientada hacia la eficiencia, el responsable no estará interesado nada más que en la tasa de eficiencia mensual. Esta situación, incentiva a ese responsable, a diferir el

mantenimiento preventivo del equipo productivo, a evitar cambios de trabajo para reducir los tiempos de las puestas a punto de la maquinaria, a no detenerse por defectos marginales en la calidad etc., circunstancias todas ellas percibidas como negativas para la reducción de estos costos y para la consecución de la mejora continuada.

- En función de la simplicidad general buscada con las actuales políticas productivas, los sistemas de medida y control, deben también tender a pasar desde un sistema de recogida y procesamiento intensivo, a otro más simple y selectivo. Se entiende, que esta cualidad debe ir encaminada a proporcionar información relevante, depurada de todos aquellos detalles innecesarios para la toma de decisiones en los dominios de la calidad, y fáciles de entender por todos los implicados, de tal forma que puedan estar permanentemente enterados de los logros alcanzados en sus respectivas áreas de responsabilidad, actuando de esta manera el sistema como un importante elemento incitador y motivador.
- Los sistemas de medida y control, deberán ser, así mismo, lo suficientemente flexibles como para atender los requerimientos particulares de cada tipo de organización, y lo suficientemente versátiles como para que puedan adaptarse a las circunstancias concretas que en cada momento puedan acontecer o cambiar dentro de la empresa, y que con tanta profusión suelen darse en los aspectos relacionados con la calidad.
- Deberán proporcionar información a tiempo real, por cuanto las condiciones técnicas y el avanzado estado actual de la tecnología permiten, a un costo asequible, la captura del amplio caudal informativo que el propio sistema puede generar.¹²³

¹²³ HARRINGTON, James, *El Costo de la Mala Calidad*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990 , pag.58-73

GRAFICO NO. 13
SISTEMA DE NO CALIDAD



Fuente: www.ueva.edu.ec

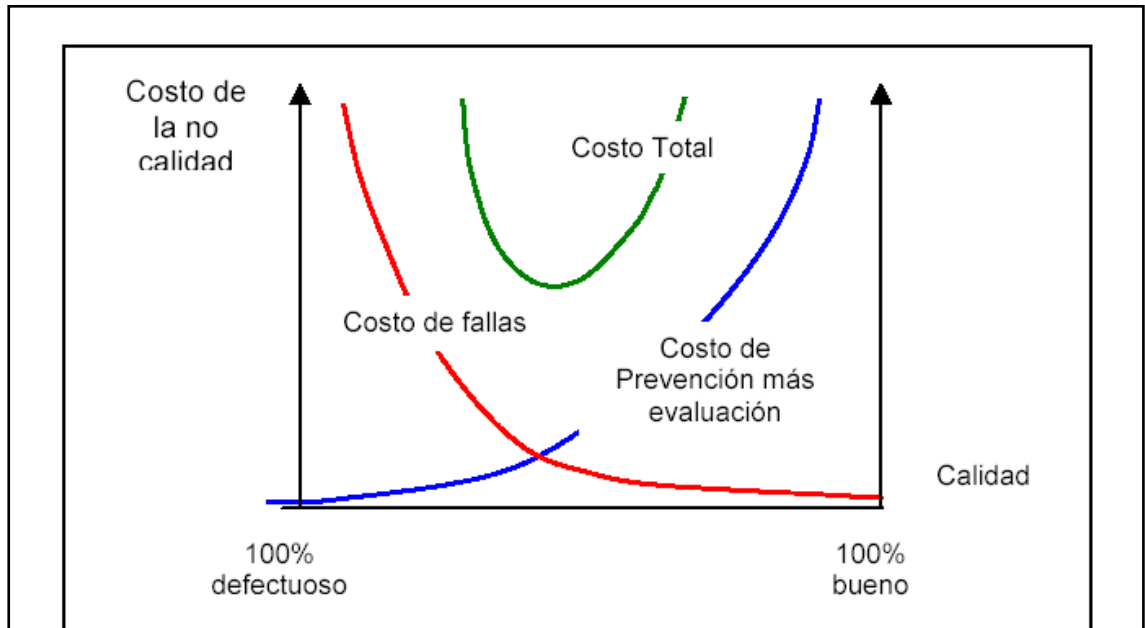
3.12.3 COSTO TOTAL DE NO CALIDAD

La división ideal del costo total de la no calidad, entre prevención, evaluación y fallas, es una tarea compleja y tal vez, imposible. Sin embargo, como regla general, valen las siguientes directivas:

- Los costos de prevención llegan a un punto ideal cuando los costos de las fallas han sido reducidos a un valor soportable por la empresa
- Los costos de evaluación podrán ser considerados óptimos cuando los costos de las fallas han sido reducidos a un nivel soportable por la empresa y, los productos fabricados tanto como las piezas adquiridas, estén en conformidad

con las especificaciones según los planes de inspección y los ensayos aplicados.

GRAFICO NO. 14
COSTO TOTAL DE LA NO CALIDAD



Fuente: Congreso Nacional del Enfoque de los costos de No Calidad Universidad Nacional de Catamarca

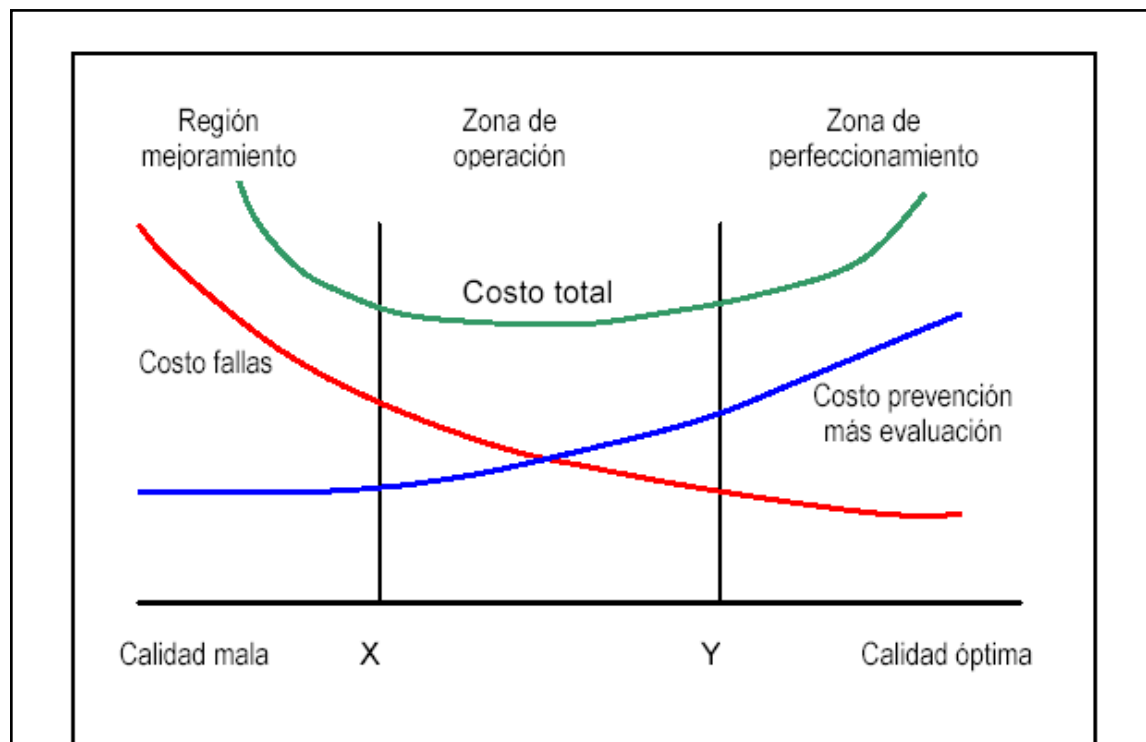
- Los costos de las fallas habrán llegado a un punto óptimo cuando sea difícil identificar proyectos rentables para reducirlos.

Es decir que de esta relación se determina que:

- Cuando los costos de prevención y evaluación llegan a cero, el producto será 100 % defectuoso. A fin de mejorar la situación, los costos de prevención y evaluación son aumentados, hasta que se tornan infinitos a 100% de productos buenos.

- Cuando el producto es 100% bueno, no hay fallas. A medida en que nos dirigimos a la izquierda del gráfico, el producto va tornándose cada vez más defectuoso, hasta alcanzar el punto 100% defectuoso donde el costo de fallas se torna infinito¹²⁴.

GRAFICO NO. 15
ZONAS EN LOS COSTOS TOTALES DE LA NO CALIDAD



Fuente: Congreso Nacional del Enfoque de los costos de No Calidad Universidad Nacional de Catamarca

En el gráfico que se observa tres regiones:

- REGIÓN DE MEJORAMIENTO:

Debajo de cierto valor X estamos en la Región del Mejoramiento, caracterizada por altos costos de fallas asociados a una mala calidad,

¹²⁴ HARRINGTON, James, *El Costo de la Mala Calidad*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990 , pag.78-80

pudiendo haber además otro costo no cuantificable, que es comprometer la imagen de la empresa en el mercado.

La región de mejoramiento se caracteriza por costos de fallas encima de 70% y los costos de prevención por debajo de 10% del Costo Total de la Calidad

- ZONA DE OPERACIÓN

Entre X e Y estamos en la Región de Operación y el problema pasa a ser el mantenimiento de esta situación. La zona de operación se caracteriza por costos de fallas en torno de 50% y de prevención alrededor del 10%.

- ZONA DE PERFECCIONAMIENTO

La zona de perfeccionismo se caracteriza por costo de fallas menores que 40% y el costo de evaluación por encima de 50%.

Estos valores son para referencia y deben ser analizados con bastante cautela, porque pueden variar mucho de acuerdo con el tipo de la industria.

3.13 PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ELIMINACIÓN DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD

- La Alta Dirección tome conciencia de los diversos tipos de despilfarros y desperdicios a los cuales está o puede estar sujeta la empresa, a los efectos de tomar decisiones estratégicas para su eliminación.
- Proceder a elaborar planes estratégicos, tácticos y operativos, destinados a la eliminación de los despilfarros y desperdicios. Implantar dichos planes y objetivos dentro del Cuadro de Mando Integral.

- Capacitar a los niveles medios, de supervisión y empleados de primera línea en los siguientes aspectos:
- Concientización acerca de los diversos tipos de desperdicios y sus efectos nocivos para la organización.
- Capacitación en tareas de detección, medición, resolución de problemas, prevención y eliminación de los diversos tipos de mudas.
- Capacitar al personal en materia de: trabajo de equipo, herramientas de gestión, SPC (Control Estadístico de Procesos), Calidad, Productividad y Mejora Continua.
- Capacitar y entrenar en la detección y eliminación de actividades sin valor agregado. Y por otra parte mejorar la eficiencia o productividad de los procesos y actividades con valor agregado para el cliente o con valor agregado para la empresa (actividades de apoyo).
- Instaurar o mejorar los sistemas de información a los efectos de contar con sistemas que permitan conocer en tiempo, con exactitud y a un bajo costo los desvíos, niveles de desperdicios y los diversos ratios vinculados a la calidad, productividad y satisfacción de los clientes y consumidores.
- Instaurar los sistemas de medición de costos de calidad y de Control Estadístico de Procesos.
- Conformación de Equipos para la Detección, Prevención y Eliminación de Desperdicios

- Aplicar para los procesos críticos o estratégicos labores de benchmarking destinados a llevar sus niveles de productividad y calidad a la altura de los mejores competidores u organizaciones
- Puesta en práctica de los planes previstos, la evaluación de los resultados respectivos, y las medidas correctivas (PREA – Planificar / Realizar / Evaluar / Actuar).
- Reinicio del proceso partiendo de la planificación a los efectos de desarrollar un proceso de mejora continua.
- Concientización de la Alta Dirección

Hacer conocer a la Alta Dirección las pérdidas a las cuales se encuentra expuesta la organización, y la decisión y apoyo indelegable que la misma debe adoptar a los efectos de iniciar un proceso rápido y eficaz destinado a reducir los costos, mejorar los niveles de productividad y disminuir los fallos o errores en productos y servicios, resulta el primer gran paso a dar. Sin embargo si bien el proceso debe iniciarse rápidamente, y los primeros resultados podrán observarse a la brevedad, es menester subrayar la necesidad de mantenerse siempre en guardia ante la reaparición o la generación de nuevos despilfarros. La Alta Dirección debe tener y a la vez potenciar la disciplina e ética de trabajo necesarios para una lucha continua y sin cuartel contra los desperdicios y despilfarros.

- Administración interfuncional.

Si una empresa sigue el principio de buscar “primero la calidad”, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán.

- Planificación y Presupuestación

Resulta fundamental que los directivos de la empresa fijen tanto los valores, misiones, visiones y objetivos a largo, mediano y corto plazo. De tal forma se podrán fijar las metas a realizar dentro de determinados períodos de tiempo a los efectos de hacer factible objetivos superiores. Los valores, misiones y visión de la organización resultan de importancia fundamental a la hora de juzgar las diversas estrategias a implementar en función de su compatibilidad o no con los objetivos superiores de la empresa.¹²⁵

La Alta Dirección debe tener perfectamente en cuenta que ellos son responsables de las ineficiencias de los sistemas. Por lo tanto deberán concentrar su energía y capacidad de decisión en mejorar los sistemas organizacionales a los efectos de mejorar los niveles de rendimiento, tomando en consideración los aspectos que involucren una toma de decisión adecuada.

¹²⁵ HARRINGTON, James, *El Costo de la Mala Calidad*, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990 , pag.145-174

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

4.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES

4.1.1 ANTECEDENTES

El considerable déficit habitacional que existe en el país, motiva la creación de nuevos entes especializados en esta materia. Es así que las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda fueron inicialmente creadas para canalizar créditos externos destinados a suplir las necesidades de vivienda de los sectores menos favorecidos de la sociedad. Estos créditos fueron específicamente canalizados permitiendo el desarrollo de programas de vivienda con financiamiento de hasta 25 años.

Una vez agotados dichos recursos externos, para continuar cumpliendo con sus objetivos, las mutualistas comienzan a captar recursos del público principalmente en libretas de ahorros, mismos que fueron revertidos en el desarrollo de importantes programas de vivienda.

Con la expedición de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en mayo de 1994, se eliminaron ciertas condiciones especiales que protegían a estas entidades, dándose un tratamiento igualitario a todas las instituciones financieras, sin embargo se ratifica su naturaleza en el artículo 2 de la Ley invocada, que textualmente señala "Las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda son instituciones cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y

bienestar familiar de sus asociados, que deberá evidenciarse en la conformación de sus activos”¹²⁶.

En este contexto es evidente que las mutualistas se constituyen en los únicos entes privados especializados en vivienda en el Ecuador y que han cumplido con su rol fundamental, de satisfacer las necesidades de vivienda. En cuanto a su estructura las Mutualistas son consideradas especiales puesto que no disponen de capital ni de accionistas y su patrimonio se ha ido formando a través del tiempo sobre la base de sus resultados operacionales positivos que pertenecen a todos sus asociados.

El 23 de mayo de 1961, el presidente José María Velasco Ibarra expidió el decreto que creó el mutualismo en el Ecuador. Las asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda en el Ecuador son instituciones financieras privadas, con finalidad social, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, construcción y bienestar familiar de sus asociados

Están regidos por la “Codificación de la Ley General de Instituciones Financieras”, su “Reglamento General”, “Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento, Fusión y Disolución de las Asociaciones Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda”, sus Estatutos y demás disposiciones legales aplicables. Actúan y operan bajo el control de la Superintendencia de Bancos y a las normas de solvencia y prudencia financieras y de contabilidad que disponen la Ley y la Superintendencia de Bancos.

El 1 de noviembre de 1961 nació Mutualista Pichincha, la más importante institución financiera en su género. Por inspiración del señor Roque Bustamante y otros ilustres idealistas, Mutualista Pichincha dio inicio a su labor, con la finalidad de promover el ahorro para vivienda.

¹²⁶ LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

Mutualista Pichincha ha operado como una entidad privada, bajo el control de la Ley del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Mutualistas, y con sus reglamentos y estatutos; y a partir del 12 de mayo de 1994, bajo la Ley General de Instituciones Financieras. Su misión es continuar con esta labor, para que más familias ecuatorianas se beneficien con la oportunidad de tener vivienda propia. El enfocarse permanentemente a esta misión, ha permitido posicionarse como una institución líder en el desarrollo de proyectos y soluciones de vivienda en el Ecuador¹²⁷.

Mutualista Pichincha fue creada hace 48 años, en la actualidad es la más grande entidad en el subsistema de mutualista. Con el cierre de Mutualista Benalcázar es líder del sector financiero mutual y ha colaborado en la implementación de los programas y sistemas para la aplicación y administración de créditos para la vivienda en nuestro país.

4.1.2 GOBIERNO CORPORATIVO

Mutualista Pichincha está gobernada por la Junta General de Asociados, el Directorio, la Comisión Ejecutiva y el Representante Legal que es el Gerente General.

Los miembros del Directorio son elegidos por la Junta General de Asociados, la cual la constituyen todas las personas que mantienen una libreta de ahorros en la Institución y que cumplen los requisitos de ley y estatutarios vigentes.

El directorio nombra al Presidente y al Vicepresidente del Directorio de entre sus miembros; al Gerente General y a las Comisiones que juzga oportuno para cumplir a cabalidad con sus funciones y responsabilidades. Asimismo, dispone

¹²⁷ BURBANO, Mario, “*Como nació Mutualista Pichincha*”, en el MUPI INFORMATIVO, p.1, fascículo 1, 1 de noviembre del 2008.

de la Comisión Ejecutiva integrada por el Presidente del Directorio, un Vocal Principal del Directorio designado en forma rotativa para el efecto y por el Representante Legal, con voz y voto, y que tiene como objetivo fundamental servir de vínculo entre el Directorio y la administración de la institución.

Las comisiones están integradas por uno o más miembros del Directorio, de los cuales uno de ellos la preside y son miembros natos el Presidente del Directorio, el Vicepresidente del Directorio y el Gerente General. En cada Comisión participan, adicionalmente, funcionarios de la organización dependiendo de los objetivos de la misma. Al momento funcionan 8 comisiones, adicionales a la Comisión Ejecutiva: Jurídica, Económica y de Negocios, Construcciones, Recursos Humanos, Mercadeo, Operativo, Auditoría y de Riesgos. Las Comisiones pueden presentar recomendaciones para la gestión de la misma, también lo pueden hacer directamente al Directorio a través del Gerente General.

El Presidente y Vicepresidente del Directorio perciben un honorario mensual y el resto de Directores perciben una dieta por sesión asistidas, estos montos son definidos en base a buenas prácticas del mercado y aprobados por el Directorio.

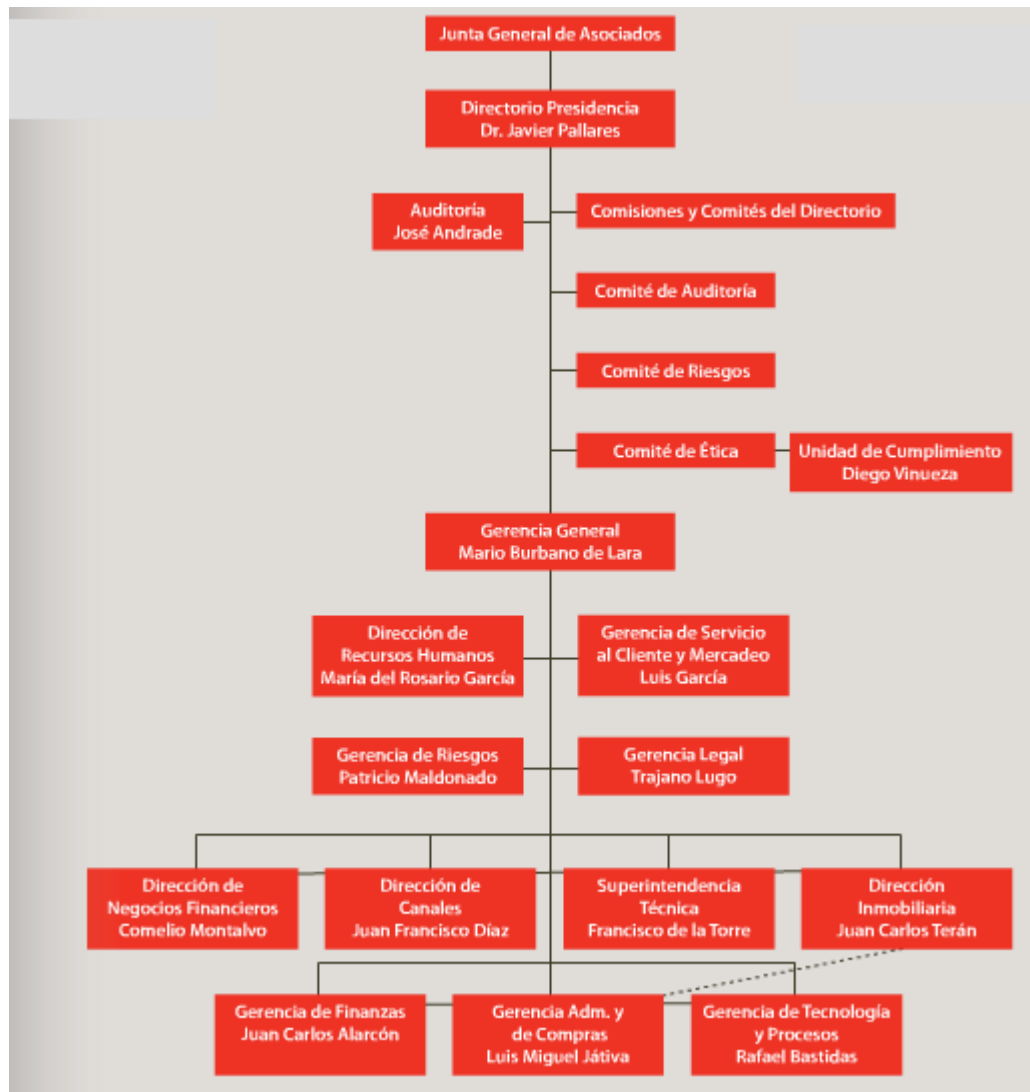
Al igual que todos los colaboradores, de la organización, el equipo gerencial liderado por el Gerente General recibe una remuneración mensual más una remuneración variable atada al cumplimiento de metas y objetivos establecidos por el Directorio.

Por último el Directorio ha decidido incorporar a su gestión las mejores prácticas y principio de Buen Gobierno Corporativo; para ello resolvió alinearse a los principios establecidos en el Código Andino de Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento¹²⁸.

¹²⁸ PICHINCHA, Mutualista, “*Memoria de Sostenibilidad 2010*”, p. 14-15

GRAFICO NO.16

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Mutualista Pichincha/ Elaborado por: Mutualista Pichincha

Por su naturaleza el sistema Mutual no tiene accionistas específicos si no que cada uno de los clientes se los conoce como Asociados, por lo que ellos son el máximo gobierno de la entidad, sin embargo el Directorio es el organismo quien dirige, controla y monitorea las funciones del Gerente General y sus departamentos.

4.1.3 MISIÓN

La misión de Mutualista Pichincha se enfoca a la forma de trabajo para y hacia el cliente con el objetivo fundamental de satisfacer sus necesidades prioritarias, y la misión es:

“Trabajamos en forma eficiente, profesional y personalizada, para que nuestros clientes cumplan sus sueños de tener vivienda y mejora su calidad de vida”¹²⁹

4.1.4 VISIÓN

“La Mutualista Pichincha es una institución socialmente responsable, sustentable en el tiempo, líder en los segmentos de mercado que atiende, con una amplia oferta de productos y servicios financieros e inmobiliarios, que contribuye al bienestar familiar de sus asociados.”¹³⁰

4.1.5 VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales de Mutualista Pichincha han sido creados para el trabajo conjunto y con el objetivo de cumplir metas y aspiraciones del cliente. Estos son:

- Honestidad
- Equidad
- Lealtad
- Dedicación
- Confidencialidad
- Calidad en el Servicio
- Compromiso con la Comunidad

¹²⁹ PICHINCHA, Mutualista, “*Memoria de Sostenibilidad 2010*”, p. 3

¹³⁰ Ídem, p. 3

4.2 ASPECTOS DEPARTAMENTALES

Mutualista Pichincha es una institución apegada siempre a los valores y normas éticas, para el efecto cuenta con un código de ética que contiene las normas ineludibles para cada uno de los colaboradores de la institución.

Dicho documento establece 8 delineamientos básicos que deben primar en la conducta de todos los colaboradores cuando establecen cualquier tipo de relación, productos de las funciones que desempeñan dentro de la organización. Estos delineamientos son:

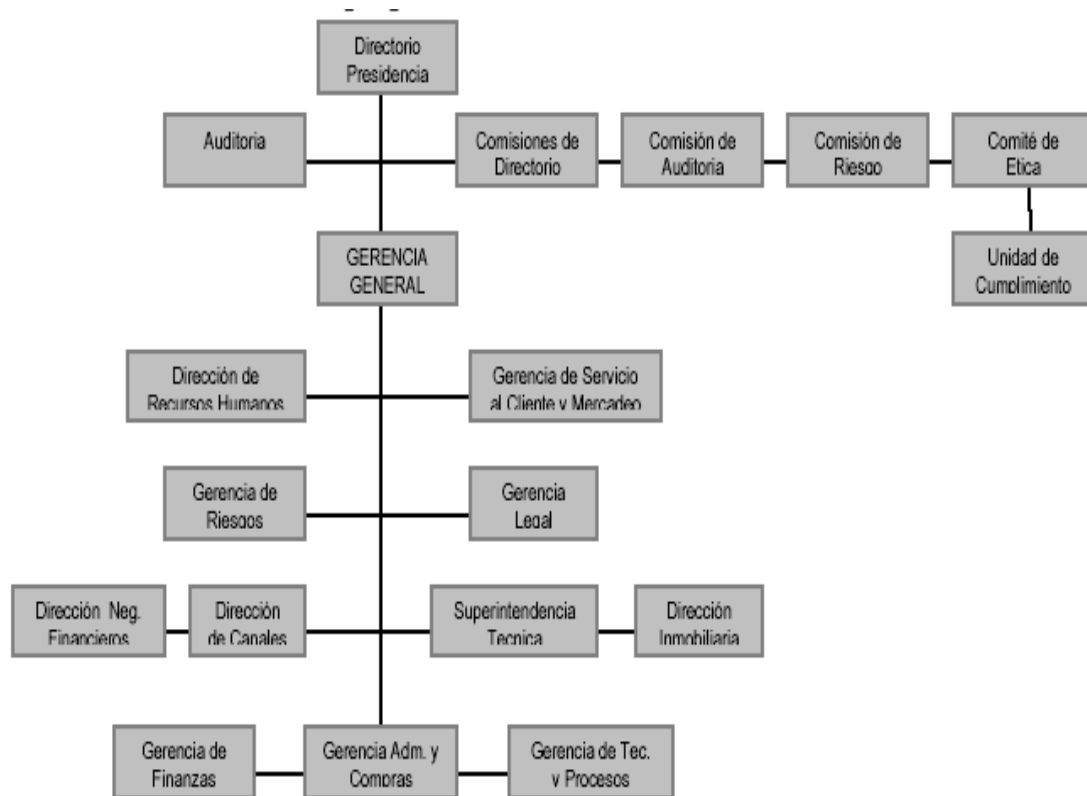
- Mentalidad abierta y calidad en la información
- Diálogo
- Discreción y confidencialidad
- Calidad en el servicio
- Seguridad y confiabilidad
- Integridad del Sistema Financiero
- Resolución de problemas
- Competencia desleal

Actualmente la Mutualista cuenta con un total de 497 empleados, dentro de los cuales existen profesionales de reconocido prestigio y con experiencia en el sistema financiero, tanto en su directorio como en la dirección de las gerencias¹³¹.

La estructura de posiciones de la Mutualista Pichincha se muestra a continuación:

¹³¹ PICHINCHA Mutualista, “*Memoria de Sostenibilidad 2010*”, p4-5

GRAFICO NO. 17
ORGANIGRAMA DE POSICIONES



Fuente: Mutualista Pichincha/ Elaborado por: Mutualista Pichincha

Mutualista Pichincha considera que la clave de los buenos resultados está, ante todo, en conseguir un personal comprometido, eficiente, profesional y especialista para cada una de las áreas de trabajo. Cada quien es sus tareas, consciente de lo que espera de él es su perfil y función en el engranaje de la empresa sin perder de vista las metas colectivas.

Se consideran a los trabajadores en forma integral, es decir reconociendo que son seres humanos individuales, inteligentes, creativos, sociales y sensibles; cada uno con aptitudes y necesidades específicas; cada uno con diversos roles en la sociedad: padre, hijo, hermano, jefe, técnico, etc.

Una comunicación horizontal, transparente, accesible y permanente es clave para alcanzar el ambiente laboral deseado. La organización de la Mutualista Pichincha que ha sido dividida en diferentes áreas de gestión esto permite hacer un mejor seguimiento y control de los objetivos generales y específicos de cada una de estas áreas:

- Administrativa e Institucional

En esta área se encarga de fortalecer la imagen institucional y mantener las mejores relaciones con todos los actores y grupos de la sociedad con quienes se interrelaciona. Esta unidad se viene encargando de posicionar a la Mutualista como una institución socialmente responsable. Para ello, se están desarrollando los diagnósticos y planes de mejora e implementación de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial. Asimismo, Mutualista continúa implementando prácticas de Buen Gobierno Corporativo al interior de la institución por lo que, pensando en la convivencia y el desarrollo de la comunidad ha desarrollado un reglamento administrativo interno el mismo que busca normar la relación laboral entre los colaboradores y la organización. Este reglamento ha sido debidamente aprobado por el Ministerio de Trabajo, como así lo exigen las leyes laborales ecuatorianas. En sus primeros capítulos, presentan punto por punto las normas que rigen: la admisión y contratación de personal, las jornadas laborales, los períodos vacacionales, las remuneraciones y beneficios; y la higiene y seguridad laboral. Hace énfasis en el respeto y cumplimiento al Código de Trabajo y demás legislación laboral vigente en el país; así como, en ciertos beneficios adicionales que la organización ha decidido otorgar a sus colaboradores.

Las obligaciones que se establecen para el colaborador están principalmente relacionadas con: el cuidado escrupuloso del dinero y valores que maneja por sus funciones y responsabilidades; el manejo ético de toda la información, particularmente la que es entregada por los clientes; el cumplimiento oportuno y

responsable de sus labores; el guardar respeto y consideración a todos sus compañeros de trabajo: cuidar y mantener limpio su puesto e implementos de trabajo. Las obligaciones de los empleadores se concentran principalmente en el cumplimiento del pago puntual y acordado de remuneración establecida; la provisión oportuna y adecuada de todos los implementos y condiciones laborales; el respeto y apoyo a las asociaciones de empleados, el proporcionarles un local para su funcionamiento y en la contratación de personal discapacitado.

Por el lado de las prohibiciones, para el colaborador, se concentran alrededor de manejos fraudulentos tanto de dinero como de información, irrespeto y acoso sexual tanto a funcionarios como a clientes, comportamientos inadecuados en el lugar de trabajo. Finalmente en los últimos capítulos se establecen las sanciones, el tipo de falta, el procedimiento y la posibilidad de reclamos.¹³²

La Mutualista procura promover un ambiente de trabajo incluyente y motivador en todos sus departamentos por lo que el índice de rotación del personal fue de 1.10%.

¹³² PICHINCHA, Mutualista, *“Memoria de Sostenibilidad 2010”*, P-

CUADRO No. 12
ÍNDICE ROTACIÓN DE PERSONAL

# Inicial	469
Ingresos	134
Salidas	89
# Final	514
Índice de Rotación Promedio	0.74%

Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2010 Mutualista Pichincha / Elaborado por: Mutualista Pichincha

- Inmobiliaria

La actividad inmobiliaria como pilar fundamental del concepto mutual y por tanto la principal actividad de la Mutualista Pichincha se ejecuta en dos ejes: la promoción, desarrollo y construcción de proyectos propios o en asociación, y el mandato y corretaje de bienes de terceros.

A continuación se detallan las áreas de acción dentro del ciclo del negocio inmobiliario:

- Planificación:

En la cual se realizan planes masa y estudios preliminares, planificación arquitectónica, estudios definitivos, ingenierías de especialidades y dirección arquitectónica.

- Gestión Comercial:

Esta es el área encargada de analizar y transmitir a las áreas técnicas la información necesaria para determinar la ubicación óptima y el tipo de vivienda

más adecuado para los proyectos de Mutualista Pichincha. Cabe mencionar que si bien la Mutualista se dedica a los proyectos destinados a clase media y baja, en los últimos meses se edificaron proyectos para un mercado multi-segmento. Como parte de esta innovación de productos y a través de la creación de la Gerencia de Producto de Vivienda Social, Mutualista Pichincha se constituye como uno de los mayores oferentes de vivienda de interés social.

- Ventas Inmobiliarias:

Esta unidad se encarga tanto de la venta de los proyectos de la Mutualista como de proyectos de terceros y corretaje.

- Contraloría Inmobiliaria:

Se enfoca en la búsqueda permanente de la minimización de riesgos y en la obtención de una cada vez mayor rentabilidad inmobiliaria. Cabe mencionar que en el año 2007 se trasladó la mayoría de los proyectos propios hacia fideicomisos inmobiliarios, con el fin de tener una visión más clara del desarrollo de los proyectos, del análisis de rentabilidad, un mejor control de proveedores dentro de los proyectos así como un reporte y seguimiento de gestión para la toma de decisiones.

- Presupuesto:

Se encarga de la tarea de optimización del proceso presupuestario inmobiliario. Dentro de un proceso de estandarización se elaboró el Manual General de Especificaciones de Construcción de Mutualista Pichincha.

- Producción inmobiliaria

En mayo de 2007 se creó internamente la Superintendencia Técnica como la unidad encargada de brindar asesoría a planificación y construcciones, así como a la Gerencia General y Directorio, mediante la revisión de los estudios y la planificación técnica de los proyectos por construirse.

- Crédito

Mutualista Pichincha continúa siendo uno de los líderes en su sector, consolidándose como la segunda institución originadora de crédito hipotecario en cuanto a número de operaciones se refiere, ocupando el segundo lugar por tamaño de cartera de vivienda de todo el sistema financiero nacional, después del Banco del Pichincha y en la primera en el sistema de mutualistas.

La Mutualista por estrategia de negocios otorga créditos comerciales a los constructores hasta la conclusión de proyectos, lo cual constituye un pre-fondeo para originar créditos hipotecarios al comprador final. En cuanto a administración de cartera, la Mutualista administra no sólo el equivalente al saldo de cartera en libros, ya que la cartera que se ha originado para venta o titularización forma parte del paquete de operaciones que también es administrada por la Mutualista.

Es importante mencionar que durante el año 2007 se implementó una estrategia tendiente a profundizar la colocación de cartera de consumo. Una adecuada administración del crédito de consumo involucra la utilización de procesos industriales tanto para la comercialización como para la cobranza y en esa línea se continuó con los procesos de emisión masiva de tarjetas de crédito y se implementó en el cuarto trimestre del año 2007 la gestión de cobranza a través de una empresa especializada.

- Captaciones, Tesorería y Portafolio

Durante los últimos meses la Mutualista Pichincha viene aplicando estrategias comerciales para generar mayores captaciones que son libretas de ahorro y certificados a plazo fijo, considerando aspectos políticos y económicos acorde con la realidad del país.

- Comercial

La actividad comercial de Mutualista Pichincha es uno de los fundamentos esenciales sobre el que descansa el éxito de sus programas. Dentro de la estrategia general de Mutualista Pichincha está la comercialización directa de los productos que se diseñan, así como también la colocación de proyectos de terceras personas.

- Recursos Humanos.

La Mutualista considera a sus recursos humanos como el principal motor de desarrollo y crecimiento de la institución. La capacitación ha tenido mucha importancia para lograr que el personal adquiera las competencias y conocimientos necesarios para llevar adelante los proyectos de la entidad. Así, la institución ha venido realizando eventos referentes a formación del personal. Asimismo, la Mutualista aplica una política de compensaciones que incluye una remuneración fija y variable, la primera en base a la valoración de cargos y encuestas salariales, y la segunda en función del cumplimiento de indicadores de gestión organizacionales.

En el año 2007 la Mutualista ocupó el octavo lugar entre las mejores empresas para trabajar, distinción otorgada por el Instituto Great Place to Work, capítulo Ecuador. Durante los años 2008 y 2009 fue reconocida nuevamente en la edición de los premios Great Place to Work y para el año 2010 se encuentra calificando

para obtener esta tan distinguida calificación que es otorgado a través de un estudio de clima laboral.

4.3 ASPECTOS DE LA COMPETENCIA

4.3.1 ANTECEDENTES

Las Mutualistas constituyen el subsector más pequeño del sistema financiero ecuatoriano, constituidas por apenas cuatro entidades divididas en tres grupos:

- Mutualistas Grandes
 - Mutualista Pichincha
- Mutualistas Medianas
 - Mutualista Azuay
- Mutualistas Pequeñas
 - Mutualista Ambato
 - Mutualista Imbabura

Con el cierre de Mutualista Benalcázar, la Mutualista Pichincha se ha convertido en la mayor institución a nivel de las otras mutualistas, por lo que no tiene competencia alguna ya que es originadora de cartera hipotecaria a nivel nacional, debido a su propia naturaleza y estructura patrimonial determinan que la Mutualista se mantenga como una empresa socialmente responsable. En este sentido, la Fundación Bienestar es quien ejecuta los proyectos de vivienda social de la Mutualista, así ha emprendido actividades y proyectos de asistencia social dirigidos a la vivienda social.

La Mutualista Pichincha opera bajo los preceptos del sistema mutual, impulsando principalmente el desarrollo de la construcción por medio de la colocación de créditos hipotecarios como fuente de financiamiento.

Su principal mercado objetivo constituye las familias de clase media y media baja, pues es el sector que presenta mayor demanda por crédito para vivienda; sin embargo, durante los últimos periodos ha realizado adicionalmente exitosos proyectos dirigidos a un segmento de la población con mayores ingresos. Adicionalmente, y desde hace 10 años, la organización también atiende la demanda de vivienda de los emigrantes ecuatorianos en el exterior, principalmente de España y Estados Unidos.

La Mutualista está a la expectativa de la implementación del Plan de Gobierno en el que se incluye el impulso del sector construcción, especialmente de vivienda popular, con la subida del bono, pues la entidad está participando actualmente con el manejo del Bono de Vivienda. Sus activos en proyectos inmobiliarios tienen un crecimiento permanente, siendo el mayor originador de cartera hipotecaria del país.

4.3.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

El mayor problema de esto tipo de instituciones más pequeñas del subsistema deben enfrentar la competencia con entidades de otros subsistemas que ofrecen no solo préstamos hipotecarios, sino también otros servicios complementarios, por lo que la participación de mercado de esas mutualistas tiende a decrecer, considerando que además tienen una cobertura geográfica limitada. Para ello la mutualista ofrece a sus clientes productos con múltiples valores agregados y servicios colaterales como son:

- Cuentas de ahorro
- Cuenta tradicional

Trabaja a través de una libreta de ahorros, misma que funciona en el ámbito Nacional con una tasa de interés competitiva, capitalización diaria de sus ahorros y con un monto Mínimo de apertura de USD 50,00.

Con esta forma de ahorro se puede obtener los siguientes beneficios:

- Facilidades de obtener crédito dentro de la institución
 - Interés diarios
 - Facilidad de realizar operaciones continuas con una libreta a nivel nacional
 - Costo 0.00
 - Seguro de desgravamen
-
- Ahorro programado

Con este tipo de producto la Mutualista ha enfocado el alcance de cualquier meta en la adquisición de un bien o un servicio como son los estudios. Para esto se debe tener claro el bien o el servicio y el plazo en el que se desea adquirir. Finalmente se establece un monto de aporte mensual hasta alcanzar al menos el 30% de su valor con sus respectivas fechas de pago. Este tipo de cuenta no permite retiros ya sea mediante una tarjeta de débito o por ventanilla.

El 70% lo entregará la Mutualista vía crédito pre aprobado, siempre y cuando en ese momento sea sujeto de crédito y mantenga dicha condición al vencimiento del plazo pactado

Adicionalmente este tipo de cuenta tiene beneficios adicionalmente como:

- Costos 0,00.
- Tasa preferencial (vigente para ahorro planificado de cuenta constructiva)
- Seguro de desgravamen

- Cuenta Constructiva

En este tipo de productos se busca generar una cultura de ahorro en forma equilibrada frente a los gastos.

La Cuenta Constructiva está dotada de características especiales con servicios innovadores, eficientes y altamente tecnificados, con el objetivo de que el asociado de Mutualista tenga un instrumento integral que le ayude a alcanzar sus metas y realizar sus sueños, mediante el establecimiento de una relación placentera mutua.

Esta cuenta le ofrece un servicio de Tarjeta Inteligente la misma que reemplaza al viejo libretín de las cuentas de ahorros tradicionales. Esta tarjeta contiene un microchip el mismo que almacenará toda la información de su Cuenta Constructiva.

La Cuenta Constructiva tiene acceso a las más importantes redes de cajeros automáticos nacional e internacional BANRED, ATM, CIRRUS Internacional, para que el asociado pueda retirar dinero durante las 24 horas, los 365 días del año.

Con la Cuenta Constructiva el asociado recibe automáticamente una tarjeta MasterCard Mutualista Pichincha con un cupo pre aprobado. Además Mutualista Pichincha regala al titular de la cuenta el seguro Sonrisa en Casa por mantener un saldo promedio mensual de USD 350 en la parte planificada de la Cuenta Constructiva. Este beneficio se podrá hacer extensivo a toda su familia por tan solo USD 3 adicionales, llamando al call center de Mutualista.

A más de estos beneficios tenemos:

- Envíos de estado de cuenta

- Transacciones en línea o por Call center
- Tarjeta de crédito
- Facilidad para la adquisición de Planes de Vivienda
- Pago de Interés Diferenciado

Existen dos formas de ahorro:

- Ahorro Corriente

En este tipo de ahorro la Mutualista procura guardar los recursos que el asociado requiere durante el mes para realizar sus gastos diarios; de los cuales puede disponer en cualquiera de las 27 agencias de Mutualista o mediante su tarjeta de débito en los cajeros de las más importantes redes: BANRED, ATM y CIRRUS Internacional.

- Ahorro Planificado.

Parte de Cuenta Constructiva en la que el asociado pone el dinero que destina para la consecución de un sueño. Los retiros podrán realizarse una sola vez por mes, por el monto que el asociado decida y deberá ser solicitado con 48 horas hábiles de anticipación.

En esta sección de la Cuenta Constructiva el asociado ganará un interés diferenciado al del ahorro corriente de la cuenta, tan solo debe mantener un saldo mínimo de 200 USD y tendrá acceso a este beneficio.

- Inversiones

Las inversiones son un convenio mediante el cual Mutualista Pichincha y el cliente se ponen de acuerdo en el plazo y en el monto en que se invertirá el dinero en la institución a cambio de una tasa. Antes del cumplimiento del plazo acordado el cliente no puede disponer de esos fondos.

Estas inversiones son depósitos a plazo afijo de un año o más que pueden ser obtenidos por personas naturales y sociedades, por medio del cual la Institución reconoce al cliente la rentabilidad durante un periodo de tiempo determinado. Para esto existe un monto mínimo de inversión de USD \$501.00, desde 31 días plazo. Los intereses pueden ser pagados en forma mensual o al vencimiento a una tasa competitiva en el mercado y de una forma automática es decir que el cliente puede realizar sus transacciones de manera on-line o telefónica.

Este tipo de inversión cuenta con beneficios adicionales como:

- Facilidad en la forma de acceder a otros productos de la Institución
- Crédito pre aprobado o automático
- Créditos
- Crédito Hipotecario
Es un crédito de amortización mensual pagadero a mediano o largo plazo otorgado a personas naturales. Está dirigido para compra, construcción o mejora de vivienda, con un plazo máximo de 15 años y constituye hasta el 70% del respaldo de la hipoteca del bien a adquirir. Incluye un seguro de incendio, de vida contenidos y asistencia al hogar
- Crédito Oportuno
Es un crédito de consumo a corto plazo, otorgado a personas naturales que cuenten con el respaldo de una garantía personal o real, que tiene un monto mínimo de 600 a 10.000 dólares y hasta 36 meses plazo.

Este tipo de crédito está dirigido para la adquisición de bienes de consumo, muebles, línea blanca, viajes, vacaciones, pagos de servicios, colegios, universidades, reparaciones en general, ampliaciones, remodelaciones,

adecuaciones de vivienda, salud y cualquier tipo de imprevistos de carácter emergente.

- Crédito Autolisto

Es un crédito de amortización mensual otorgado a personas naturales para satisfacer necesidades de financiamiento de vehículos nuevos y usados (hasta 3 años de uso). Hasta 48 meses plazo, financiamos hasta 25.000 dólares.

- Tarjeta de crédito

Mutualista Pichincha tiene convenio con la filial MasterCard la cual es una de las tarjeta de crédito que brinda importantes servicios y beneficios. La misma que permite realizar consumos en los múltiples establecimientos afiliados de acuerdo a los montos establecidos así como también avances en efectivo, crédito diferido sin intereses: a 3, 6 ó 12 meses (en convenios especiales con determinados establecimientos) y crédito diferido normal: con financiamiento de saldos y pagos mínimos, con intereses.

MasterCard Mutualista Pichincha ofrece un completo servicio a través de su red de oficinas en el Ecuador, para: Reclamos, pagos, captaciones, consultas, tarjetas perdidas, aumentos de cupo, tarjetas adicionales. Además cuentan con Master Assist, un importante servicio de emergencia en viajes, disponible 24 horas, alrededor del mundo, transacciones en línea, consulta de saldos, consulta e impresión de Estado de Cuenta.

Existen tres tipos de tarjeta que son otorgados a los asociados de acuerdo a un estudio del buró de crédito:

- Interclasica
- Internacional
- Gold

- Mandato

Este producto corresponde a la ayuda que Mutualista ofrece a la hora de conseguir vivienda ya sea propia o arrendada. Para la adquisición de viviendas nuevas que no son proyectos de Mutualista financia el 70% mediante la aprobación de un crédito hipotecario, y en proyectos propios el 80%.

Mutualista cuenta con un equipo de ventas de más de 90 personas, en el país y New York, el cual ofrece a sus clientes el servicio de búsqueda de vivienda para arriendo dentro y fuera del país.

CUADRO No. 13
RESUMEN DE OBRAS EJECUTADAS

Viviendas	5611 unidades
Oficinas	246 unidades
Lotes	651 unidades
Locales comerciales	132 unidades

Fuente: www.mutualistapichincha.com

Para esto cuenta con una división de acuerdo a las necesidades de los clientes:

Durante los años de vida institucional de Mutualista Pichincha, ha desarrollado un sin número de proyectos de vivienda a nivel nacional, a la presente la Institución ha cumplido con su objetivo para lo cual fue creada al entregar 13.215 créditos hipotecarios, ha desarrollado construcciones con 2.981 soluciones de vivienda, 218 locales profesionales, 675 lotes con servicio y 126 locales comerciales; con todos los servicios complementarios como son: vías, áreas comunales, áreas verdes, estacionamientos, etc.

Los proyectos se encuentran en diferentes zonas como en el Valle de los Chillos, Valle de Cumbayá, Pomasqui, Calderón, Norte, sur y centro de Quito. Los más destacados son:

CUADRO No. 14
PROYECTOS INMOBILIARIOS EN QUITO POR SECTORES

SECTOR	PROYECTO
Valle de los Chillos	• Barú II Autopista Gral. Rumiñahui Puente 3 • Luxor Autopista Gral. Rumiñahui Puente 3 • Sión Junto a la academia del valle
Valle de Cumbayá	• La Hondonada Sector la Primavera
Pomasqui	• Casa Lista San Antonio de Pichincha
Calderón	• Pedregales II Vía Marianas
Norte	• Torres Santa Lucía Villalengua y Occidental • Torres Lisboa Av. El Inca frente al Col. América • Artemisa Sector la Gasca • Bilbao Sector Colegio San Gabriel
Sur	• Bello Horizonte Chillogallo
Centro	• El Balcón de Cuenca Cuenca y Manabí

Fuente: www.mutualistapichincha.com Elaborado por: Grace Murillo

Los proyectos de Mutualista Pichincha no solo se han impulsado en la ciudad de Quito, es así que hemos atendido las necesidades de vivienda propia en Latacunga, Quevedo, Manta, Santo Domingo, Cayambe, Ibarra, Loja, Cuenca, Manta, Ambato, Riobamba.

CUADRO No. 15
PROYECTOS INMOBILIARIOS EN OTRAS CIUDADES POR SECTORES

CIUDAD	PROYECTO
Ambato	La Rioja Sector el Pisque
Guayaquil	- Mirasol Vía Samborondón km 5.5 - San Antonio Vía Samborondón km 11.5
Manta	- Leonardo Da Vinci Sector las Cumbres - Mirador Sector el Murciélagos
Loja	Las Ramblas Sector Cdla. Universitaria
Azogues	Los Olivos Vía a Quisquis Sector Toctesol

Fuente: www.mutualistapichincha.com Elaborado por: Grace Murillo

- Venta de inmuebles particulares Quito.

Mutualista Pichincha ha diseñado un espacio de clasificados de cartera inmobiliaria en donde asociados y no asociados pueden ofrecer sus inmuebles ya sea para venta o alquiler. Mediante información en la página web, estos son publicados y se fuera el caso de concretar la venta Mutualista financia hasta el 70% del valor del avalúo.

- Asistencia Mutualista Pichincha

Le brinda asistencia vial, médica y dental, para servicios de emergencia, ante cualquier eventualidad las veinticuatro horas del día, los trescientos sesenta y cinco días del año.

- Asistencia vial

Con este servicio se realiza el envío y pago de remolque en grúa por avería o accidente automovilístico: se gestionará y cubrirá el costo de los servicios de remolque en grúa hasta el taller mecánico, auxilios viales como cambio de llanta, suministro de gasolina y paso de corriente; envío de un técnico especializado para restablecer el acceso al vehículo y el correcto cierre de la puerta en caso de pérdida, extravío o robo de las llaves, inutilización de la cerradura por intento de hurto u otra causa que impida la apertura del vehículo afiliado; en caso de que el vehículo del afiliado sufra una avería leve, se gestionará y cubrirá los costos de los servicios de un técnico especializado en mecánica, electricidad y/o electrónica automotriz con la finalidad de poner operativo el vehículo

- Servicios de asistencia medico dental

Se practicarán aquellas acciones necesarias para eliminar el dolor del paciente para lo cual se procederá desde su evaluación inicial hasta la obtención de

radiografías y la realización de extracciones simples y trepanaciones en caso de ser necesarias. Sin límite de costo y eventos al año; se realizará un diagnóstico integral para identificar la necesidad de posibles tratamientos dentales; lo asociados tienen acceso a una lista de precios preferenciales, la cual aplicará para tratamientos dentales y atención de servicios dentales no urgentes.

Los tratamientos dentales ciento por ciento garantizados, por lo cual luego de practicado el tratamiento, este será revisado, complementado o repetido, según se requiera, las veces que sea necesario.

- Servicios de asistencia medica

Con este servicio el asociado tiene una asistencia vía telefónica de profesionales en medicina las 24 horas del día y en el caso de accidente o emergencia médica el traslado en ambulancia terrestre hasta el centro hospitalario más cercano. Además cuenta con el envío de un médico al domicilio, debiendo cancelar al médico solamente US\$ 5,00 en el momento de la visita.

- Unidad Vivienda Popular

Conociendo el déficit de vivienda a nivel nacional y como deber primordial de erradicar la pobreza y promover el progreso económico, social y cultural del país, Mutualista Pichincha inició un proceso de crecimiento del área inmobiliaria orientado a atender el segmento de “Vivienda Social”.

De conformidad con las políticas del Gobierno Nacional y para servir a la población más vulnerable, pobre y desposeída del país, fue necesario introducir nuevos parámetros normativos a la reglamentación existente del Sistema de Incentivos para la Vivienda urbana, rural y urbano marginal, que respondan a la real situación – económica de los habitantes mediante el bono para la vivienda que es una ayuda económica que el Gobierno Nacional entrega a la familia como premio a su esfuerzo por ahorrar para adquirir, construir o mejorar su vivienda.

El incentivo para la Vivienda o BONO, es un subsidio único y directo con carácter no reembolsable que otorga el Estado Ecuatoriano por intermedio del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), por una sola vez, para financiar: la adquisición, construcción de vivienda nueva o mejoramiento de una existente.

La fórmula para obtener una vivienda popular es:

Ahorro + Bono. + Crédito

4.3.3 ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado objetivo de Mutualista Pichincha está compuesto por los segmentos de estratos socio-económicos medio y medio bajo de la población ecuatoriana, que es en los cuales se concentran los mayores problemas de acceso de vivienda y a su financiamiento. Los productos financieros cubren todas las variedades del crédito de vivienda, incluyendo el leasing inmobiliario y los créditos con emisión de cédulas hipotecarias; ofreciendo también productos de consumo. Todos los productos están dotados de múltiples valores agregados y servicios colaterales.

- Proyectos Inmobiliarios

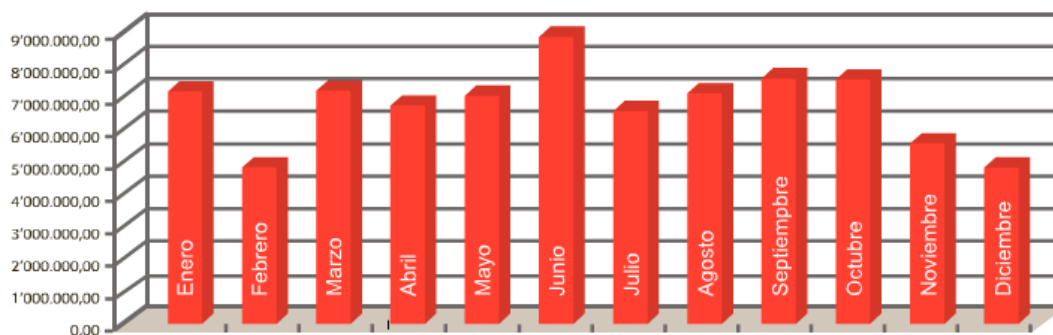
A través del análisis de los estudios de oferta y demanda inmobiliaria se transmitió a las áreas técnicas la información necesaria para determinar la ubicación óptima y el tipo de vivienda más adecuado para que los proyectos de Mutualistas Pichincha tengan éxito comercial y satisfagan las necesidades de sus asociados.

Si bien Mutualista Pichincha tradicionalmente ha construido y vendidos proyectos para la clase media y media baja, en el año 2008 se edificaron proyectos para un mercado multi-segmento. Esta diversidad por un lado ha complementado y enriquecido el abanico de opciones y ha motivado a generar la presencia en escenarios diferentes y adecuar las estructuras comerciales a las necesidades de otro tipo de clientes.

Como parte de esta innovación de productos y a través de la creación de la Gerencia de Producto de Vivienda Social, Mutualista Pichincha ha logrado ser uno de los mayores, oferentes de vivienda de interés social. La duplicación del bono de la Vivienda incrementó significativamente la posibilidad de servir a este segmento y contribuir a suplir en algo el gran déficit habitacional existente el país.

A partir de junio del 2007 la Institución ha desarrollado una serie de actividades para calificar como “oferente de vivienda” así como “entidad técnica” bajo el modelo de gestión propuesta por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. Por lo que las ventas totales del año fueron de US \$78,2 millones, manteniendo un promedio mensual de US \$ 6,5 millones, siendo los meses de junio y octubre los de mayores ventas en el período.

GRAFICO NO. 18
VENTAS/ RESERVACIONES EN EL 2009



Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2009 Mutualista Pichincha

El 44% de las ventas fueron de proyectos propios de la Mutualista Pichincha (US\$ 34,6 millones) y el 56% correspondió a proyectos de terceros y corretaje (US\$ 43,5 millones).

Durante el año 2009 se mantuvo en comercialización una cartera permanente de 32 Proyectos en Quito y 15 en regionales, así como un inventario promedio mensual de bienes de corretaje con 90 unidades en Quito y Cuenca.

Para un mejor control Mutualista ha diseñado un contraloría inmobiliaria que se ha enfocada a la búsqueda permanente de la minimización de riesgos y en la obtención de una cada vez mayor rentabilidad inmobiliaria. Desde el año 2007 se han trasladado la mayoría de proyectos inmobiliarios hacia fideicomisos inmobiliarios, para que, con la utilización de esta modalidad de administración se logre tener una visión más clara del desarrollo de los proyectos, de los análisis de rentabilidad, así como un mejor control de proveedores dentro de los proyectos y un reporte y seguimiento de gestión para la toma de decisiones.

- Crédito

Mutualista Pichincha mantiene la orientación hacia la generación de cartera hipotecaria de vivienda como su actividad principal, y con el cierre de Mutualista Benalcázar, se constituye en la mayor originadora de crédito de vivienda del Ecuador.

La comercialización de inventario inmobiliario tanto propio como de terceros a través del mandato genera una importante contribución para el logro de resultados de cartera hipotecaria. Como complemento al crédito de vivienda y en función de nuestra misión orientada al bienestar familiar, se ha implementado estrategias de colocación de cartera de consumo. Una adecuada administración del crédito de consumo involucra la utilización de procesos industriales tanto

para la comercialización como para la cobranza y en esa línea se continuó con los procesos de emisión masiva de tarjetas de crédito y la gestión de cobranza a través de una empresa especializada.

CUADRO 16
TIPOS DE CRÉDITO Y SU PARTICIPACIÓN

Tipo de Cartera	Monto (USD x 1000)	Participación	Número de Operaciones	Promedio por Operación USD
Consumo	24,298	15.0%	5,802	4,188
Comercial	31,662	19.6%	837	37,828
Vivienda	105,752	65.4%	5,093	20,764
Total	161,712		11,732	

Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2009 Mutualista Pichincha

Desde el año 2007 Mutualista Pichincha es el segundo más grande originador de cartera hipotecaria de vivienda del Ecuador, y mantiene, al igual que en ejercicios anteriores, el liderazgo dentro del sector mutual. Con el cierre de Mutualista Benalcázar no ha cambiado de posición en el año 2008.

- Inversiones y captaciones

En el año 2009 con el cierre de Mutualistas Benalcázar, la gestión comercial en lo que respecta a colocaciones de depósitos en plazo fijo y ahorros tuvo un decremento debido a la incertidumbre del cierre de esta institución. Por lo que los directivos debieron desarrollar estrategias comerciales para generar un buen desempeño en las captaciones como eran promociones, rifas y sorteos.

A pesar de este problema los depósitos en cuentas de ahorros crecieron en un 6.42% generando una participación en el mercado de 3.6%, por lo que sitúan a Mutualista Pichincha en el puesto 7 entre todas las entidades que mantiene captaciones en libretas de ahorro en el país.

Un adecuado manejo financiero ha permitido mantener las líneas de crédito de largo plazo con instituciones tales como la Corporación Financiera Nacional (CFN), Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV), entre otros, e incrementar su monto respecto años anteriores.

Las inversiones financieras de la Mutualista Pichincha a junio de 2009, ascendieron a USD 56.13 millones, correspondiendo en su mayor parte a inversiones para negociar de entidades del sector privado (89.27%, las cuales se refieren a los valores de titularización derivados de fideicomisos.

En cuanto al riesgo de mercado inherente a captación de fondos, existe un riesgo concentrado en las obligaciones con el público y que son sensibles a los mensajes negativos o positivos del mercado.

- Canales de Comercialización

Una eficiente comercialización es la clave para entregar al público los productos y servicios tanto financieros como inmobiliarios desarrollados en las áreas de negocio de la Institución.

En la permanente búsqueda de nuevas oportunidades de mercado y con el afán de mejorar la cobertura geográfica y a la atención a clientes, se han incrementado agencias en Guayaquil y Quito. Es así que al momento cuentan con 28 agencias a nivel nacional en 13 ciudades, 12 en Quito y 16 en provincias distribuidas así:

CUADRO No. 17

AGENCIAS DE MUTUALISTA PICHINCHA

QUITO	PROVINCIAS
DOS HEMISFERIOS Av. Manuel Córdova Galarza Conj. Dos Hemisferios Pomasqui	QUEVEDO Av. 7 de Octubre y Novena
ATAHUALPA C.C. Atahualpa LcL No. 19-20 Mrcal. Sucre y Pedro Capiro	RIOBAMBA Av. 5 de Junio entre Primera constituyente
EL VALLE Plaza del Valle Lcl. C-06 Av. Juan Montalvo	GUAYAQUIL Av. Rodolfo Baquerizo Etapa 9 Maz.901
VILLAFLORES Alonso de Angulo 432 y Francisco Gómez	PORTOVIEJO Olmedo 506 entre 10 de Agosto y Pedro Gual
10 DE AGOSTO Av. 10 de Agosto 579 y Checa	CUENCA Antonio Borrero 819 entre Sucre y Bolívar
EL BOSQUE C.C. El Bosque Lcl. 276 Av. El Parque y Alonso Torres	IBARRA Pedro Moncayo 690 y Olmedo Esquina
EL INCA Av. 6 de Diciembre 76-02 entre el Inca y Samuel Fritz	TARQUI Av. 107 y Calle 102
LA PRENSA Av. De la prensa 18-91 y Capt. Francisco oliva	MANTA Av. 4 y Calle 9 Esquina
C.C.A C.C. América Lcl. No. 2 Carvajal y la Gasca	LOJA Bolívar y 10 de Agosto
IÑAQUITO Av. Amazonas y Gaspar de Villarreal (C.C. El Globo)	SALCEDO García Moreno 26-11 entre 24 de mayo y Rocafuerte
CENTRO García Moreno y Mejía Esquina Edif. El Cadisán	BABAHOYO Malecón 105 y Martín Icaza Esquina
MATRIZ: 18 de Septiembre No. E4-161 y Juan León Mera	CAYAMBE Calle Ascazubi y Bolívar Esquina
	SANTO DOMINGO Av. Quito y Río Toaqui Esquina
	LATACUNGA Calle Quito y Gral. Maldonado Esquina
	QUEVEDO Av. 7 de Octubre y Novena
	AZOGUES Calle Sucre y Emilio Abad Esquina

Fuente: www.mutualistapichincha.com Elaborado por: Grace Murillo

Los canales comerciales tienen una influencia fuerte en el negocio inmobiliario, puesto que entre agencias regionales y las oficinas de representación en el exterior se venden aproximadamente 650 viviendas al año. Otro aspecto comercial de enorme éxito es alianza estratégica firmada a fines del 2005 por Mutualista Pichincha con unión Andina, empresa que la representa comercialmente en Estados Unidos y España, con oficinas de atención en Estados Unidos en New York, Connecticut, y New Jersey y dentro de España en Madrid, Murcia y Lorca.

Adicionalmente se mantiene una alianza con Servipagos para descentralizar la atención transaccional y proveer a nuestros clientes de alternativas para que realicen sus transacciones, además de canales alternos como la página web, la red de cajeros automáticos y la subsidiaria TSC, a través de la cual se brinda el servicio de Call Center.

4.4 PERFIL DEL TALENTO HUMANO DE LAS AGENCIAS

Uno de los canales de comercialización más importante que tiene Mutualista Pichincha son sus 28 agencias a nivel nacional. En estas se comercializan todos los productos y servicios que la institución ofrece a sus asociados y han constituido uno de canales comerciales que ha generado más incremento.

Este personal se encuentra en una edad aproxima de 20 años a 40 años. Está conformado de personal femenino y masculino en forma equitativa. El 60% de colaboradores de las agencias son profesionales en diferentes ramas y el 40% restante son estudiantes universitarios que por lo general son cajeros y oficiales de cuenta.

El horario de trabajo se basa en las 8 horas laborables diarias y 40 al mes, con horas suplementarias como dictamina el Código Laboral Ecuatoriano, salvo los

casos de las agencias que operan en horarios de centros comerciales. Al personal que labora en estas agencias se le da un reconocimiento económico suplantando a las horas extras. Para los cargos de cajeros y jefes de agencias, deben laborar en forma rotativa en las agencias que tienen horarios diferidos pagándoles horas extras por sus servicios.

Cada tres meses se realiza una evaluación del rendimiento de cada trabajador mediante evaluaciones técnicas y psicológicas que permiten conocer a la Institución si puede existir una rotación de personal.

4.4.1 ANÁLISIS DE FUNCIONES Y CARGOS

En cada una de las agencias laboran 9 personas, distribuidas de acuerdo a perfiles calificados por el departamento de recursos humanos

- Gerente operativo

Es el representante de cada una de las agencias, a él llegan todas las inquietudes que no pueden ser absueltas por el jefe de agencia. Tiene a su cargo todo el personal de la agencia pero en forma directa con el jefe de agencia.

Está encargo de canalizar toda la información respecto al movimiento diario de su agencia al final del día. Su responsabilidad principal es el cumplimiento de metas y objetivos de cada una de las agencias así como también el cumplimiento de políticas y normas internas.

El perfil de esta persona está dirigido a profesionales de indistinto sexo y edad, que tengan un alto nivel de liderazgo y discernimiento ya que el concretará, con un criterio que vaya en beneficio de la Institución, diferentes negociaciones como en tasas de interés, acuerdos de pago, formas de cobro, etc.

Sus funciones principales son:

- Control y dirección del personal de agencia
- Aprobación de líneas de crédito
- Negociación de tasas de interés
- Negociación y cumplimiento de metas económicas de captación de recursos
- Elaboración de informes y reportes de control interno solicitado por las diferentes áreas
- Consolidación de actividades operativas al final del día
- Custodia de bienes y valores de la agencia

En cada agencia existe un solo gerente de operativo que debe establecer estrategias que permitan mejorar el nivel de captación de las agencias, así como también es responsable de cuidar el nivel de satisfacción de los clientes.

- Jefe de agencia

El jefe de agencia es segundo representante de cada agencia quien controla todos los movimientos operativos del día. A su cargo se encuentran los oficiales de cuenta, crédito, inversiones y ventas, cajeros y oficiales de cuenta. El jefe de agencia debe velar por la realización de procesos eficientes y eficaces, buscando siempre la satisfacción del cliente, el cuidado de recursos y el cumplimiento de metas y objetivos departamentales e institucionales.

El perfil de esta persona está dirigido a profesionales de indistinto sexo y edad, que tengan un alto nivel de liderazgo, que sepa interrelacionarse con clientes internos y externos, buen nivel de sociabilidad con el cliente, facilidad de dicción.

Entre sus funciones principales tiene:

- Brindar información clara y oportuna a los clientes
- Supervisión y control de cajas y bóveda

- Control del buró de crédito
- Control y despacho de documentación interna y externa
- Transferencias interbancarias
- Fondeo de la agencia
- Supervisión de los oficiales de crédito, cuenta, inversiones y ventas
- Resguardo de títulos valores y documentación

En cada agencia existe un jefe de agencia que trabaja conjuntamente con el gerente de agencia para el cumplimiento de metas y diseñando estrategias de captación de recursos.

- Oficial de Inversiones

El oficial de inversiones es quien controla el portafolio de clientes tanto naturales como corporativos así como también aperturas de cuentas. No tiene a cargo ninguna persona sin embargo reporta directamente al jefe de agencia.

El perfil de esta persona está dirigido a profesionales de indistinto sexo y edad, que tengan una alta capacidad de negociación y que sepan manejar portafolios de carteras.

Su función principal es la de captar inversiones a plazo fijo de personas naturales o jurídicas. A más de esto debe realizar:

- Búsqueda continúa de nuevos clientes
- Elaboración de reportes de captación
- Manejo de inversiones en forma manual y automática
- Manejo de tasas de interés
- Apertura de cuentas de ahorro

En cada agencia existe un oficial de inversiones que siempre está a la búsqueda continúa de nuevas inversiones y apertura de cuentas de ahorro.

- Oficial de crédito

El oficial de crédito y cuenta es la persona encargada de la análisis, recepción y pre aprobación de créditos ya que la aprobación final es ejecutada por el gerente de operaciones. Su jefe inmediato es el gerente de operaciones quien es el que da la última aprobación o negación del crédito

El perfil de esta persona está dirigido a profesionales de indistinto sexo y edad, que tengan un alto discernimiento de situaciones, capacidad investigativa y persuasiva con los clientes. Además debe manejar análisis de riesgo crediticio en líneas de crédito.

Sus funciones principales son:

- Recepción, análisis de documentación
- Manejo de la carpeta de crédito
- Manejo del buró de crédito
- Elaboración de reportes de crédito
- Manejo de índice de riesgo crediticio

En cada agencia existe una persona encargada de este proceso operativo. En cuanto a la aprobación esta es realizada por el gerente de operaciones previamente aprobado por un comité de crédito.

- Cajeros

Son los recibidores- pagadores de cada agencia, ellos receptan depósitos y retiros tanto en efectivo como en cheques. Son responsables de la custodia de valores.

El perfil de esta persona está dirigido a profesionales o no de indistinto sexo y edad, que tengan altos valores morales y que manejen un buen trato con el

cliente. A más de esto son personas que manejan un nivel de presión bastante alto ya que ellos son la ventana de comunicación directa con la Institución.

Sus funciones principales son:

- Recepción y entrega de efectivo o cheques
- Manejo de libretas de ahorro
- Custodia de valores
- Cuadre diario de caja

En cada agencia existen dos cajeros que trabajan en horarios normales y diferidos. El horario diferido es rotativo y reporta directamente al jefe de agencia.

- Oficial de ventas

Son personas que están encargadas de la parte inmobiliaria de la empresa. Estas personas brindan información al cliente de los proyectos, así como también trabajan directamente con el oficial de crédito para la aprobación del financiamiento de la vivienda.

El perfil de esta persona está dirigido a profesionales o no de indistinto sexo y edad, que manejan un alto conocimiento de los proyectos inmobiliarios y que se conviertan en gestores de los trámites que el cliente requiera para obtener su casa propia, siempre velando por el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

Entre sus funciones principales está:

- Conocimiento integro de los proyectos inmobiliarios y sus características
- Visitas constante a los proyectos
- Información oportuna y verás al cliente
- Gestión focalizada de los trámites

- Reportes de ventas y cumplimiento de metas y objetivos

En cada agencia existe un oficial de ventas responsable de cartera inmobiliaria, la cual reporta al jefe de agencia y al gerente de operaciones. El horario de trabajo incluye fines semana según sea la necesidad del cliente de conocer un proyecto inmobiliario.

- Guardias de seguridad

Son los encargos de dar seguridad a la agencia y a todos quienes se encuentren dentro de ella. Mutualista mantiene un contrato con la empresa LAAR seguridad, quienes proveen de guardias de seguridad y quienes se encargan de la contratación y manejo de los mismos.

4.4.2 ANÁLISIS DE PROCESOS

La comercialización y venta de los diferentes productos y servicios giran alrededor de dos procesos claves que son:

- Apertura de cuentas e inversiones

El proceso de apertura de cuentas e inversiones es similar lo único que varía es los requisitos:

- Cuenta de ahorros

Para apertura de cuenta de ahorros se necesita:

- Original y copia a color de la cedula de identidad
- Original y copia a color de la papeleta de votación

- Copia de un recibo de pago de agua luz o teléfono
- Monto de apertura: USD 50,00 cuenta normal y USD 100,00 cuenta constructiva

Después de receptar estos documentos es ingresado a un sistema propio de la Mutualista y emitirlos y entregados las correspondientes cuentas de ahorros.

- Inversiones

El oficial de inversiones recepta del cliente:

- Original y copia a color de la cedula de identidad
- Original y copia a color de la papeleta de votación
- Copia de un recibo de pago de agua luz o teléfono

Una vez realizado este proceso se ingresa los datos a un sistema propio de la Mutualista se emite un certificado y se entrega al cliente.

- Aprobación de Créditos

La aprobación de créditos de hipotecarios, consumo y auto listo y tarjetas de crédito se da se sintetiza en:

- Análisis crediticio

El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del analista de crédito, sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de crédito, y complementarla con una buena experiencia y un buen criterio, así mismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el numero de incógnitas para poder tomar la decisión correcta. El

análisis de crédito estudia aspectos como honorabilidad, administración, competencia, balances, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja. El comportamiento de pago de un cliente con una institución es un elemento muy importante para la decisión de futuros crédito. La decisión de crédito definitiva es prever si un cliente podrá pagar o no en determinadas condiciones.

Aquí se analizan los requisitos solicitados y presentados por el cliente:

- Personal Natural
 - Solicitud de crédito (Estado de Situación Personal)
 - Copias legibles de cédulas y papeleta de votación.
 - Certificados de ingresos originales, en el que constará el tiempo de servicio, cargo e ingreso mensual y/o documentos de respaldo de situación financiera.
 - Copias de los respaldos del patrimonio si lo tuvieran.
 - Buró de Crédito: no registrar calificaciones adversas.
 - Mantener una cuenta de ahorro en Mutualista Pichincha con saldo promedio correspondiente al menos al valor de una cuota.
- Clientes sin relación de dependencia:
 - Copia de RUC
 - Dos referencias comerciales por escrito de clientes y proveedores.
 - Copias de las tres últimas declaraciones del IVA y copia de balances de los dos últimos años.
- Si tiene ingresos por arriendos:
 - Copia de contratos de arriendos actualizados.
- Si cuenta con patrimonio: copias

- Propiedades: Impuesto predial del último año.
- Vehículos: Matrículas del último año.
- Inversiones en el sistema financiero.
- Para crédito como afiliado a la CCQ (SOLO TITULAR)
 - Adjuntar Certificado de estar al día en los pagos en la CCQ y que si puede hacer el crédito.
 - Si la empresa es afiliada adjuntar certificado del patrono que si accede al crédito y certificado de que la empresa está al día en los pagos con la
- Riesgo del crédito

Se basa en aspectos económicos de acuerdo al estudio previo del crédito y de su buró del ente que está solicitando el crédito. Aquí el comité de crédito es quien determine el nivel de riesgo del crédito.

- Aprobación

Luego del análisis de crédito, viene la aprobación o no de éste, esto puede ser ejecutado por diferentes niveles resolutivos de acuerdo con el monto de crédito. Los créditos de grandes sumas son pre-aprobados por la gerencia general y aprobados por el comité de crédito.

- Formalización

Es la operación mediante el cual se formaliza el crédito mediante la firma del contrato, pagaré, prenda o escritura. En este proceso se recogen las firmas del deudor, fiadores y/o avalistas, las cuales van estampadas en el contrato de crédito, éste puede ser un pagaré o una letra de cambio. Para el caso de las tarjetas de crédito la operación concluye en la entrega de la misma.

El siguiente paso es la emisión del cheque al cliente o bien el depósito del dinero en la cuenta de ahorros. Previo a este proceso las dependencias de legal, contabilidad y tesorería han realizado sus procesos respectivos que llevan a la formalización del crédito.

4.5 ANÁLISIS SITUACIONAL

La Calificadora de Riesgos Pacific Credit Rating en su informe con estados financieros al 30 de junio de 2010, en el comité No. 072-2009 de fecha 25 de septiembre de 2009 Otorga la Calificación AA: La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación.

La calificación la cual tiene validez por un año, otorgada a la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha, en adelante Mutualista Pichincha o Mutualista, considera principalmente:

- La adecuada capacidad de la institución para gestionar sus riesgos de modo individual e integral
- El cumplimiento de la normativa legal vigente

- El compromiso de continuar su proceso de fortalecimiento institucional en el que ha estado

La calificación otorgada a la Mutualista Pichincha considera que la experiencia de Mutualista Pichincha como Originador de cartera hipotecaria, que la ha convertido en la segunda mayor institución originadora de este tipo de cartera a nivel nacional, y en la primera dentro del sistema de mutualistas, lo cual es coherente con el objetivo del sistema mutual bajo el que opera, adicionalmente cuenta con una gama de productos muy atractivos al cliente.

4.5.1 ANÁLISIS DE AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

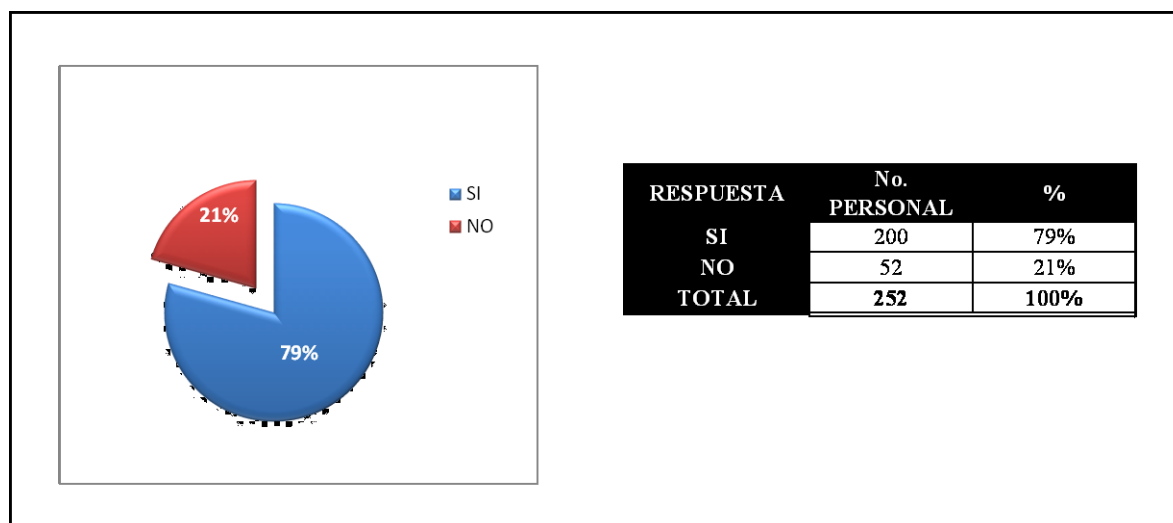
Par el análisis del ambiente interno y externo se ha preparado una encuesta para cada tipo de ambiente.

- Ambiente Interno

Para medir el nivel de servicio en relación a varios aspectos el ambiente interno relacionado con el departamento de ahorros de Mutualista Pichincha, las preguntas fueron distribuidas por correo electrónico y se obtuvo los siguientes resultados:

1. ¿Cree usted que el servicio ofrecido al cliente es eficiente por lo que se garantiza la plena satisfacción del cliente?

GRAFICO NO. 19
SERVICIO AL CLIENTE



Elaborado por: La autora

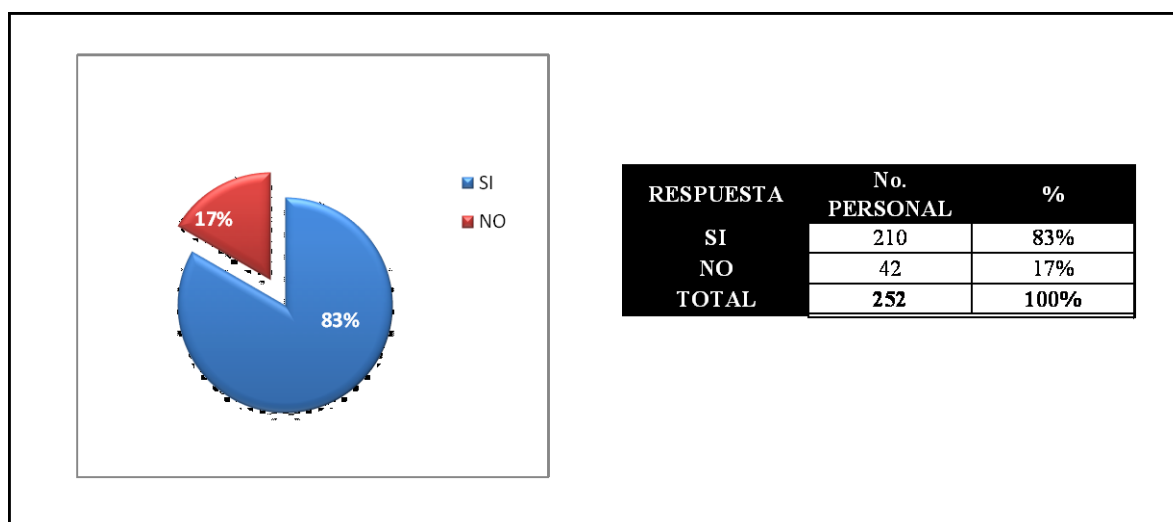
Interpretación

El 79% del grupo de personal encuestado afirma que el los clientes se sienten plenamente satisfechos con el servicio que brindan las agencias, lo cual indica que el personal tiene plena confianza en las funciones y los procedimientos establecidos. Así mismo se muestra que el ambiente laboral es propicio para desarrollar destrezas y habilidades en el servicio.

Por otra parte el 21% restante del personal afirma que los clientes no salen plenamente satisfechos, esta minoría afirma que el cliente es muy susceptible a cualquier variante como es la rotación del personal, creación o eliminación de un nuevo producto, baja o alza de tasas, etc.

2. ¿Cree usted que Mutualista Pichincha tiene diversidad de productos y servicios con respecto al sector mutual?

GRAFICO NO. 20
PRODUCTOS Y SERVICIOS



Elaborado por: La autora

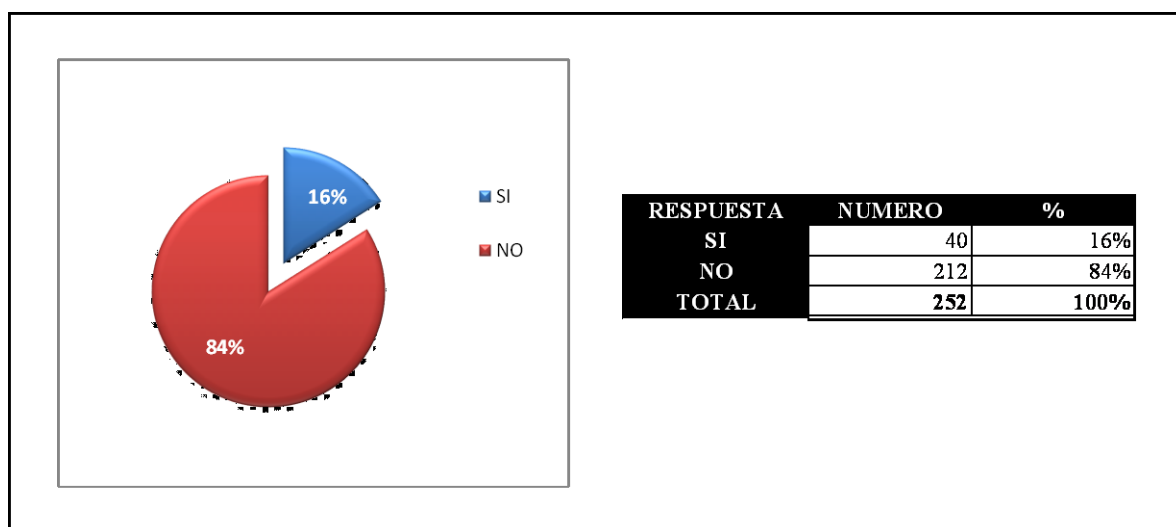
Interpretación

El 83% del personal encuestado afirma que con respecto al sector mutual del país, Mutualista Pichincha tiene una gama de productos que resultan atractivos a los clientes, lo cual favorece al incremento diario de clientes en todas las agencias así como también existe un incremento de carga laboral, más aún con el cierre de Mutualista Benalcázar, se convierte en el pionero de productos y servicios.

El 17% restante afirma que si bien Mutualista ofrece una gama muy amplia de productos y servicios atractiva para los clientes, hay ciertos factores que los hace poco atractivos y que resulta en que los clientes cambien de institución debido a que no se satisfacen completamente sus necesidades y expectativas.

3. ¿El personal de agencias, quienes tiene contacto directo con el cliente se encuentra suficientemente capacitado para atender cualquier requerimiento del cliente en forma ágil y oportuna?

GRAFICO NO. 21
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL



Elaborado por: La autora

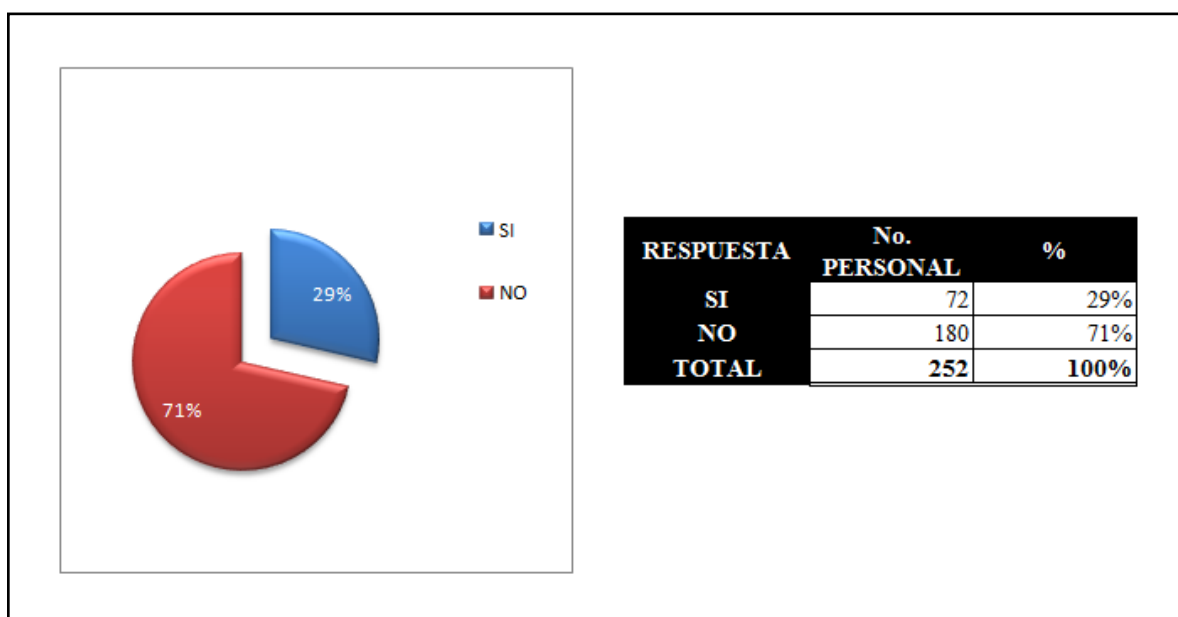
Interpretación

El 84% del personal entrevistado afirma que no se encuentra totalmente capacitado para atender los requerimientos de los clientes, debido a que, si bien Mutualista Pichincha, ofrece a sus empleados capacitación académica constante, herramientas adecuadas, ambiente laboral óptima y buena infraestructura, no ha implementado un sistema de capacitación para atención y servicio al cliente, razón por la cual, cuando existen clientes problemas o insatisfechos, estos acuden a la competencia generando un mal antecedente de la institución e incrementando el porcentaje de incredulidad de Mutualista Pichincha.

El 16% afirma que el personal que tiene de 1 – 3 meses no ha sido suficientemente capacitado para atender los requerimientos de los clientes, por lo que el objetivo de las inducciones y capacitaciones previas a cubrir una vacante no está cumpliendo con los objetivos propuestos.

4. ¿El tiempo de servicio que usted presta, es ocupado en su totalidad en actividades inherentes a su cargo?

GRAFICO NO. 22
EVALUACIÓN DEL TIEMPO LABORAL



Elaborado por: La autora

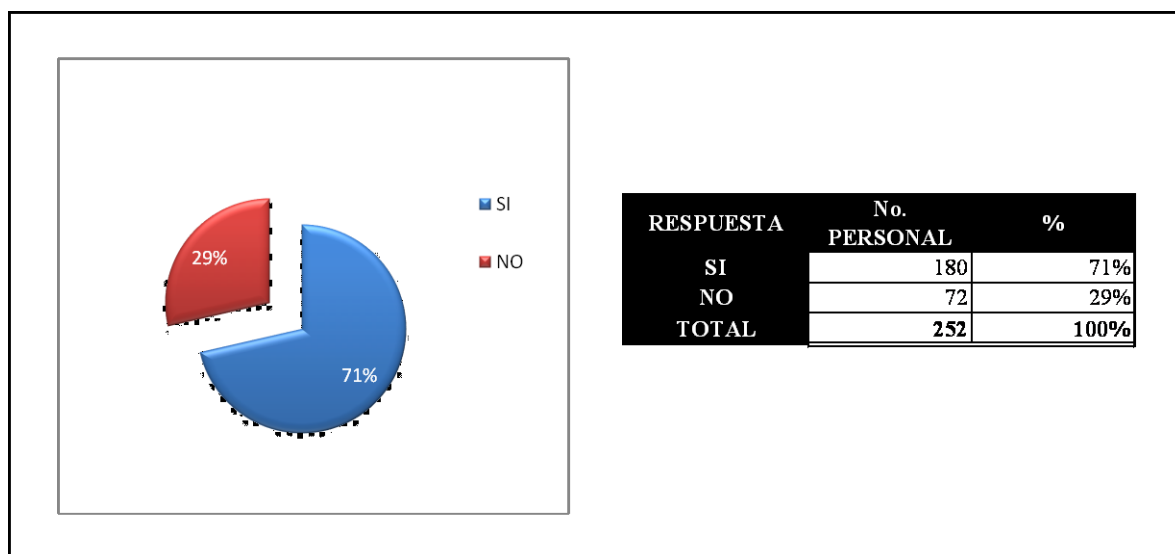
Interpretación

El 71% del personal del encuestado asegura que la carga laboral no es utilizada en las actividades laborales si no que son usadas para distintas actividades de índole personal que no son inherentes a su cargo o funciones. El personal afirma que durante el horario laboral, para evitar la tensión es bueno un poco de disipación lo cual favorece y mejora sus actividades cotidianas.

El 29% afirma que el la carga horaria es dedicada totalmente a las funciones y actividades laborales, ya sea que se las ocupe para realizar tareas como archivo de documentos, comunicación con clientes para recordar el vencimiento de su crédito o inversión u otra actividad que sea delegada por un superior.

5. ¿Considera que los procesos para adquirir un producto es muy largo y complicado?

GRAFICO NO. 23
EVALUACIÓN DEL PROCESO



Elaborado por: La autora

Interpretación

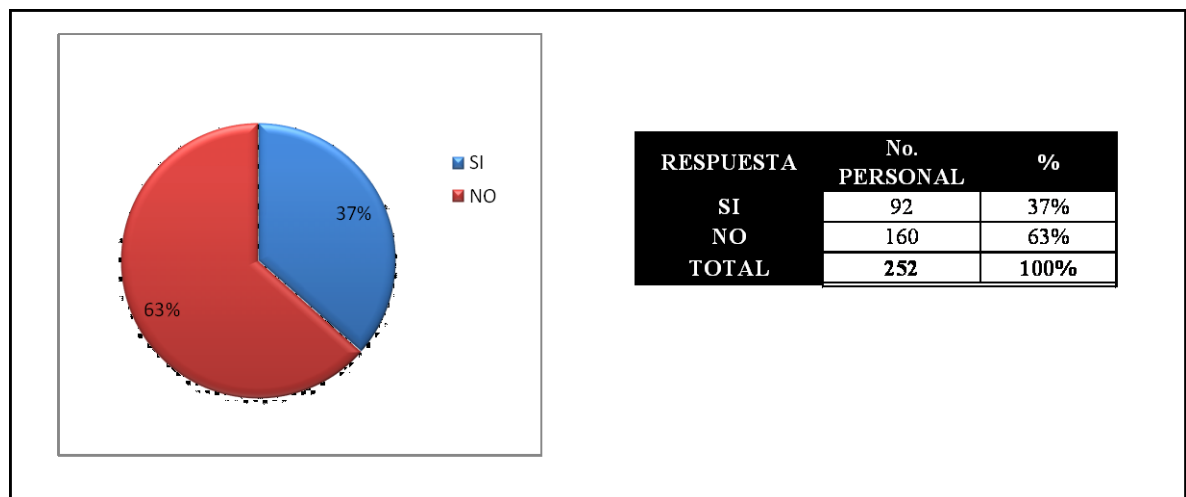
El 71% de los encuestados afirman que los procesos para obtener un producto o servicio es óptimo, los clientes no han mostrado inconformidad alguna y han mostrada satisfacción al momento de recibir su producto o servicio. Sin embargo el 29% restante opina que se puede dar una demora significativa en ciertos productos ya que existen procesos manuales que toman tiempo o en el área de crédito existen

- Ambiente externo

Con la finalidad de medir el pensamiento de los clientes y su satisfacción se ha realizado una encuesta a 8 personas por agencia. El formato ha sido entregado a cada gerente de agencia y toda vez que ha sido llenada por el cliente ha sido remitida para su tabulación:

6. ¿Se siente satisfecho con el servicio ofrecido por el personal de la agencia de Mutualista Pichincha?

GRAFICO NO. 24
EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO



Elaborado por: La autora

Interpretación

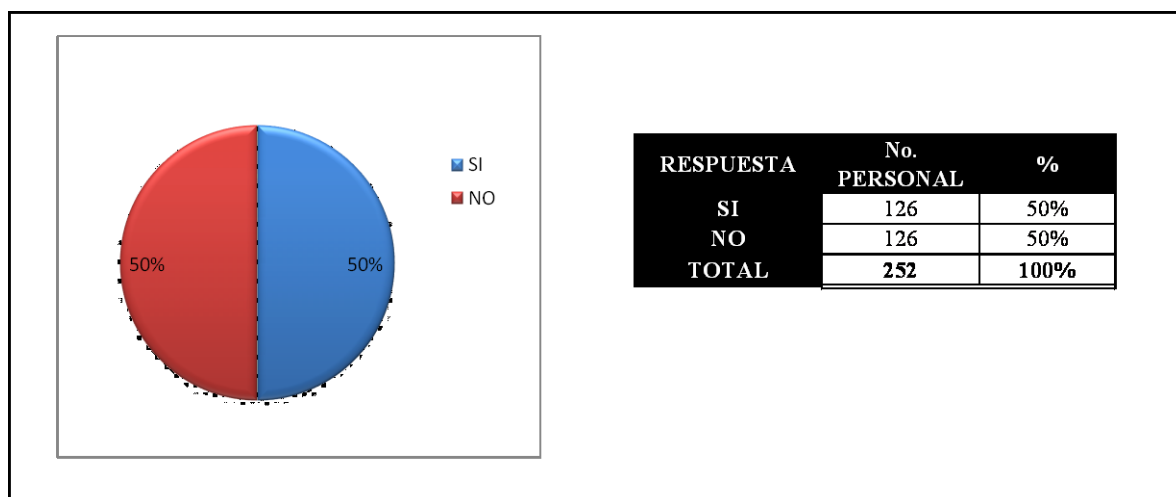
El 63% de los clientes encuestados afirma que se encuentra complacido con el servicio brindado por el personal de la agencia, no se presentaron quejas u observaciones.

El 37% restante no se siente satisfecho con el servicio debido a que existen procesos que toman demasiado tiempo para adquirirlos o para esperar ser atendido por el

personal. Adicionalmente los clientes afirman que la actitud de ciertos empleados no es la que ellos esperan observar, lo cual podría generar un conflicto entre las partes y la probable pérdida del cliente.

7. ¿El tiempo de atención a su requerimiento ha sido óptimo?

GRAFICO NO. 25
EVALUACIÓN DE TIEMPO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



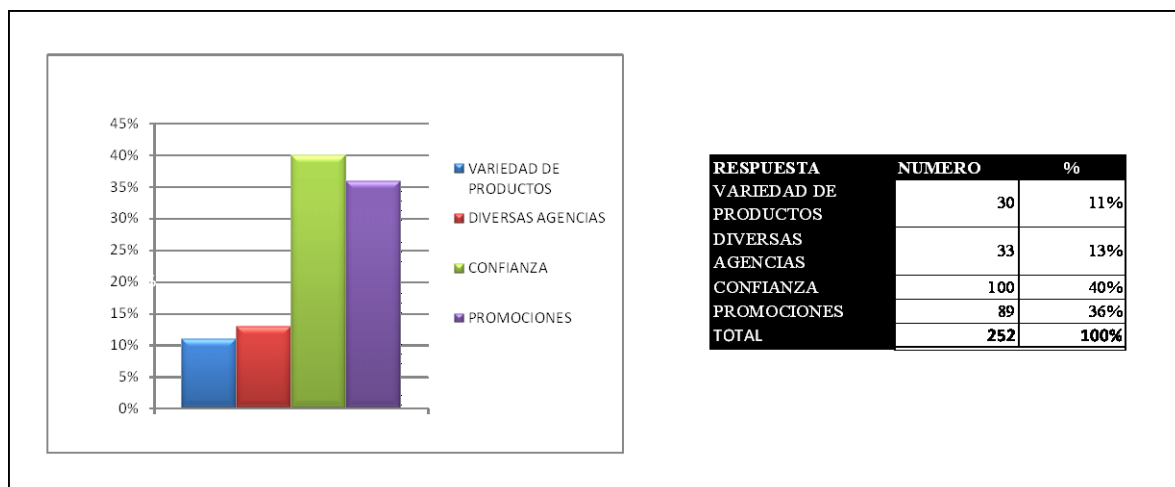
Elaborado por: La autora

Interpretación

El 50% de los encuestados opinan que el tiempo de atención a sus requerimientos fue óptimo, no hubo demoras y fue eficiente, sin embargo la opinión es dividida entre los clientes ya que el otro 50% opina que los existe mucha demora para ciertos trámites como son apertura de inversiones o canjes de libretas, especialmente los días pico como quincenas y fines de mes, por lo que estas personas se sienten insatisfechas y prefieren evitar la espera y enviar alguna persona para que realice su trámite o en la medida de su posibilidad hacerlo por medios electrónicos, lo cual genera una pérdida del contacto con el cliente.

8. ¿Por qué razón prefiere a Mutualista Pichincha?

GRAFICO NO. 26
PREFERENCIA DE MUTUALISTA PICHINCHA



Elaborado por: La autora

Interpretación

El 40% de grupo de encuestados afirma que la confianza es uno de los parámetros más importantes a la hora de preferir a Mutualista Pichincha, y a pesar del cierre de su competencia directa los clientes no han temido y han continuado con la institución.

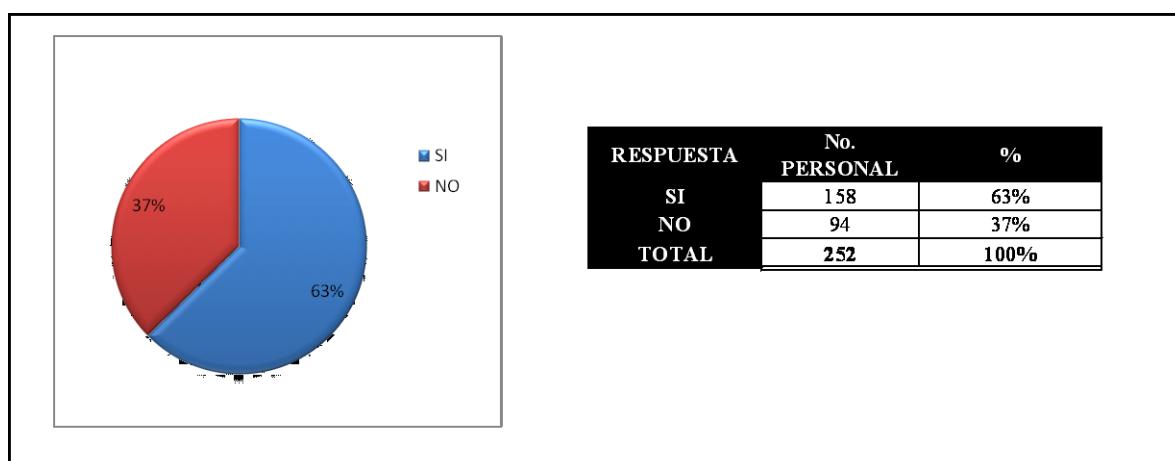
El 36% afirma que las promociones constantes que ofrece la institución son atractivas y alcanzables para los clientes, lo que no sucede con otras instituciones en donde sus promociones son complicadas y de difícil acceso.

El 13% afirma que Mutualista Pichincha tiene varias agencias a nivel nacional, especialmente en ciudades principales lo que favorece la realización de transacciones económicas en el punto de la ciudad que se encuentre, sin embargo no se encuentran en todos los puntos que se puedan requerir.

El 11% cree que la variedad de productos que tiene Mutualista Pichincha no tiene competencia con otras mutualistas, ya que actualmente es la única que está posicionada en el mercado dentro del sistema mutual, sin embargo se debería tener más variedad de productos dependiendo las ciudades o los puntos de atención al cliente.

9. ¿Ha esperado demasiado tiempo para ser atendido?

GRAFICO NO. 27
EVALUACIÓN TIEMPO DE ESPERA DEL CLIENTE



Elaborado por: La autora

Interpretación

El 63% de los clientes opinan que el tiempo de espera para ser atendidos es demasiado largo, algunos procesos son manuales, y en ocasiones el cliente debe esperar por que el personal no se encuentra en la agencia o está realizando actividades diferentes a su labor diaria, por lo que los clientes prefieren abandonar su turno o la idea de ser clientes,

El 37% de los clientes opina que el tiempo de espera es normal, en comparación con instituciones bancarias en donde el tiempo de espera llega a ser mayor sin embargo se ha podido observar que el tiempo de espera generan los mismos empleados quienes realizan actividades que no sea la pronta atención al cliente.

10. ¿Cree usted que existe dificultad para ser cliente de Mutualista Pichincha?

GRAFICO NO. 28

EVALUACIÓN TIEMPO DE ESPERA DEL CLIENTE



Elaborado por: La autora

Interpretación

El 91% de los clientes considera que no tiene dificultad a la hora de tomar la decisión de asociarse a Mutualista, sin embargo un 9% cree que existe mucha investigación para ser cliente que prefieren no invertir y ocupar su patrimonio monetario en algo que no lleve tanto tiempo e investigación.

4.5.2 MATRIZ DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL FODA

La Administración de la Mutualista es experimentada y profesional, se caracteriza por su estabilidad y remuneraciones adecuadas, contando con un manejo adecuado, soportado en el apoyo permanente del Directorio y de los órganos de control.

Cuenta con una sólida estructura de balance y su crecimiento con adecuados indicadores financieros, son una evidencia del éxito de una gestión planificada e innovadora en una variada gama de productos para sus clientes.

La entidad mantiene procedimientos de control interno adecuados, el desarrollo de sistema de manejo del negocio inmobiliario es un adelanto fundamental que significa un mayor control sobre los proyectos y mejora los resultados, todo lo cual implica una diferenciación evidente frente a su competencia.

La Mutualista cuenta con un Plan de Contingencia de Liquidez con líneas de crédito emergentes en diferentes instituciones financieras y en virtud de que su cartera está bien estructurada, que es una alternativa de liquidez en casos de emergencia, pues ya es en parte originador de cartera para otras instituciones interesadas en adquirir este tipo de créditos. Sin embargo, debido a la importante concentración en papeles propios, estos en la eventualidad de retiros masivos, podrían no tener la liquidez suficiente.

Murillo Vargas Grace Eugenia
MATRIZ DE DIAGNOSTICO FODA PARA MUTUALISTA PICHINCHA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El ambiente de trabajo ayuda a desarrollar destrezas y habilidades para satisfacer los requerimientos de los clientes Amplia gama de productos y servicios respecto a la competencia del sector mutual El nivel de capacitación que los empleados tienen es elevado Existe poco personal que usa el tiempo libre en actividades que sean inherentes a su cargo El tiempo para adquirir un producto o servicio es óptimo y no genera malestar a los clientes	La mayoría de clientes se siente conforme con el servicio ofrecido Los cliente se sienten satisfechos con el tiempo que toma el atender su necesidad Los clientes confían en la solidez de la institución que son transmitidas a través de sus promociones El tiempo de espera comparado a la banca de primer piso, es aceptable No existe dificultad u objeciones para ser cliente
DEBILIDADES	AMENAZAS
Vulnerabilidad del cliente ante cambios en servicios o productos Productos y servicios deficientes Las inducciones dadas al personal nuevo no cumplen con los objetivos propuestos El tiempo laboral es ocupado para actividades que no son inherente a sus cargos Existen procesos manuales que toman tiempo el mismo que puede o no complacer al cliente	La actitud de ciertos funcionarios generan inpasos que obligan al cliente a buscar mejoras en la competencia. Debido a la gran afluencia de clientes los clientes prefieren realizar sus requerimientos por medios electrónicos, perdiendo la atención personalizada y directa La poca distribución de agencias entorpece el crecimiento y la creación de nuevos productos La demasiada espera para atender un requerimiento lleva a que el cliente desista de la idea de ser cliente o cambiar de sucursal Perdida de inversiones monetarias de gran magnitud por dificultad en ciertos requisitos
Elaborado por: Grace Murillo Vargas Fecha: 1-jul-2010	Aprobado por: _____ Fecha: _____

4.5.3 ESTRATEGIAS FODA

Al determinar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas que Mutualista Pichincha tiene, tanto en el ámbito externo como en el interno se necesita implementar estrategias que sean medibles y cuantificables desde dos perspectivas:

- ÁMBITO INTERNO

Es necesario validar los procesos de servicio al cliente, determinar tiempos improductivos y determinar la calidad del servicio, lo que permitirá alcanzar los objetivos departamentales e institucionales. Los indicadores de gestión son una herramienta adecuada para medir los costos de no calidad que están generándose en cada una de las agencias.

- ÁMBITO EXTERNO

Al tener claramente identificado el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el producto, la perspectiva que el cliente tiene en un reflejo del mercado en el que se compete. El realizar un análisis de este punto permitirá generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.

Murillo Vargas Grace Eugenia
MATRIZ DE DIAGNOSTICO FODA PARA MUTUALISTA PICHINCHA

		EXTERNOS	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNOS	FORTALEZAS	FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES	FORTALEZAS/AMENAZAS
		Motivar a que el ambiente de trabajo sea el adecuado para que el personal potencialice sus destrezas y habilidades es post de la mejora continua Aprovechar el tiempo libre de los empleados motivandolos a la creación de ideas y planes para mejorar los productos y servicios	Desarrollar planes de capacitación en servicio y atención al cliente Establecer indicadores que permitan medir el tiempo por cliente atendido Realizar estudios de mercado para evaluar la expansión adecuada de agencias con productos que sean acordes al sector y la ubicación geográfica Implementar indicadores que reduzcan los tiempos improductivos y generen estrategias para elevar la productividad del empleado Evaluar los procedimientos para adquirir productos y servicios con el fin de eliminar procesos manuales innecesarios
	DEBILIDADES	DEBILIDADES/ OPORTUNIDADES	DEBILIDADES/AMENAZAS
		Planificar charlas y conferencias que permitan recordar al personal los productos y servicios que ofrece la Compañía Realizar medionces de satisfacción internas y externas que permitan conocer las falencias del servicio y/o producto	Estudio y evaluación de los procedimientos para adquirir un servicio o un producto Implementar indicadores que permitan determinar la calidad y el tiempo de servicio, y la productividad del empleado
		Elaborado por: Grace Murillo Vargas Fecha: 1-jul-2010	Aprobado por: _____ Fecha: _____

CAPITULO V

METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA DETERMINAR LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD Y ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE AHORROS DE LA MUTUALISTA PICHINCHA

5.1 PLANIFICACIÓN

Para realizar la auditoría de gestión se entregó al personal clave una comunicación en la cual se adjunto el programa de auditoría a partir del 5 de julio 2010:

Quito, 2 de julio de 2010

Señores

Gerentes de Agencia

Recursos Humanos

Gerencia General

MUTUALISTA PICHINCHA

Presente.-

De mi consideración:

A partir del 5 de julio de 2010, se realizará un examen a los procedimientos de las diferentes agencias, cuyo objetivo principal es: *Determinar los costos de no calidad y elevar la productividad en el departamento de ahorros de Mutualista Pichincha*, en el cual participarán las áreas de Ahorros, Contabilidad, Recursos Humanos y Gerencia General. Para el desarrollo de la auditoría de gestión serán aplicadas diversas técnicas y procedimientos que permitan obtener suficiente evidencia razonable, razón por la cual mediante el presente, solicito a ustedes su valiosa colaboración para que los resultados obtenidos favorezcan su desarrollo laboral y profesional.

Debido a la naturaleza especial del examen, los resultados serán expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se efectuaran en el informe al finalizar la revisión antes mencionada.

Segura de contar con su colaboración,

Atentamente,

Grace Murillo Vargas

Adj. Cronograma de trabajo

Murillo Vargas Grace Eugenia
Cliente: MUTUALISTA PICHINCHA

PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTION PARA EL DEPARTAMENTO DE AHORROS DE MUTUALISTA PICHINCHA

[illegible]

5.2 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El departamento de ahorros de Mutualista Pichincha tiene una estructura orgánica funcional muy bien delimitada, en las que se realizan mediciones a través del cumplimiento de metas y objetivos de que la Administración ha implementado para evaluar el desempeño del giro del negocio que es la captación de recursos.

El efectivo es debidamente controlado, se realizan auditorías sorpresivas mensuales a todas las agencias del país, en las mismas que se validan los documentos valores, la documentación de crédito, activos fijos y documentación de ventas de proyectos inmobiliarios.

Los procesos que cada encargado tiene han sido debidamente documentados en un manual de procedimientos interno, de ahí que se lista los más relevantes para la evaluación:

- Apertura de cuentas y certificados a plazo
- Concesión de créditos
- Venta de proyectos inmobiliarios
- Recepción y pago de efectivo
- Control y supervisión de personal, atención al cliente
- Gestión y control de la agencia

Para evaluar el control interno se aplicaran cuestionarios de control, narrativas y diagramas de flujo efectuados por la autora, para obtener mejor evidencia de los procesos efectuados, por tal razón se toma como muestra a la oficina matriz ya que en ella se centralizan todas los movimientos de las demás agencias y por la afluencia de clientes. A continuación los resultados de la investigación:

Murillo Vargas Grace Eugenia				CCI 1/6
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO OFICINA MATRIZ				
Proceso: Apertura de cuentas y certificados a plazo fijo		Fecha: 5 y 6 de julio 2010		
Responsable: Oficial de Inversiones		Auditor: Grace Murillo Vargas		
Pregunta	SI	NO	N/A	Detalle de los Hallazgos de la Auditoría
				OBS: Observación / C/ Conforme / OM: Oportunidades de Mejora / NC: No conforme
1. Tiene un sistema que le permita llevar un control adecuado de la cantidad de captaciones mensuales	X			C OBS: Mutualista maneja un sistema de captaciones que refleja términos monetarios y cuantitativos. OM: El sistema puede incluir una valoración de tiempo que permita conocer el tiempo estimado por captación.
2. Tienen un control del número de clientes atendidos en el día		X		NC: No existe un sistema que mida tiempos estimados por apertura. OBS: El sistema manejado es un reporte mensual que no maneja términos o montos diarios de captación. OM: Para control interno de cada agencia debe existir un manejo de los clientes atendidos en forma diaria y semanal los mismos que servirán para verificar que se cumpla la meta diaria y eleve la productividad del personal.
3. Se realizan encuestas a los clientes al finalizar la inversión con respecto a la conformidad del tiempo con el proceso que lleva aperturar una inversión		X		NC: Se observa que al finalizar la atención al cliente no existe una evaluación de la satisfacción o no del cliente ni como un proceso de retroalimentación para el oficial de inversiones. OBS: La documentación que el cliente debe llenar en forma manual durante el proceso de apertura es el Origen Lícito de Fondos, adicionalmente el oficial de inversiones realiza una serie de preguntas con información básica del cliente. En total la documentación que el cliente debe firmar y constatar son 5 documentos; todo este proceso dura 30 minutos. OM: Para agilizar la atención podría realizar encuestas al término de la atención al cliente con el fin de disminuir la conformidad o no conformidad del cliente y mejorar los sistemas de aperturas de cuentas e inversiones
4. Existe algún sistema de captación que el empleado deba realizar para atraer más inversiones	X			NC: Los empleados muestran su inconformidad con respecto a las salidas a campo ya que estas no existe un rubro dentro de su salario que cubra la movilización. OBS: Los oficiales de inversión prefieren esperar a que el cliente se acerque en forma voluntaria. OBS: Existe el sistema de cumplimiento de metas en la cual dentro de las funciones del oficial de inversiones se encuentra la salida a campo para captación de inversiones. Cuando un oficial de inversiones se encuentra en campo y un cliente se acerca en forma voluntaria a una agencia este es atendido por el jefe de agencia. OM: Se debería crear un plan de incentivos por las captaciones efectuadas.
5. Se capacita en periódicamente al personal	X			C OBS: La capacitación surge de la evaluación del cumplimiento de metas OM: Si el personal fuera evaluado en forma periódica a capacitación debería enfocarse a las áreas que sean resultado de esa evaluación, sin embargo Mutualista procura realizar capacitaciones que permitan recordar al personal el proceso de captación y apertura de inversiones.
Elaborado por: Grace Murillo Fecha: 6 de julio 2010			Aprobado por: Fecha:	

Murillo Vargas Grace Eugenia

DN 1/7

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

Cliente: Mutualista Pichincha

Proceso: Apertura de cuentas y certificados a plazo fijo

Responsable del proceso: Oficial de Inversiones

Fecha: 5 y 6 de julio 2010

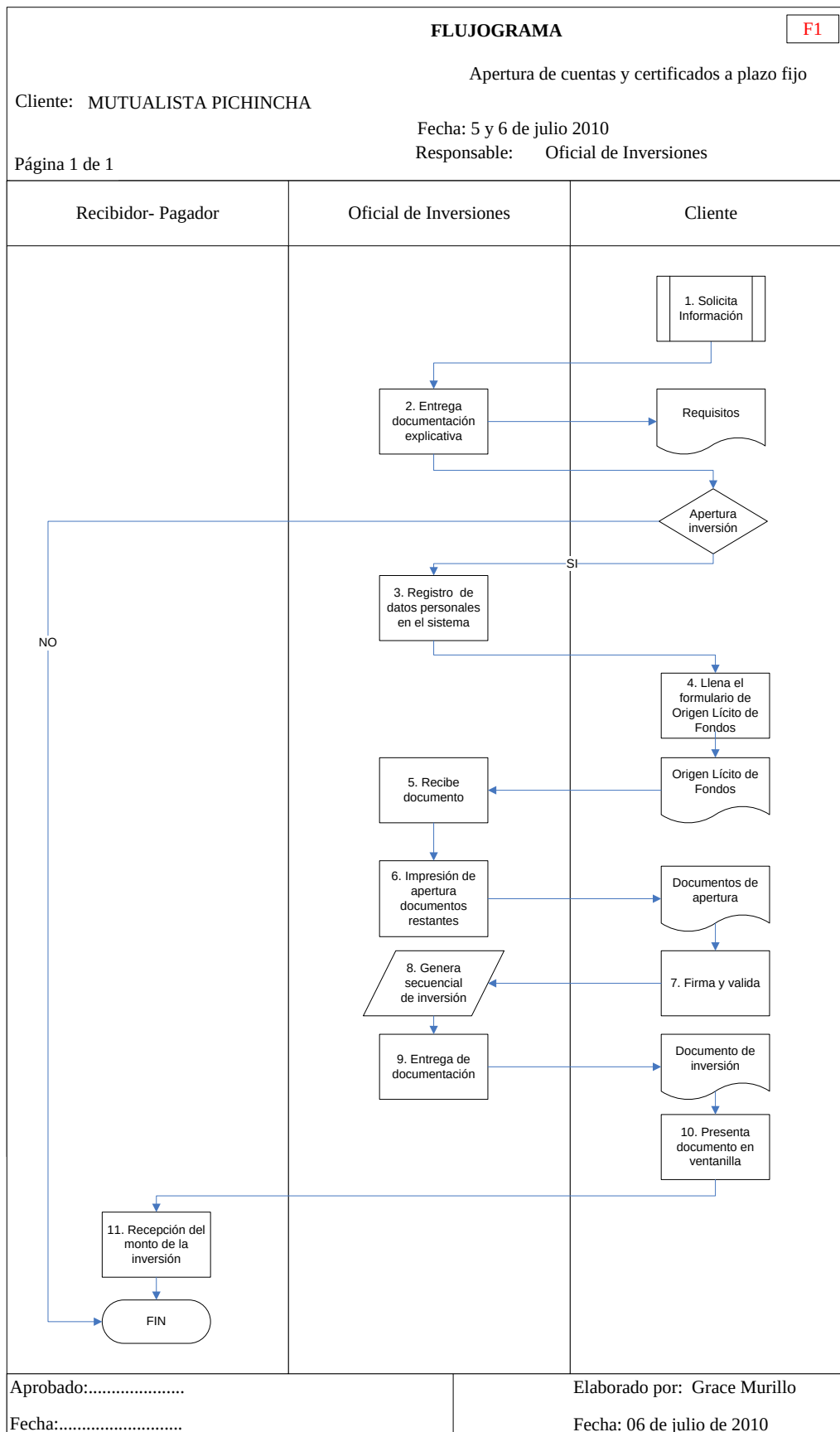
Ord.	Actor	Descripción	Resultado
1	Cliente	El cliente se acerca a la agencia y solicita información al oficial de inversiones.	
2	Oficial de Inversiones	El oficial de inversiones entrega la documentación.	Tripticos informativos Tablas de interés activas y pasivas. Requisitos mínimos.
3	Oficial de Inversiones	En el caso que la documentación remitida al cliente sirva de sustento para que tome la decisión de registrar su inversión, el oficial registra los datos personales del cliente en el sistema.	
4	Cliente	Mientras el Oficial de Inversiones registra en el sistema los datos personales, el cliente registra sus datos de origen licitos de fondos.	Origen Licitto de Fondos.
5	Oficial de Inversiones	El Oficial de inversiones recibe todos los documentos llenos del cliente	
6	Oficial de Inversiones	En el sistema se procede a procesar la información registrada en los documentos, generando respaldos para ser llenados por el cliente.	Formulario de apertura de inversión con los datos de la inversión y del cliente.
7	Cliente	El cliente recibe el formulario, lo valida y firma.	
8	Oficial de Inversiones	El sistema del Oficial de Inversiones genera un secuencial automático de la inversión.	
9	Oficial de Inversiones	En el sistema una vez que se registraron los datos y se genero el secuencial automático se entrega la constancia de la inversión.	
10	Cliente	El documento remitido por el Oficial de Inversión es recibido por el cliente y lo presenta en las ventanillas de la caja para realizar el depósito del valor a invertir.	Constancia de recepción de la Inversión.
11	Recibidor - Pagador	El cajero de la entidad, se encarga de recibir el documento de constancia de la inversión y verifica el valor para recibirlo.	

Elaborado por: Grace Murillo

Fecha: 6 de julio de 2010

Aprobado:.....

Fecha:.....



PRUEBAS DE RECORRIDO Y CUMPLIMIENTO

Agencia:	Oficina Matriz
Proceso:	Apertura de cuentas y certificados a plazo fijo
Período:	6 de Julio de 2010
Preparado por/	
Fecha:	
Revisado por/	
Fecha:	
Referencia de P/T	CCI 1/6

Propósito:

Con este documento se pretende lograr los siguientes objetivos:

- Confirmar la comprensión del flujo de las transacciones dentro de procesos de apertura de cuentas y certificados a plazo fijo
- Confirmar que la existencia o no de controles internos para este proceso.
- Confirmar si los controles existentes se han diseñado de manera efectiva para prevenir o detectar y corregir errores en forma oportuna.
- Confirmar si estos controles se han implementado y operan de manera adecuada.

Tipo de prueba:

Pruebas de Recorrido

Persona entrevistada:

Ing. Alexandra Tamayo / Oficial de inversiones

Controles identificados:

Control de documentos negociables como certificados de inversión y control de especies como libretas de ahorro las mismas que tienen numeración preimpresas y prenumeradas.

Pruebas de recorrido realizadas:

Observación al proceso de apertura de cuentas y certificados a plazo fijo

Debido a la ausencia de manuales que establezcan controles se procede a observar el procedimiento de apertura de cuentas y certificados a plazo fijo:

1. Cuando inicia la atención un cliente solicita información a la oficial de inversiones
2. El oficial de inversión ofrece la cartera de productos en inversiones a corto y largo plazo
3. El cliente decide aperturar una inversión.
4. La Oficial de Inversiones realiza preguntas de rutina y registra los datos obtenidos en el sistema mientras que al cliente se ha entregado un formulario de origen lícito de fondos con información personal para que sea llenado mientras se continua con el proceso
5. El Oficial de inversiones recibe todos los documentos llenos del cliente
6. En el sistema se procede a procesar la información registrada en los documentos, generando respaldos para ser llenados por el cliente.
7. El cliente recibe el formulario, lo valida y firma.
8. El sistema del Oficial de Inversiones genera un secuencial automático de la inversión.
9. En el sistema una vez que se registraron los datos y se genero el secuencial automático se entrega el documento constancia de su inversión.
10. El documento remitido por el Oficial de Inversión es recibido por el cliente y lo presenta

en las ventanillas de la caja para realizar el depósito del valor a invertir.

11. El cajero de la entidad, se encarga de recibir el documento de constancia de la inversión y verifica el valor para recibirlo.

Otros asuntos:

1. En el transcurso del día mientras no se requiera los servicios de la oficial de inversiones se observa que la funcionaria utiliza recursos como internet y teléfono para actividades de índole personal.
2. Al final del mes se realiza un reporte de captaciones de acuerdo al monto de las inversiones la misma que arroja el sistema informático, al oficial de inversiones no se solicita ningún reporte adicional.

Conclusión:

Debido a la ausencia de un control para el proceso de aperturas de cuentas y certificados a plazo fijo, se concluye que existe un deficiente aprovechamiento del tiempo generando improductividad, así como también existe desperdicio de recursos de la Institución lo cual elevan los costos de no calidad. Adicionalmente al no contar con un proceso establecido no permiten prevenir, detectar y corregir errores materiales de manera oportuna.

	Si/No	Observaciones Adicionales
¿Las pruebas de recorrido confirman la comprensión del flujo de las transacciones o actividades dentro de procesos representativos?	SI	
¿Las pruebas de recorrido confirmaron que los riesgos identificados representan los puntos clave dentro del flujo de		No existen controles adicionales

transacciones o actividades, donde pudieran ocurrir aseveraciones o afirmaciones equívocas materiales?		
¿Las pruebas de recorrido confirman que los controles han sido diseñados eficazmente y puestos en operación?		No existen controles adicionales

Tipo de prueba:

Pruebas de cumplimiento

Persona entrevistadas:

Ing. Alexandra Tamayo / Oficial de inversiones

Controles identificados:

Control de documentos negociables como certificados de inversión y control de especies como libretas de ahorro las mismas que tienen numeración preimpresa y prenumerada

Pruebas de cumplimiento realizadas:

Inspección física de los documentos para inversión

1. Se verifica que los certificados a plazo fijo emitidos y archivados contengan un orden secuencial y cronológico tanto en numeración como en fecha de emisión, adicionalmente estos se encuentran debidamente firmados tanto por el cliente como por el oficial responsable y no contienen alteraciones y/o adulteraciones. También se contabilizan en igual número con respecto al sistema.
2. Con respecto a los certificados a plazo fijo en blanco se verifica que las secuencias numéricas sean cronológicas y que estos se encuentren debidamente adheridos a su block, adicionalmente se valida que estos documentos no contengan alteraciones y/o adulteraciones.
3. Las cuentas de ahorros usadas y terminadas por los clientes toda vez que son

canjeadas son entregadas al cliente y con una ruptura para que estas no puedan ser adulteradas.

4. Se verifica que las cuentas de ahorros contengan su serie cronológica y secuencial respectivamente preimpreso y que estas sean igual en número con respecto a lo que se encuentra registrado en el sistema.

Conclusión:

El proceso de control de la documentación para apertura de cuentas y certificados a plazo fijo es efectivo, el oficial de inversiones verifica en forma diaria la mencionada documentación, por lo que el proceso es confiable

Murillo Vargas Grace Eugenia				CCI 2/6
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO OFICINA MATRIZ				
Proceso: Concesión de créditos		Fecha: 7 y 8 de julio 2010		
Responsable: Oficial de Crédito		Auditor: Grace Murillo Vargas		
Pregunta	SI	NO	N/A	Detalle de los Hallazgos de la Auditoría OBS: Observación / C/ Conforme / OM: Oportunidades de Mejora / NC: No conforme
1. Tiene un sistema que le permita llevar un control adecuado de la cantidad de créditos aprobados	X			C OBS: Debido a que los créditos son aprobados en comité, existe un control adecuado del número y montos de crédito aprobados
2. Tienen un control del número de clientes atendidos en el día, tanto de los clientes que soliciten información como de créditos concedidos		X		NC: No existe un control adecuado del número de clientes atendidos en el día por diversos conceptos. OBS: Durante el día existe un gran número de clientes que solicitan únicamente información, este procedimiento no es valorado ni considerado como ranking para valorar al oficial de crédito. OM: Debería existir un control en el cual se valore el tiempo que requiere el informar e instruir al cliente.
3. Se realizan encuestas a los clientes al finalizar el proceso de concesión de créditos la inversión con respecto a la conformidad del tiempo con el proceso que lleva la tramitación y aprobación del crédito		X		NC: Según las aseveraciones del oficial de crédito no es favorable realizar una medición del nivel de servicio, debido a que la naturaleza del crédito es la necesidad. OBS: La aprobación de los créditos es de acuerdo al tipo del crédito; crédito de consumo 15 días, crédito hipotecario 1 mes; crédito comercial 1-2 meses OM: Podría realizar una encuesta al final de la concesión del crédito para que el cliente evalúe la asesoría del oficial, tiempo de aprobación del crédito sugerencias o quejas para mejorar el servicio.
4. Se maneja dentro de la agencia un sistema de cobranzas		X		C OBS: Todo vez que el crédito entra en morosidad por más de 1 mes el crédito pasa al departamento de cobranzas el mismo que se encarga de gestionar el cobro y de no lograrlo inmediatamente se envía a instancias legales. OM: Cada agencia podría tener un control interno de los créditos que son gestionados en su sucursal para evitar que los préstamos pasen a una instancia de morosidad
5. Se realiza estadísticas periódicas de los índices de concesión de créditos, cobro y morosidad	X			NC OBS: Los índices no son elaborados en cada agencia sino por el comité de crédito y son expuestos en reuniones mensuales OM: Se debería manejar estadísticas internas que puedan elevar los niveles de productividad
6. Se capacita al personal periódicamente	X			C OBS: Existen capacitaciones constantes con respecto a servicio al cliente, análisis de crédito, estimación de garantías
Aprobado:.....		Elaborado por: Grace Murillo		
Fecha:.....		Fecha: 08 de julio de 2010		

Murillo Vargas Grace Eugenia

DN 217

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

Cliente: Mutualista Pichincha
Proceso: Concesión de créditos
Responsable: Oficial de Crédito
Fecha: 7 y 8 de julio 2010

Ord.	Actor	Descripción	Resultado
1	Cliente	El cliente se acerca a la agencia y solicita información al oficial de crédito.	
2	Oficial de crédito	El oficial de crédito entrega la documentación con los requisitos necesarios para el crédito.	Documento impreso con los requisitos mínimos para acceder a un crédito. Tablas de interés activas y pasivas por tipo de crédito. Solicitud de garante.
3	Oficial de crédito	En el caso que la documentación remitida al cliente sirva de sustento para que tome la decisión de solicitar un crédito, el oficial de crédito recibe la carpeta con los requisitos.	
4	Oficial de crédito	El Oficial analiza la carpeta con la documentación entregada de manera general, respecto al total de requisitos solicitados.	
5	Oficial de crédito	El oficial de crédito una vez que revisó los documentos entregados e identificar el tipo de crédito solicitado, se centra en revisar las garantías presentadas.	
6	Oficial de crédito	Una vez concluida la revisión de la integridad de los documentos y si la garantía presentada se encuentra acorde a los requisitos, entrega la carpeta al Gerente de Agencia.	
7	Gerente de Agencia	El Gerente de Agencia recibe la carpeta del solicitante y mediante consultas a las bases de crédito y riesgo financiero pre aprueba la solicitud o la retorna al Oficial de crédito para corregir lo concerniente a las garantías.	
8	Comité de Crédito	El comité de crédito recibe la carpeta pre aprobada del cliente y basados en las proyecciones financieras y objetivos trazados por las direcciones superiores definen si el tipo monto y tiempo solicitado son convenientes, aprobando la carpeta y solicitando que se desembolse el valor requerido.	
9	Cajero	El cajero recibe las órdenes de pago de los créditos, que dependiendo del valor son entregados en efectivo o acreditados a las cuentas de los clientes.	
Elaborado por: Grace Murillo Fecha: 08 de julio de 2010			Aprobado:..... Fecha:.....

FLUJOGRAMA

F2

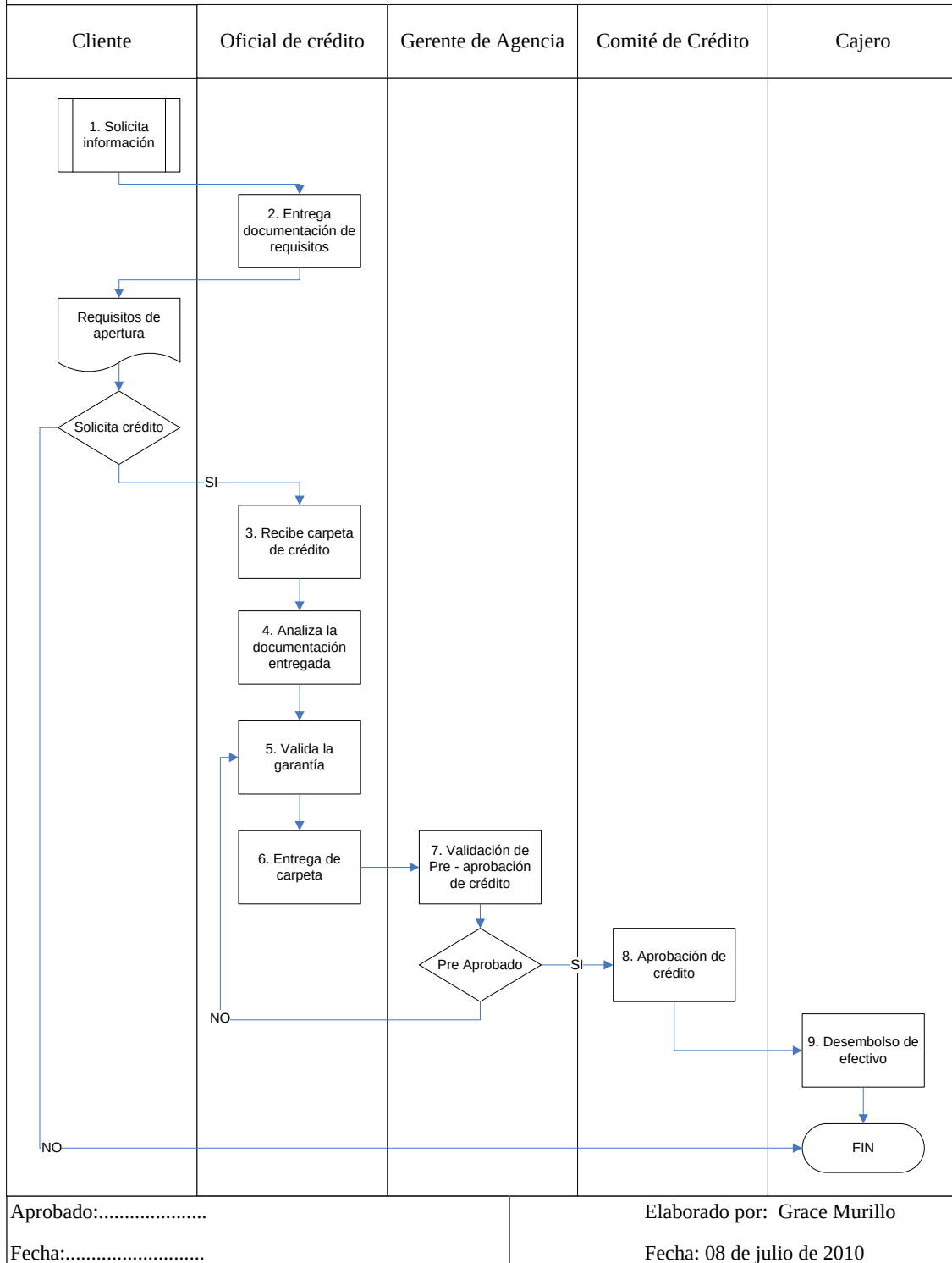
Concesión de Créditos

Cliente: MUTUALISTA PICHINCHA

Fecha: 7 y 8 de julio 2010

Responsable: Oficial de Crédito

Página 1 de 1



PRUEBAS DE RECORRIDO Y CUMPLIMIENTO

Agencia:	Oficina Matriz
Proceso:	Concesión de créditos
Período:	8 de Julio de 2010
Preparado por/	
Fecha:	
Revisado por/	
Fecha:	
Referencia de P/T	CCI 2/6

Propósito:

Con este documento se pretende lograr los siguientes objetivos:

- Confirmar la comprensión del flujo de las transacciones dentro del proceso de concesión de créditos
- Confirmar que la existencia o no de controles internos para este proceso.
- Confirmar si los controles existentes se han diseñado de manera efectiva para prevenir o detectar y corregir errores en forma oportuna.
- Confirmar si estos controles se han implementado y operan de manera adecuada

Tipo de prueba:

Pruebas de recorrido

Persona entrevistada:

Ing. Mercedes Alcázar / Oficial de crédito

Pruebas de recorrido realizadas:

Observación al proceso de concesión de créditos

Debido a la ausencia de manuales que establezcan controles se procede a observar el procedimiento de concesión de créditos:

1. El cliente se acerca a la agencia y solicita información al oficial de crédito.
2. El oficial de crédito entrega la documentación con los requisitos necesarios para el crédito.
3. En el caso que la documentación remitida al cliente sirva de sustento para que tome la decisión de solicitar un crédito, el oficial de crédito recibe la carpeta con los requisitos.
4. El oficial analiza la carpeta con la documentación entregada de manera general, respecto al total de requisitos solicitados.
5. El oficial de crédito una vez que revisó los documentos entregados e identificar el tipo de crédito solicitado, se centra en revisar las garantías presentadas.
6. Una vez concluida la revisión de la integridad de los documentos y si la garantía presentada se encuentra acorde a los requisitos, entrega la carpeta al Gerente de Agencia.
7. El Gerente de Agencia recibe la carpeta del solicitante y mediante consultas a las bases de crédito y riesgo financiero pre aprueba la solicitud o la retorna al Oficial de crédito para corregir lo concerniente a las garantías.
8. El comité de crédito recibe la carpeta pre aprobada del cliente y basados en las proyecciones financieras y objetivos trazados por las direcciones superiores definen si el tipo monto y tiempo solicitado son convenientes, aprobando la carpeta y solicitando que se desembolse el valor requerido.
9. El cajero recibe las órdenes de pago de los créditos, que dependiendo del valor son entregados en efectivo o acreditados a las cuentas de los clientes.

Otros asuntos:

1. En el transcurso del día mientras no se requiera los servicios de la oficial de crédito se observa que la funcionaria utiliza recursos como internet y teléfono para actividades de índole personal.
2. Al final del mes se realiza un reporte de créditos concedidos de acuerdo al tipo de crédito monto y plazo los mismos que arrojan el sistema informático, al oficial de inversiones no se solicita ningún reporte adicional.

Conclusión:

Debido a la ausencia de un control adicional para el proceso de concesión de créditos, se concluye que existe un deficiente aprovechamiento del tiempo del oficial de crédito generando improductividad, así como también existe desperdicio de recursos de la Institución lo cual elevan los costos de no calidad.

	Si/No	Observaciones Adicionales
¿Las pruebas de recorrido confirman la comprensión del flujo de las transacciones o actividades dentro de procesos representativos?	SI	
¿Las pruebas de recorrido confirmaron que los riesgos identificados representan los puntos clave dentro del flujo de transacciones o actividades, donde pudieran ocurrir aseveraciones o afirmaciones equívocas materiales?		No existe controles adicionales
¿Las pruebas de recorrido confirman que los controles han sido diseñados eficazmente y		Existen controles, sin embargo no son los suficientes para validar la eficacia del

puestos en operación?		control
-----------------------	--	---------

Tipo de prueba:

Pruebas de cumplimiento

Persona entrevistada:

Ing. Mercedes Alcázar / Oficial de crédito

Controles identificados:

1. Estudio de capacidad de endeudamiento y verificación en central de riesgos del sujeto de crédito previo al proceso de recepción de documentación
2. Peritaje de las garantías del solicitante

Pruebas de cumplimiento realizadas:

Indagaciones

1. Se verifica que la materialidad crediticia establecida por la Institución sea razonable y este conforme a lo establecido por la Ley General de Instituciones Financieras.
2. Se verifica que el acceso a central de riesgo este accesible, que se cumpla con los pagos mensuales de acceso y que este esté disponible para los oficiales de créditos de todas las agencias, miembros del comité de crédito y el gerente de agencia.

Inspecciones físicas

1. Se verifica que los peritajes de las prendas comerciales, vehículos e inmuebles sean realizados por peritos calificados y que el valor avaluado sea razonable
2. Se toma una muestra de las carpetas de créditos para verificar que estas contengan la documentación necesaria para la aprobación de un crédito.

Conclusión:

El proceso de control de la análisis previo a la concesión de crédito es confiable así como el orden de la documentación de las carpetas crediticias y la secuencia del proceso de crédito.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO OFICINA MATRIZ

Proceso: Venta de proyectos inmobiliarios

Fecha: 9 y 12 de julio 2010

Responsable: Oficial de Ventas

Auditor: Grace Murillo Vargas

Pregunta	SI	NO	N/A	Detalle de los Hallazgos de la Auditoría
				OBS: Observación / C/ Conforme / OM: Oportunidades de Mejora / NC: No conforme
1. Tiene un sistema que le permita llevar un control adecuado de los proyectos inmobiliarios propios vendidos	X			C OBS: Debido a que la venta de proyectos inmobiliarios propios son aprobados en comité, existe un control adecuado del número de inmuebles vendidos y sus formas de pago
2. Tienen un control del número de clientes atendidos en el día, tanto de los clientes que soliciten información como de ventas cerradas.		X		NC: No existe un control adecuado del número de clientes atendidos en el día por diversos conceptos. OBS: Durante el día existe un gran número de clientes que solicitan únicamente información, este procedimiento no es valorado ni considerado como ranking para valorar al oficial de ventas. OM: Debería existir un control en el cual se valore el tiempo que requiere el informar e instruir al cliente.
3. Se realizan encuestas a los clientes al cerrar la venta con respecto a la conformidad del tiempo que lleva la tramitación y aprobación de la compra y su financiamiento.	X			C OBS: El departamento de ventas maneja un Call center en el cual se mide el interés de los potenciales clientes y la satisfacción del cliente que se demuestra con el proceso de reclutar los diferentes requisitos para la compra de vivienda OM: Podría realizar una encuesta al final de atención del oficial para medir la claridad de la información dada al cliente.
4. Se realizan mediciones de satisfacción de la vivienda adquirida		X		NC: Call center mide la satisfacción únicamente al momento de entrega de la vivienda OBS: La medición del nivel de satisfacción del cliente no es evaluada después de adquirida la vivienda OM: Call center debería realizar un seguimiento de la satisfacción del cliente en su vivienda, la misma que le puede servir como fe del índice de calidad de sus productos.
5. Se programan visitas a los proyectos inmobiliarios con los clientes potenciales	X			C OBS: El oficial de ventas arma una agenda para acercarse con el cliente potencial al proyecto de venta de interés, todos estos gastos son incurridos por la Mutualista
1. Existe algún sistema de difusión y ventas de los proyectos inmobiliarios	X			C OBS: Los oficiales de ventas perciben comisiones sobre los inmuebles vendidos, adicionalmente se pagan movilizaciones, alimentación, hospedaje y demás gastos que incurran para la venta.
2. Se capacita al personal periódicamente	X			C OBS: El personal de ventas asiste periódicamente a charlas de marketing y ventas
Aprobado:..... Fecha:.....				Elaborado por: Grace Murillo Fecha: 12 de julio de 2010

Murillo Vargas Grace Eugenia

DN 3/7

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

Cliente: Mutualista Pichincha
Proceso: Venta de proyectos inmobiliarios
Responsable: Oficial de Ventas
Fecha: 9 y 12 de julio 2010

Ord.	Actor	Descripción	Resultado
1	Cliente	El cliente se acerca a la agencia y solicita información al oficial de ventas respecto a los proyectos inmobiliarios.	
2	Oficial de ventas	El oficial de ventas presenta toda la gama de oportunidades de proyectos de vivienda que tiene la Institución y orienta al cliente para que sea partícipe de uno de ellos.	Documento impreso con los requisitos mínimos para acceder a un crédito. Tablas de interés activas y pasivas por tipo de crédito. Solicitud de garante.
3	Oficial de ventas.	Como parte del proceso de ventas, el oficial acuerda con el cliente una visita a los proyectos inmobiliarios que le resultaron atractivos.	
4	Oficial de ventas	Una vez culminada la visita y el que el cliente ha decidido optar por uno de los proyectos, el oficial de ventas entrega los requisitos necesarios para adquirir el inmueble identificando el valor del bien.	
5	Cliente	El cliente recibe los requisitos y analiza. Para el caso de contar con los recursos económicos para adquirir el inmueble se acerca a realizar el pago en las ventanillas de la Institución.	
6	Oficial de Ventas	El oficial de Ventas con la confirmación del pago del cliente se encarga de gestionar la preparación de las escrituras del bien adquirido.	
7	Gerente de Ventas	Una vez que las escrituras se encuentran listas el oficial de ventas se encarga de entregar formalmente el bien a su nuevo propietario.	
8	Oficial de Crédito	En el caso de que el cliente luego de recibir los requisitos para compra del bien, se percate que necesita de financiamiento, el mismo entrega al oficial de crédito la carpeta con los requisitos necesarios para calificar a un crédito.	
9	Oficial de Crédito	El oficial de crédito analiza la carpeta entregada por el cliente y valida los requisitos necesarios.	

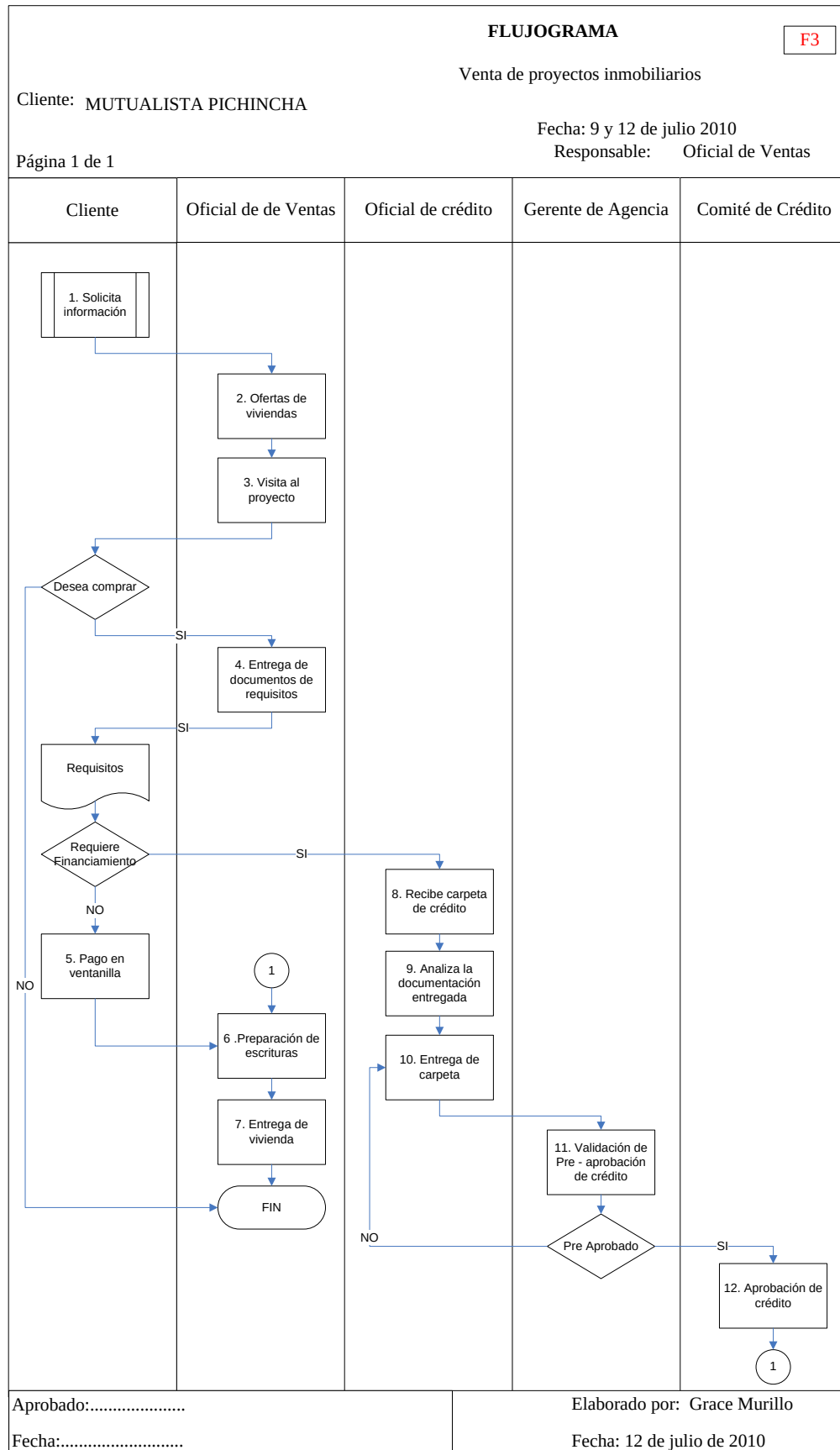
Murillo Vargas Grace Eugenia

DN 3/7

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

Cliente: Mutualista Pichincha
Proceso: Venta de proyectos inmobiliarios
Responsable: Oficial de Ventas
Fecha: 9 y 12 de julio 2010

Ord.	Actor	Descripción	Resultado
10	Oficial de Crédito	Una vez analizada la información el oficial de crédito entrega la carpeta con todos los resquitos al Gerente de Agencia.	
11	Gerente de Agencia	El Gerente de Agencia se encarga de evaluar la información entregada y procede a pre aprobar la solicitud de crédito. Si algo de la información no se encuentra correcto la remite nuevamente al Oficial de Crédito para las correcciones correspondientes.	
12	Comité de Crédito	El comité de crédito recibe la carpeta pre aprobada del cliente y basados en las proyecciones financieras y objetivos trazados por las direcciones superiores definen si el tipo monto y tiempo solicitado son convenientes, aprobando la carpeta y solicitando que se desembolse el valor requerido. Posteriormente se procede con los pasos 6 y 7.	
Elaborado por: Grace Murillo		Aprobado:.....	
Fecha: 12 de julio de 2010		Fecha:.....	



Murillo Vargas Grace Eugenia

PRUEBAS DE RECORRIDO Y CUMPLIMIENTO

Agencia:	Oficina Matriz
Proceso:	Venta de proyectos inmobiliarios
Período:	12 de Julio de 2010
Preparado por/	
Fecha:	
Revisado por/	
Fecha:	
Referencia de P/T	CCI 3/6

Propósito:

Con este documento se pretende lograr los siguientes objetivos:

- Confirmar la comprensión del flujo de las transacciones dentro del proceso venta de proyectos inmobiliarios.
- Confirmar que la existencia o no de controles internos para este proceso.
- Confirmar si los controles existentes se han diseñado de manera efectiva para prevenir o detectar y corregir errores en forma oportuna.
- Confirmar si estos controles se han implementado y operan de manera adecuada.

Tipo de Prueba:

Pruebas de recorrido

Persona entrevistada:

Ing. Daniel Cruz/ Oficial de ventas

Pruebas de recorrido realizadas:

Observación al proceso de venta de proyectos inmobiliarios

El proceso de venta de proyectos inmobiliarios va de la mano con el proceso de concesión de créditos debido a que si un cliente requiere de financiamiento la Institución directamente lo realiza a través de su oficial de crédito. Por lo que si la venta es al contado se realiza las escrituras de compra – venta y se finaliza el proceso, sin embargo de existir clientes que requieran financiamiento el proceso es el siguiente:

1. Una vez analizada la información el oficial de crédito entrega la carpeta con todos los resquitos al Gerente de Agencia.
2. El Gerente de Agencia se encarga de evaluar la información entregada y procede a pre aprobar la solicitud de crédito.
3. Finalmente toda esta información se remite al Oficial de Crédito para la revisión respectiva.

Otros asuntos:

Las comisiones en ventas de proyectos inmobiliarios se dan tanto a crédito como al contado.

Conclusión:

Debido a que el oficial de ventas es un iniciador de la negociación final, este no lleva un control adecuado del número de clientes satisfechos ni de las transacciones efectivas.

	Si/No	Observaciones Adicionales
¿Las pruebas de recorrido confirman la comprensión del flujo de las transacciones o actividades dentro de procesos representativos?	X	
¿Las pruebas de recorrido confirmaron que los riesgos identificados representan los puntos clave dentro del flujo de transacciones o actividades, donde pudieran ocurrir aseveraciones o afirmaciones equívocas materiales?		No existe suficiente información
¿Las pruebas de recorrido confirman que los controles han sido diseñados eficazmente y puestos en operación?		No existe suficiente información

Tipo de Prueba:

Prueba de cumplimiento

Persona entrevistada:

Ing. Daniel Cruz/ Oficial de ventas

Controles identificados:

Control de nichos de mercados

Pruebas de cumplimiento realizadas:

Inspecciones Físicas 1. Se realiza visitas en campo para constatar las zonas del mercado así como su manejo y las estrategias usadas.
--

Conclusión:

El proceso de venta de proyectos inmobiliarios, el manejo del mercado y las estrategias de ventas aplicadas es confiable.

Murillo Vargas Grace Eugenia				CCI 4/6
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO OFICINA MATRIZ				
Proceso: Recepción y pagos de efectivo			Fecha: 13 y 16 de julio 2010	
Responsable: Recibidor- Pagador			Auditor: Grace Murillo Vargas	
Pregunta	SI	NO	N/A	Detalle de los Hallazgos de la Auditoría OBS: Observación / C/ Conforme / OM: Oportunidades de Mejora / NC: No conforme
1. Tiene un sistema que le permita llevar un control adecuado del número de clientes atendidos		X		NC OBS: Por control interno el número de transacciones e contabilizado al día, sin embargo este no refleja otros tipos de transacciones como son cambio de libretas, entrega de tarjetas de débito y crédito. OM: El sistema debe permitir registrar todo movimiento realizado en ventanilla, lo cual ayudara a medir la productividad.
2. Se capacita al personal periódicamente	X			C: OBS: El personal es constantemente capacitado en detección de moneda falsa, leyes de cheques y servicio al cliente. OM: Se podría ampliar la capacitación con temas que relacionen los demás servicios de la agencia.
3. Se realizan encuestas a los clientes para evaluar el nivel de satisfacción	X			NC: No existe una encuesta de nivel de satisfacción si no de sugerencias y quejas del servicio OBS: El departamento de mercadeo ha instalado un buzón de quejas y sugerencias en cada agencia, adicionalmente el Call center realiza muestreos que miden la satisfacción de la atención al cliente OM: Podría realizarse una encuesta en cada agencia al término de la transacción.
4. Se valida el tiempo de atención		X		OBS: La medición del cajero se basa únicamente el número de transacciones OM: Se debería tener un contador en el sistema informático que permita validar el tiempo real por transacción.
5. El personal es continuamente evaluado		X		NC OBS: Al personal no se realiza ninguna evaluación sin embargo por cada 3 quejas que se reciba de parte de un cliente se pide la renuncia. OM: Implementando indicadores de gestión puede disminuir los índices de quejas y elevar la productividad
Aprobado:..... Fecha:.....			Elaborado por: Grace Murillo Fecha: 16 de julio de 2010	

Murillo Vargas Grace Eugenia

DN 7/7

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

Cliente: Mutualista Pichincha

Proceso: Recepción y pagos de efectivo

Responsable: Recibidor - Pagador

Fecha: 13 y 16 de julio

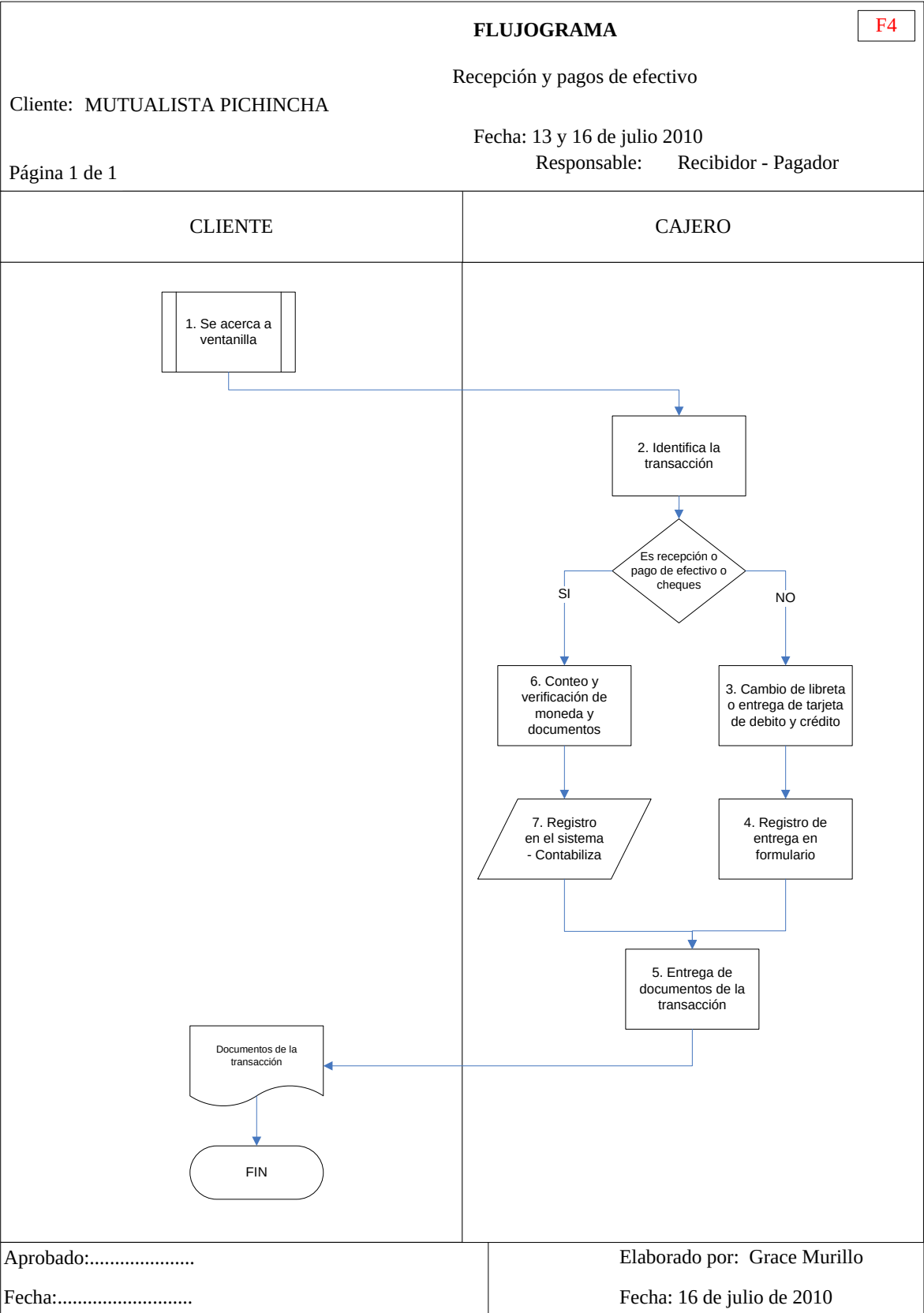
Ord.	Actor	Descripción	Resultado
1	Cliente	El cliente se acerca a la agencia y se dirige a las ventanillas de atención.	
2	Cajero	El cajero solicita al cliente que le indique que tipo de transacción va a realizar.	
3	Cajero	El cajero identifica que la indicación del cliente corresponde a un cambio de libreta o entrega de tarjeta de débito o crédito.	
4	Cajero	Con el tipo de transacción identificada como un cambio de libreta o entrega de tarjeta de débito o crédito, el cajero registra en el sistema la entrega respectiva.	
5	Cajero	El cajero procede a entregar al cliente el respaldo de las transacciones realizadas.	Comprobantes de pago. Comprobantes de entrega.
6	Cliente	El cliente recibe los documentos entregados por el cajero y se retira de las ventanillas.	

Elaborado por: Grace Murillo

Fecha: 16 de julio de 2010

Aprobado:.....

Fecha:.....



Murillo Vargas Grace Eugenia

PRUEBAS DE RECORRIDO Y CUMPLIMIENTO

Agencia:	Oficina Matriz
Proceso:	Recepción y pago de efectivo
Período:	16 de Julio de 2010
Preparado por/	
Fecha:	
Revisado por/	
Fecha:	
Referencia de P/T	CCI 4/6

- Propósito:** Con este documento se pretende lograr los siguientes objetivos:
- Confirmar la comprensión del flujo de las transacciones dentro de procesos recepción y pago de efectivo.
 - Confirmar que los controles identificados han sido puestos en operación.
 - Confirmar si los controles se han diseñado de manera efectiva para prevenir o detectar y corregir errores en forma oportuna.
 - Confirmar si estos controles se han implementado y operan de manera adecuada.

Tipo de prueba:

Pruebas de recorrido

Persona entrevistada:

Diana Terán / Recibidor- Pagador

Pruebas de recorrido realizadas:

Observación al proceso de recepción y pago de efectivo

1. El cliente se acerca a la agencia y se dirige a las ventanillas de atención.
2. Se identifica el tipo de transacción a realizar.
3. Se solicita la documentación de identificación respectiva como cédula y el documento habilitante para la transacción.
4. El cajero registra en el sistema la transacción respectiva.
5. Se realiza el conteo del efectivo ya sea para entrega o recepción

Otros asuntos:

1. En el transcurso del día mientras no se requiera los servicios del recibo- pagador se observa que la funcionaria utiliza recursos como internet y teléfono para actividades de índole personal.
2. Se observa demora en la atención, por lo que se denota la insatisfacción del cliente
3. Al final del mes se realiza un reporte del número de clientes efectivos, es decir que concluyeron su transacción satisfactoriamente sin embargo no existe un control de los clientes insatisfechos.

Conclusión:

Debido a la ausencia de controles adicionales se concluye que existe un deficiente aprovechamiento del tiempo del recibidor – pagador generando improductividad, así como también existe desperdicio de recursos de la Institución lo cual elevan los costos de no calidad.

	Si/No	Observaciones Adicionales
¿Las pruebas de recorrido confirman la	SI	

comprensión del flujo de las transacciones o actividades dentro de procesos representativos?		
¿Las pruebas de recorrido confirmaron que los riesgos identificados representan los puntos clave dentro del flujo de transacciones o actividades, donde pudieran ocurrir aseveraciones o afirmaciones equívocas materiales?	SI	
¿Las pruebas de recorrido confirman que los controles han sido diseñados eficazmente y puestos en operación?		No existe suficiente información

Tipo de prueba:

Prueba de cumplimiento

Persona entrevistada:

Diana Terán / Recibidor- Pagador

Controles identificados:

1. Control de moneda falsa y cheques falsos
2. Control recepción y pago de efectivo y sus equivalentes.

Pruebas de cumplimiento realizadas:

Inspecciones físicas

1. Se realiza un arqueo de caja para verificar la veracidad de la moneda así como la exactitud de los montos recibidos y entregados

Conclusión:

El proceso de control de caja es confiable y razonable así como la sustentación de los depósitos y pagos realizados.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO OFICINA MATRIZ

Proceso: Control y supervisión de personal,
atención al cliente

Fecha: 19 y 20 de julio 2010

Responsable: Jefe de agencia

Auditor: Grace Murillo Vargas

Pregunta	SI	NO	N/A	Detalle de los Hallazgos de la Auditoría
				OBS: Observación / C/ Conforme / OM: Oportunidades de Mejora / NC: No conforme
1. Tiene un sistema que le permita llevar un control adecuado del personal a cargo		X		NC: El personal muestra disconformidad por el trato y la relación con el jefe de agencia OBS: El control de personal es de acuerdo al juicio del jefe de agencia OM: El control de personal puede ser mejorado con alguna técnica teórica y no empírica.
2. Se tiene un control del personal atendido		X		NC OBS: Los clientes solicitan diferentes aprobaciones a trámites que los cajeros o los oficiales no están seguros de validar, adicionalmente los clientes solicitan información con respecto a inversiones, ventas y créditos. OM: Se debería validar el tema atendido y el número por cada tema
3. Se realizan encuestas a los clientes para evaluar el nivel de satisfacción		X		NC: Por la variabilidad de temas planteados por el cliente, el jefe de agencia asevera que no se puede aplicar una encuesta debido a que el jefe de agencia es un canal de distribución de acuerdo a la necesidad del cliente. OBS: Los clientes atendidos son desechados en forma inmediata. OM: Podría realizarse una encuesta en cada agencia al término de la transacción y en forma personalizada en donde el jefe de agencia encabece el proceso de control de satisfacción.
4. Se valida el tiempo de atención		X		OBS: Se observa que el jefe de agencia realiza funciones de servicio al cliente y aprobación de trámites OM: Se debería tener un contador en el sistema informático que permita validar el tiempo real por transacción.
5. El proceso de supervisión de cajas es óptimo	X			C OBS: El proceso de control interno de los términos monetarios es llevado bajo procedimientos y pruebas razonables para determinar faltantes o sobrantes de efectivo, así como también la custodia de documentos- valores.
Aprobado:..... Fecha:.....				Elaborado por: Grace Murillo Fecha: 20 de julio de 2010

Murillo Vargas Grace Eugenia

DN 5/7 a

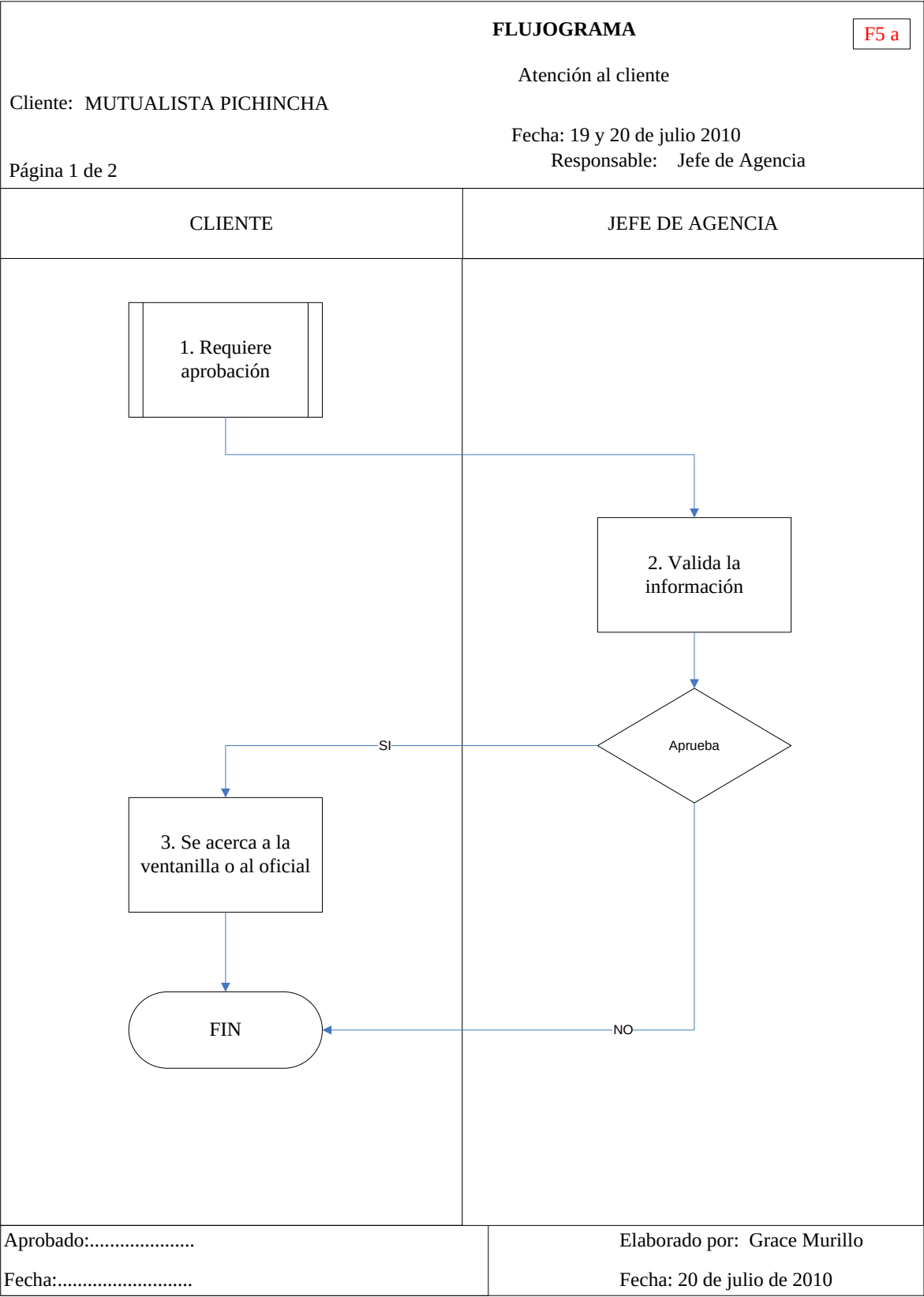
DESCRIPCIÓN NARRATIVA

Cliente: Mutualista Pichincha
Proceso: Atención al cliente
Responsable: Jefe de agencia
Fecha: 19 y 20 de

Ord.	Actor	Descripción	Resultado
1	Cliente	El cliente se acerca a la oficina del jefe de agencia, solicitando se aprueben transacciones que por su carácter particular requieren de una gestión personalizada. O también puede darse el caso de una queja por mala atención del personal que labora en la agencia.	
2	Jefe de Agencia	El Jefe de agencia evalúa si las solicitudes, requerimientos especiales o quejas de los clientes son procedentes y de no serlo informa al cliente la negativa e instruye en las acciones a seguir. De ser positiva la respuesta, instruye al cliente para que se acerque a la ventanilla.	
3	Cliente	El cliente que recibió una respuesta positiva por parte del jefe de agencia, se dirige a las ventanillas y culmina la transacción con el cajero.	

Elaborado por: Grace Murillo
Fecha: 20 de julio de 2010

Aprobado:.....
Fecha:.....



Murillo Vargas Grace Eugenia

DN 5/7 b

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

Cliente: Mutualista Pichincha

Proceso: Control y supervisión de personal

Responsable: Jefe de agencia

Fecha: 19 y 20 de julio

Ord.	Actor	Descripción	Resultado
1	Jefe de Agencia	El jefe de agencia se encarga de controlar la personal realizando verificaciones de cumplimiento de normas de urbanidad, buen trato, cumplimiento de políticas, etc.	
2	Jefe de Agencia	El Jefe de agencia tiene la responsabilidad de controlar el cumplimiento de los horarios del personal que labora bajo su supervisión.	
3	Jefe de Agencia	El cliente que recibió una respuesta positiva por parte del jefe de agencia, se dirige a las ventanillas y culmina la transacción con el cajero.	
4	Jefe de Agencia	El jefe de agencia tiene dentro de sus responsabilidades la de tener un registro de los permisos, vacaciones y demás solicitudes que hagan que un colaborador se ausente de su lugar de trabajo.	
5	Jefe de Agencia	Dentro de las responsabilidades del control en general al personal, el jefe de agencia debe reportar todas las novedades generadas respecto a los sucesos importantes a las direcciones encargadas del control general del personal.	
Elaborado por: Grace Murillo		Aprobado:.....	
Fecha: 20 de julio de 2010		Fecha:.....	

FLUJOGRAMA

F5 b

Control y supervisión de personal

Cliente: MUTUALISTA PICHINCHA

Fecha: 19 y 20 de julio 2010

Responsable: Jefe de Agencia

Página 2 de 2

JEFE DE AGENCIA

1 Control del personal



2 Control de horario del personal



3 Validación de permisos



4 Constatación física de documentos - valores



5 Elaboración de reportes



FIN

Aprobado:.....

Fecha:.....

Elaborado por: Grace Murillo

Fecha: 20 de julio de 2010

Murillo Vargas Grace Eugenia

PRUEBAS DE RECORRIDO Y CUMPLIMIENTO

Agencia:	Oficina Matriz
Proceso:	Control y supervisión de personal y atención al cliente
Período:	20 de Julio de 2010
Preparado por/	
Fecha:	
Revisado por/	
Fecha:	
Referencia de P/T	CCI 5/6

Propósito:

Con este documento se pretende lograr los siguientes objetivos:

- Confirmar la comprensión del flujo de las transacciones dentro del proceso de control y supervisión de personal y atención al cliente.
- Confirmar que la existencia o no de controles internos para este proceso.
- Confirmar si los controles existentes se han diseñado de manera efectiva para prevenir o detectar y corregir errores en forma oportuna.
- Confirmar si estos controles se han implementado y operan de manera adecuada

Tipo de prueba:

Pruebas de recorrido

Persona entrevistada:

Eco. Alejandra Martínez / Jefe de Agencia

Pruebas de recorrido realizadas:

Observación al proceso de control y supervisión de personal y atención al cliente

1. El jefe de agencia se encarga de controlar la personal realizando verificaciones de cumplimiento de normas de urbanidad, buen trato, cumplimiento de políticas, etc.
2. Dentro de las responsabilidades del control en general al personal, el jefe de agencia debe reportar todas las novedades generadas respecto a los sucesos importantes a las direcciones encargadas del control general del personal.

Otros asuntos:

1. El cliente se acerca a la oficina del jefe de agencia, solicitando se aprueben transacciones que por su carácter particular requieren de una gestión personalizada.
2. El Jefe de agencia evalúa si las solicitudes, requerimientos especiales o quejas de los clientes son procedentes y de no serlo informa al cliente la negativa e instruye en las acciones a seguir.
3. El jefe de agencia es el encargado principal del manejo de personal por lo que de sus informes se concluyen en las acciones a tomar ya sea rotación de personal, multas o despidos.

Conclusión:

Por las diversas funciones del jefe de agencia no se controla el número de clientes atendidos satisfactoria e insatisfactoriamente, así como la cantidad de personal que se rota en el mes o en el año debido a problemas internos.

	Si/No	Observaciones Adicionales
¿Las pruebas de recorrido confirman la comprensión del flujo de las transacciones o actividades dentro de procesos representativos?	SI	
¿Las pruebas de recorrido confirmaron que los riesgos identificados representan los puntos clave dentro del flujo de transacciones o actividades, donde pudieran ocurrir aseveraciones o afirmaciones equívocas materiales?		No existe información adicional
¿Las pruebas de recorrido confirman que los controles han sido diseñados eficazmente y puestos en operación?		No existe información adicional

Controles identificados:

1. Control de recursos de la agencia 2. Control total del efectivo y sus equivalentes 3. Control de transacciones y autorizaciones
--

Pruebas de cumplimiento realizadas:

Inspecciones físicas 1. Se verifica que el control de los recursos tales como suministros, equipos, muebles, etc., sea razonable y efectivo 2. Se realiza un arqueo de la bóveda general así como se constata el proceso de cierre diario. 3. Se observa el adecuado manejo de clientes y transacciones problemas

Conclusión:

El proceso de control de supervisión y atención al cliente es efectivo, confiable y razonable

Murillo Vargas Grace Eugenia				CCI 6/6
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO OFICINA MATRIZ				
Proceso: Gestión y control de agencia Responsable: Gerente de agencia			Fecha: 21 - 23 de julio 2010 Auditor: Grace Murillo Vargas	
Pregunta	SI	NO	N/A	Detalle de los Hallazgos de la Auditoría OBS: Observación / C/ Conforme / OM: Oportunidades de Mejora / NC: No conforme
1. Tiene un sistema que le permita llevar un control adecuado del personal a cargo	X			NC: La función de control de personal está a cargo del jefe de agencia. OBS: El gerente de agencia es el representante máximo por lo que permisos, vacaciones y evaluaciones de personal se encuentran a su cargo OM: El control de personal no debe ejercer el jefe de agencia
2. Se tiene un control del personal atendido		X		NC: Los clientes no tienen un contacto directo con el gerente ya que no su función no es operativa sino administrativa OBS: Los clientes únicamente acuden para resolver controversias que impiden agilizar su trámite crediticio. OM: Puede implementar un sistema de control de los clientes que fueron atendidos
3. Conoce de los procesos de su personal a cargo	X			C OBS: El gerente de agencia tiene un amplio conocimiento de los procesos de sus subordinados.
4. Gestiona capacitaciones de acuerdo el perfil de cada cargo	X			NC: Cuando existe una queja de un cliente por ineficiencia en el proceso, se solicita una capacitación. OBS: La capacitación debe ser realizada periódicamente sin que exista de por medio un error o una ineficiencia
5. Tiene un control del total de clientes atendidos en el día		X		NC: Las estadísticas reflejan términos monetarios y cuantitativos únicamente de los clientes sin tomar en consideración los clientes potenciales. OBS: Las estadísticas únicamente validan información para el cumplimiento de metas OM: Implementando indicadores de gestión se puede validar la productividad real.
Aprobado:..... Fecha:.....			Elaborado por: Grace Murillo Fecha: 23 de julio de 2010	

Murillo Vargas Grace Eugenia

DN 717

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

Cliente: Mutualista Pichincha

Proceso: Gestión y control de agencia

Responsable: Gerente de agencia

Fecha: 21 y 23 de julio 2010

Ord.	Actor	Descripción	Resultado
1	Gerente de Agencia	El Gerente de agencia se encarga de gestionar el desenvolvimiento administrativo y operativo de la agencia.	
2	Gerente de Agencia	De existir clientes que se vean afectados económicamente en transacciones realizadas o no han podido ser solventadas sus quejas por el jefe de agencia, el gerente de agencia se encargará de dar solución a sus inquietudes.	
3	Gerente de Agencia	El gerente de agencia se encargará de cerrar los negocios de captación de carácter significativo para la agencia, por el poder de decisión que recae sobre su cargo.	
4	Gerente de Agencia	En casos particular el gerente de agencia tiene la posibilidad de pre aprobar créditos.	
5	Gerente de Agencia	En base a la información histórica de la agencia el gerente propondrá las nuevas metas a cumplir por cada uno de los procesos que se manejan.	
6	Gerente de Agencia	Fundamentado en el resultado obtenido de la gestión realizada por cada tipo de proceso que se atiende en la agencia, el gerente de la misma está encargado de elaborar reportes estadísticos que serán enviados a las direcciones superiores de la Institución.	

Elaborado por: Grace Murillo

Aprobado:.....

Fecha: 23 de julio de 2010

Fecha:.....

FLUJOGRAMA

F6

Gestión y control de agencia

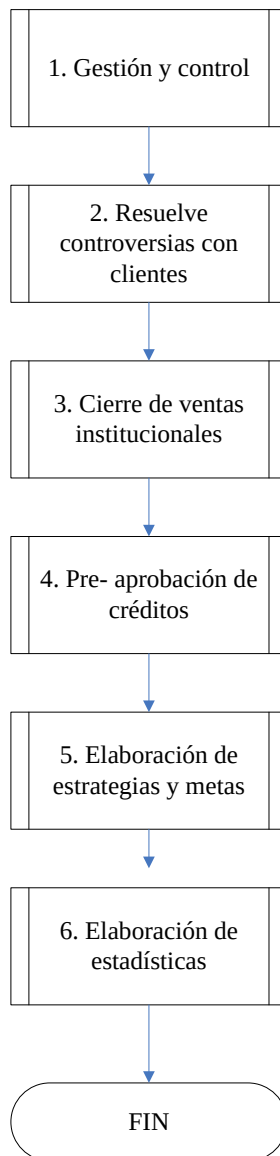
Cliente: MUTUALISTA PICHINCHA

Fecha: 21 y 23 de julio 2010

Responsable: Gerente de Agencia

Página 1 de 1

GERENTE DE AGENCIA



Aprobado:.....

Fecha:.....

Elaborado por: Grace Murillo

Fecha: 23 de julio de 2010

Murillo Vargas Grace Eugenia

PRUEBAS DE RECORRIDO Y CUMPLIMIENTO

Agencia:	Oficina Matriz
Proceso:	Gestión y control de agencia
Período:	23 de Julio de 2010
Preparado por/	
Fecha:	
Revisado por/	
Fecha:	
Referencia de P/T	CCI 6/6

Propósito:

Con este documento se pretende lograr los siguientes objetivos:

- Confirmar la comprensión del flujo de las transacciones dentro de proceso de gestión y control de agencia.
- Confirmar que los controles identificados han sido puestos en operación.
- Confirmar si los controles se han diseñado de manera efectiva para prevenir o detectar y corregir errores en forma oportuna.
- Confirmar si estos controles se han implementado y operan de manera adecuada.

Tipo de prueba:

Prueba de recorrido

Persona entrevistada:

Ing. Xavier Contreras / Gerente de Agencia

Pruebas de recorrido realizadas:

Observación al proceso de gestión y control de agencia

1. El Gerente de agencia se encarga de gestionar el desenvolvimiento administrativo y operativo de la agencia.
2. De existir clientes que se vean afectados económicamente en transacciones realizadas o no han podido ser solventadas sus quejas por el jefe de agencia, el gerente de agencia se encargará de dar solución a sus inquietudes.
3. El gerente de agencia se encargará de cerrar los negocios de captación de carácter significativo para la agencia, por el poder de decisión que recae sobre su cargo.

Otros asuntos:

1. En casos particular el gerente de agencia tiene la posibilidad de pre aprobar créditos.
2. En base a la información histórica de la agencia el gerente propondrá las nuevas metas a cumplir por cada uno de los procesos que se manejan.
3. Fundamentado en el resultado obtenido de la gestión realizada por cada tipo de proceso que se atiende en la agencia, el gerente de la misma está encargado de elaborar reportes estadísticos que serán enviados a las direcciones superiores de la Institución.

Conclusión:

Debido a la ausencia de un control adicionales al gerente de agencia para el proceso de gestión y control de agencia y a la poca atención al cliente que ofrece el gerente de agencia se concluye que no existe un control adecuado del número de clientes atendidos así como de las gestiones realizadas.

	Si/No	Observaciones Adicionales
¿Las pruebas de recorrido confirman la comprensión del flujo de las transacciones o actividades dentro de procesos representativos?	SI	
¿Las pruebas de recorrido confirmaron que los riesgos identificados representan los puntos clave dentro del flujo de transacciones o actividades, donde pudieran ocurrir aseveraciones o afirmaciones equívocas materiales?		No existe suficiente información
¿Las pruebas de recorrido confirman que los controles han sido diseñados eficazmente y puestos en operación?		No existe suficiente información

Tipo de prueba:

Prueba de cumplimiento

Persona entrevistada:

Ing. Xavier Contreras / Gerente de Agencia

Controles identificados:

1. Control de personal
2. Control de la gestión de la agencia

Pruebas de cumplimiento realizadas:

Observación y confirmación

1. Se observa el ingreso del personal y se confirma el procedimiento cuando existe retrasos o permisos del personal de la agencia.

- | |
|---|
| 2. Se observa el adecuado manejo de los clientes problema y la solución a los inquietudes y necesidades del cliente |
|---|

Conclusión:

El proceso de gestión y control de agencia es confiable tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

5.3 ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS

Después de evaluar el control interno a los procesos realizados en las agencias de Mutualista Pichincha, se ha determinado ciertos procesos críticos, los cuales mismos que han sido objeto de aplicación de pruebas de control en las cuales se ha determinado la efectividad del proceso y procedimientos sustantivos tales como Observación, Inspección, Investigación y Cómputo los mismos que han generado observaciones mismas que se han descrito en el cuadro.

El cuadro de hallazgos facilitará a la elaboración de conclusiones y recomendaciones que serán expuestas en el informe final, así mismo dará lugar a la creación del indicador de gestión adecuado.

Debido a la efectividad de la evidencia recolectada en la evaluación del control se ha podido desarrollar el presente cuadro de hallazgos, al cual se ha complementado con una encuesta al Gerente General en representación de la administración, cuyas respuestas fueron incluidas en el cuadro de hallazgos la encuesta desarrollada se detalla a continuación:

Murillo Vargas Grace Eugenia CUADRO DE HALLAZGOS MUTUALISTA PICHINCHA							
CH							
CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	PUNTO DE VISTA DE LA ADMINISTRACION	RECOMENDACIONES	INDICADOR PROPUESTO	
APERTURA DE CUENTAS Y CERTIFICADOS A PLAZO FIJO	Los reportes mensuales de captación ya demuestran el número de clientes que solicitaron únicamente información	Para obtener una valoración real de la productividad se debe obtener datos en base a la meta o la ejecución de la tarea asignada en unidad de tiempo	La gerencia no ha considerado que todas las personas que solicitan información son parte de las actividades diarias de los empleados de cada agencia	* Se tiende a devaluar al personal y subjetivizar el trabajo del empleado, sobrecargar ciertos procesos y aminora tareas y actividades. * El costo de calidad aumenta y la productividad baja	En el manual de procedimientos de la administración no establece como meta lo que no se puede cuantificar en términos monetarios	El proceso cuantificación debe incluir un promedio de clientes que se atienden al día lo cual servirá para determinar la productividad del empleado.	$\frac{\text{Número de Clientes atendidos por día} \times \text{Costo de transacción}}{\text{Número de cliente metas} \times \text{Costo de transacción}}$
	El proceso de apertura de inversión tiene algunos procesos manuales que impiden agilizar el tiempo de atención al cliente	De acuerdo a las normas de calidad ISO, los procesos manuales deben tratar de convertirse en procesos automáticos que agilicen el servicio.	No se ha diseñado formularios automáticos o entrelazados con la información básica que se solicita al cliente.	* Pérdida de otros clientes por demasia en la espera de ser atendido.	El Formulario de Origen Lícito de Fondos, constituye una declaración formal de que el origen de sus fondos es de procedencia lícita, por tal razón este debe ser llenado con pulso y letra del cliente.	La información solicitada como requisito de la apertura de la inversión es la misma que se encuentra en el formulario de Origen Lícito de Fondos, esta puede ser impresa y solo las preguntas de la procedencia de sus fondos puede ser llenado en forma manual.	N/A
	En temporadas bajas o días bajos que no hayan salidas a campo el oficial de inversiones pasa largos periodos de tiempos sin realizar actividades inherentes a su cargo durante la visita se pudo observar que el oficial de inversiones utiliza recursos de la empresa para fines personales tales como uso del internet y uso de teléfono.	El tiempo improductivo y el aprovechamiento de los recursos de la empresa generan pérdidas irrecuperables y baja los índices de productividad	Falta de control en la organización en la agenda de los oficiales para que su tiempo libre.	* Despido del personal improductivo * Estancamiento del revisiones salariales	La administración desconoce que los empleados tengan tiempos improductivos y que estos usen recursos de la empresa para fines personales.	Implementar controles de los recursos como el internet y el teléfono Organizar el tiempo de los funcionarios de tal forma que presenten un reporte diario de actividades	$\frac{\text{Minutos de uso del servicio de internet y/o telefonía}}{\text{Minutos facturados por servicio de internet y/o telefonía}}$ $\frac{\text{Total de actividades mensuales} \times \text{Costo promedio en hora de ejecución}}{\text{Número de reportes mensuales entregados} \times \text{Costo promedio de ejecución}}$
	No se realizan encuestas para medir el nivel de satisfacción en la concesión de créditos	Las Mutualistas son instituciones cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y bienestar familiar de sus asociados, que deberá evidenciarse en la conformación de sus activos	De cada 10 personas que solicitan un crédito 5 son aprobados	No se puede mejorar el proceso de concesión de créditos y entregar mayores y mejores plazas crediticias	No se realizan encuestas al cliente que solicita un crédito por la variabilidad de los casos.	Realizar una encuesta al final de la concesión del crédito para que el cliente evalúe la asesoría del oficial, tiempo de aprobación del crédito sugerencias o quejas para mejorar el servicio.	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos mensuales}}{\text{Número de clientes encuestados mensuales}}$
CONCESIÓN DE CRÉDITOS	El oficial de crédito debe esperar que un cliente requiera de sus servicios mientras tanto, este tiene tiempo que no realiza actividades inherentes a su cargo.	El tiempo improductivo y el aprovechamiento de los recursos de la empresa generan pérdidas irrecuperables y baja los índices de productividad	Falta de control en la organización en la agenda de los oficiales para que su tiempo libre.	* Despido del personal improductivo * Estancamiento del revisiones salariales	La administración desconoce que los empleados tengan tiempos improductivos y que estos usen recursos de la empresa para fines personales.	Implementar controles de los recursos como el internet y el teléfono Organizar el tiempo de los funcionarios de tal forma que presenten un reporte diario de actividades	$\frac{\text{Minutos de uso del servicio de internet y/o telefonía}}{\text{Minutos facturados por servicio de internet y/o telefonía}}$ $\frac{\text{Total de actividades mensuales} \times \text{Costo promedio en hora de ejecución}}{\text{Número de reportes mensuales entregados} \times \text{Costo promedio de ejecución}}$
	La medición del nivel de satisfacción del cliente no se evaluada después de adquirida la vivienda	Toda vez que el cliente concluya sus obligaciones con la Mutualista, debe terminar con las mediciones de calidad	No se considera que el personal post venta sea un cliente potencial que revele índices de satisfacción	* Desconocimiento de los verdaderos índices de satisfacción post venta * Pérdida de nuevos clientes con el método de boca a boca	El método de publicidad boca a boca no se da en la post venta ni en la medición de satisfacción, si no en las campañas publicitarias	Call center debería realizar mediciones post venta para determinar índices de satisfacción y mejora, lo cual ayuda a que la publicidad boca a boca sea una ventaja en recursos.	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos mensuales}}{\text{Número de clientes encuestados mensuales}}$
RECEPCIÓN Y PAGOS DE EFECTIVO	Para el conteo diario de transacciones no se considera otras transacciones como son cambio de libretas, entrega de tarjetas de débito y crédito.	Toda actividad cuyo objetivo será satisfacer al cliente debe contabilizarse para determinar el número exacto de clientes atendidos	Debido a que en el sistema no existe un contabilizador de otras transacciones que no sean pago y entrega de efectivo no se puede determinar el número de clientes por otro tipo de servicio.	* No se determina un número exacto de clientes atendidos por agencia * No se estima el tiempo real por transacción	Las transacciones que se pueden medir son las que han sido ejecutadas en el sistema, las otras transacciones son variables y esporádicas	El sistema debe permitir registrar todo movimiento realizado en ventanilla, lo cual ayudara a medir la productividad. Se debería tener un contador en el sistema informático que permita validar el tiempo real por transacción.	$\frac{\text{Número de transacciones diarias exitosas} \times \text{Costo de transacción}}{\text{Número de horas diarias trabajadas} \times \text{Costo promedio hora}}$
	Mientras que un cliente requiera los servicios del receptor - pagador, este no realiza actividades inherentes a su cargo.	El tiempo improductivo y el aprovechamiento de los recursos de la empresa generan pérdidas irrecuperables y baja los índices de productividad	Falta de control en la organización en la agenda de los oficiales para que su tiempo libre.	* Desconocimiento de los verdaderos índices de satisfacción post venta * Pérdida de nuevos clientes con el método de boca a boca	La administración desconoce que los empleados tengan tiempos improductivos y que estos usen recursos de la empresa para fines personales.	Implementar controles de los recursos como el internet y el teléfono Organizar el tiempo de los funcionarios de tal forma que presenten un reporte diario de actividades	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos mensuales}}{\text{Número de clientes encuestados mensuales}}$ $\frac{\text{Total de actividades mensuales} \times \text{Costo promedio en hora de ejecución}}{\text{Número de reportes mensuales entregados} \times \text{Costo promedio de ejecución}}$
	En los días de mayor afluencia de público como quincenas y fin de mes existe personal que realiza mayores transacciones que otros.	Las metas por cajeros tendrán brechas muy anchas debido que unos cajeros tienen más transacciones realizadas que otros	No existe estándares para que cada cajero pueda realizar igual número de transacciones	* Mayor carga laboral para una sola persona * Metas individuales irreales	No considera que debe haber igual número de transacciones por cajero, ya que no les favorece para futuras postulaciones a cargos más altos	Implementar una meta mensual de transacciones por cajero	$\frac{\text{Número de Clientes atendidos por día} \times \text{Costo de transacción}}{\text{Número de cliente metas} \times \text{Costo de transacción}}$
	Por la variabilidad de temas planteados por el cliente, el jefe de agencia asegura que no se puede aplicar una encuesta debido a que el jefe de agencia es un canal de distribución de acuerdo a la necesidad del cliente.	Toda actividad cuyo objetivo será satisfacer al cliente debe contabilizarse para determinar el número exacto de clientes atendidos	Debido a que en el sistema no existe un contabilizador de otras transacciones no se puede determinar el número de clientes por otro tipo de servicio.	* No se determina un número exacto de clientes atendidos por agencia * No se estima el tiempo real por transacción	Las transacciones que se pueden medir son las que han sido ejecutadas en el sistema, las otras transacciones son variables y esporádicas	El sistema debe permitir registrar toda transacción lo cual ayudara a medir la productividad. Se debería tener un contador en el sistema informático que permita validar el tiempo real por transacción.	$\frac{\text{Número de Clientes atendidos por día} \times \text{Costo de transacción}}{\text{Número de cliente metas} \times \text{Costo de transacción}}$
CONTROL Y SUPERVISIÓN DE PERSONAL Y ATENCIÓN AL CLIENTE	El proceso de control de documentos - valores es óptimo sin embargo no es frecuente y no es sorpresivo.	Existe un abuso de confianza	El exceso de confianza dado por el jefe de agencia a sus subordinados impiden obtener un buen control del personal	Pérdida del control del personal	Cada año el personal es rotado a otra agencia, por lo que de existir algún problema de control se opta por la separación laboral del personal	Evaluar al jefe de agencia para determinar su capacidad de liderazgo y determinar su aptitud para el cargo	$\frac{\text{Personal rotado por agencias en el mes}}{\text{Número de personal} \times \text{Tiempo de permanencia por agencia}}$
	No se lleva un control de las controversias solucionadas	Toda actividad cuyo objetivo será satisfacer al cliente debe contabilizarse para determinar el número exacto de clientes atendidos	Debido a que en el sistema no existe un contabilizador de otras transacciones no se puede determinar el número de clientes por otro tipo de servicio.	* No se determina un número exacto de clientes atendidos por agencia * No se estima el tiempo real por transacción	Las transacciones que se pueden medir son las que han sido ejecutadas en el sistema, las otras transacciones son variables y esporádicas	Implementando indicadores de gestión se puede validar la productividad real. El sistema debe permitir registrar toda transacción lo cual ayudara a medir la productividad.	$\frac{\text{Número de Clientes atendidos por día} \times \text{Costo de transacción}}{\text{Número de cliente metas} \times \text{Costo de transacción}}$
Elaborado por: Grace Murillo Fecha: 30 de julio de 2010				Aprobado por: Fecha:			

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL PENSAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN

Fecha: 23 de julio 2010

Cliente: MUTUALISTA PICHINCHA

Auditor: Grace Murillo

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Dentro del manual de procedimientos existe alguna forma de evaluar las transacciones que no son marcadas en el sistema?	En el manual de procedimientos de la administración no establece como meta lo que no se puede cuantificar en términos monetarios.
2	¿Por qué el Formulario de Origen Lícito de Fondos debe ser llenado por el cliente?	El Formulario de Origen Lícito de Fondos, constituye una declaración formal de que el origen de sus fondos es de procedencia lícita, por tal razón este debe ser llenado con puño y letra del cliente.
3	¿Como Gerente General conoce a usted que los empleados durante el día laboral tengan tiempos improductivos y que lo usen para fines personales?	La administración desconoce que los empleados tengan tiempos improductivos y que estos usen recursos de la empresa para fines personales.
4	¿Se realizan encuestas a los siguientes clientes:	
	a. Clientes que solicitan crédito	No se realizan encuestas al cliente que solicita un crédito por la variabilidad de los casos, es decir que unas personas se les dificultó la aprobación más que a otras, lo cual podría repercutir en nuestra medición de satisfacción
	b. Clientes que compraron una vivienda y que mantienen un crédito pro financiamiento (post- venta)	No se realizan encuestas post- ventas ya que esto no favorece ni perjudica la satisfacción del cliente.
	c. ¿Piensa usted que el medir la satisfacción post venta beneficiará de publicidad gratuita a Mutualista?	El método de publicidad boca a boca no se da en la post venta ni en la medición de satisfacción, si no en las campañas publicitarias.
5	¿El sistema permite medir todas las transacciones que no tengan que ser ingresadas?	Las transacciones que se pueden medir son las que han sido ejecutadas en el sistema, las otras transacciones son variables y esporádicas.
6	Se ha podido observar que en temporadas altas como quincenas unos cajeros efectúan más transacciones que otros. Para mantener una meta estándar de transacciones realizadas al día ¿Debería cada cajero tener una meta diaria de transacciones en	Cuando un cajero aplica para un ascenso de puesto, se evalúa el record de sus transacciones lo cual favorece para futuras postulaciones a cargos más altos.

Murillo Vargas Grace Euegenia

EPA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL PENSAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN

Fecha: 23 de julio 2010

Cliente: MUTUALISTA PICHINCHA

Auditor: Grace Murillo

No.	Pregunta	Respuesta
7	<i>Se ha observado que la relación entre el jefe de agencia y los demás funcionarios es de extrema confianza, ¿Considera usted que es perjudicial para el control de personal?, ¿Cómo da corrección a este problema?</i>	El jefe de agencia debe ser amigo de sus subordinados, sin embargo con esto no se espera que existen incumplimientos u omisiones en el proceso de control del personal de las agencias, por lo que de darse un caso como este el personal de la agencia es inmediatamente rotado a otra agencia y de reincidir en este problema el jefe de agencia es despedido. Sin embargo para evitar que exista lazos muy fuertes y marcados por el personal, cada año el personal es rotado a otra agencia, por lo que cualquier problema de control como este es eliminado al separar al personal.
Elaborado por: Grace Murillo Fecha: 23 de julio de 2010		Aprobado:..... Fecha:.....

5.3.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Toda vez que se obtuvo la información necesaria del personal de la agencia y de sus funciones, se concluye que es necesario de indicadores de gestión que permita validar datos reales de los diferentes procesos críticos y eleven la productividad de los funcionarios. Adicionalmente se puede observar que el principal problema es que no se determina los tiempos improductivos, por tal razón se debe implementar un indicador que refleje la productividad diaria, mensual o trimestral de cada funcionario.

Para determinar el índice de productividad de una tarea, actividad o meta, se identificaron que los recursos más sobresalientes son:

Mrillo Vargas Grace Eugenia							IG
PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTION PARA PROCESOS DE AGENCIA MATRIZ							
	TIPO	OBJETIVO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	RELACIÓN	DATOS	ÍNDICE	ESTANDAR
APERTURA DE CUENTAS Y CERTIFICADOS A PLAZO FIJO	PRODUCTIVIDAD	Determinar el porcentaje de productividad diaria del funcionario en función del costo que genera.	Porcentaje de productividad Diaria	Número de Clientes atendidos por día X costo de transacción	$200 \times 1 \times 0.2$	80%	95%
				Número de cliente metas X costo de transacción	250×0.2		
	CONTROL	Controlar el correcto uso de los recursos de internet y telefonía por línea y/o ip	Eficiencia en el uso de internet y telefonía por línea y/o ip	Minutos de uso del servicio de internet y/o telefonía	1000 min	12,20	17,07
				Minutos facturados por servicio de intrnet y/o telefonía	\$ 82		
	EFICACIA	Cuantificar la eficacia de las actividades diarias del funcionario	Eficacia de las actividades del funcionario	Total de actividades mensuales X costo promedio en hora de ejecución	$13 \times 1 \times 3.2$	87%	95%
				Número de reportes mensuales entregados X costo promedio de ejecución	15×3.2		
CONSECIÓN DE CRÉDITOS	EFICIENCIA	Determinar la eficiencia del servicio al cliente y la calidad del producto	Eficiencia en el servicio y el producto	Número de clientes satisfechos mensuales	20×30	60%	95%
				Número de clientes encuestados mensuales	1000		
	CONTROL	Controlar el correcto uso de los recursos de internet y telefonía por línea y/o ip	Eficiencia en el uso de internet y telefonía por línea y/o ip	Minutos de uso del servicio de internet y/o telefonía	1000 min	12,20	17,07
				Minutos facturados por servicio de intrnet y/o telefonía	\$ 82		
	EFICACIA	Cuantificar la eficacia de las actividades diarias del funcionario	Eficacia de las actividades del funcionario	Total de actividades mensuales X costo promedio en hora de ejecución	$13 \times 1 \times 3.2$	87%	95%
				Número de reportes mensuales entregados X costo promedio de ejecución	15×3.2		
VENTAS	EFICIENCIA	Determinar la eficiencia del servicio al cliente y la calidad del producto	Eficiencia en el servicio y el producto	Número de clientes satisfechos mensuales	20×30	60%	95%
				Número de clientes encuestados mensuales	1000		
RECEPCION Y PAGOS DE EFECTIVO O	PRODUCTIVIDAD	Determinar el costo del tiempo real productivo	Tiempo productivo	Número de transacciones diarias exitosas X costo de transacción	300×0.2	7,50	8,75
				Número de horas diarias trabajadas X costo promedio hora	8		
	EFICIENCIA	Determinar la eficiencia del servicio al cliente y la calidad del producto	Eficiencia en el servicio y el producto	Número de clientes satisfechos mensuales	20×30	60%	95%
				Número de clientes encuestados mensuales	1000		
	CONTROL	Controlar el correcto uso de los recursos de internet y telefonía por línea y/o ip	Eficiencia en el uso de internet y telefonía por línea y/o ip	Minutos de uso del servicio de internet y/o telefonía	1000 min	12,20	17,07
				Minutos facturados por servicio de intrnet y/o telefonía	\$ 82		
EFICACIA	Cuantificar la eficacia de las actividades diarias del funcionario	Eficacia de las actividades del funcionario	Total de actividades mensuales X costo promedio en hora de ejecución	$13 \times 1 \times 3.2$	87%	95%	
			Número de reportes mensuales entregados X costo promedio de ejecución	15×3.2			
CONTROL Y SUPERVISION DE PERSONAL Y ATENCIÓN AL CLIENTE	PRODUCTIVIDAD	Determinar el porcentaje de productividad diaria del funcionario	Porcentaje de productividad Diaria	Número de Clientes atendidos por día X costo de transacción	$200 \times 1 \times 0.2$	80%	95%
				Número de cliente metas X costo de transacción	250×0.2		
	CONTROL	Determinar la rotación de personal por agencia al mes	Indice de rotación de personal	Personal rotado por agencias en el mes	3×1	50%	29%
				Número de personal x Tiempo de permanencia por agencia	6×1		
GESTIÓN Y CONTROL DE AGENCIA	PRODUCTIVIDAD	Determinar el porcentaje de productividad diaria del funcionario	Porcentaje de productividad Diaria	Número de Clientes atendidos por día X costo de transacción	$200 \times 1 \times 0.2$	80%	95%
				Número de cliente metas X costo de transacción	250×0.2		
Elaborado por: Grace Murillo Fecha: 30 de julio de 2010				Aprobado por: Fecha:			

5.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Después de haber obtenido evidencia suficiente a continuación se detalla la comunicación de resultados la cual será efectuada a través del informe largo de auditoría cuyo objetivo principal es dar a conocer a la Administración de Mutualista las conclusiones de la presente investigación y a la vez se especifica recomendaciones que la Gerencia validará su aplicación o no y será objeto de control por parte de la auditoría interna de Mutualista.

Quito, 28 de julio de 2010

Señor

Mario Burbano De Lara

GERENTE GENERAL MUTUALISTA PICHINCHA

Ciudad.-

Se ha realizado una Auditoría de Gestión, orientada a determinar el tiempo improductivo que están generando el personal de la agencias de Mutualista Pichincha, para lo cual se ha tomado como muestra a la Agencia de la Oficina Matriz, por ser la que canaliza el mayor número de procesos y clientes.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna promulgadas por el Instituto de Auditores Internos, y de acuerdo a los Procesos de Auditoría Generalmente Aceptados, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos necesarios para la investigación.

Para la evaluación de la gestión, fueron usadas técnicas y procedimientos de control interno propias de las empresa y algunas a juicio del auditor.

En el presente informe se detalla comentarios, conclusiones y recomendaciones para obtener mejoras y elevar la productividad de su personal.

A través del presente dejo constancia del reconocimiento por la total colaboración recibida a la hora de desarrollar esta investigación.

Atentamente,
Grace Murillo Vargas

PATE I INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- Antecedentes

Con el cierre de Mutualista Benalcázar, Mutualista Pichincha se ha constituido en la pionera en el mercado del área mutual, consolidándose la mayor con números de agencias a nivel nacional y con una atractiva gama de productos y servicios.

Las agencias de Mutualista Pichincha están desplazadas alrededor del país y en la ciudad capital está distribuida en zonas estratégicas de acuerdo al tipo de mercado ofrecido, con un número de 28 agencias actualmente es la más sólida con respecto a las otras instituciones mutuales.

Los tres pilares fundamentales del giro del negocio son la captación de recursos a través de apertura de cuentas e inversiones que permitan realizar concesión de créditos y la construcción y venta de proyectos inmobiliarios.

Los procesos manejados para las agencias son estándar y no hay variabilidad en el manejo entre una y otra y las transacciones varían según su ubicación, no obstante, el mayor número de operaciones es realizado en la oficina matriz, por lo que el presente examen se desarrolla en base a los resultados obtenidos de esta agencia.

- Motivos del Examen

En el área bancaria – financiera el objeto principal de control interno se base en procedimientos que representan términos monetarios para la Institución y que se encuentren de las normas legales de los organismos de control. Sin embargo no se considera como parte del control una auditoría de Gestión que permita determinar tiempos improductivos e implementar indicadores que ayuden a monitorear la productividad y la calidad del servicio de sus funcionarios.

- Funcionarios de la Agencia

La oficina Matriz cuenta con los siguientes funcionarios que a su cargo llevan los siguientes procesos:

CARGO	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	PROCESO
Gerente de Agencia	Ing. Xavier Contreras	Gestión y control de la agencia
Jefe de Agencia	Eco. Alejandra Martínez	Control y supervisión del personal, atención al cliente
Oficial de Inversiones	Ing. Alexandra Tamayo	Apertura de cuentas de ahorro e inversiones
Oficial de Cuentas	Ing. Mercedes Alcázar	Concesión de créditos
Oficial de ventas	Ing. Daniel Cruz	Venta de proyectos inmobiliarios
Recibidor – Pagador	Pamela Armijos Betty Álvarez Diana Terán	Recepción y pago de efectivo

PARTE II PROCESOS EXAMINADOS

- Gestión y control de la agencia

El Gerente de agencia lleva la gestión y control de la agencia, dirige y controla los recursos asignados, así como el diseño de estrategias de mercado y ventas. Adicionalmente realiza funciones de captación exclusivamente de clientes institucionales es decir clientes donde implique negociaciones de alta gerencia.

El gerente de agencia tiene la función de aprobar tasas de interés más altas y es personal clave a la hora de aprobar un crédito ya que su decisión es la que el comité de crédito toma para la aprobación final del crédito.

Debido a sus funciones el tiempo que pasa en la agencia es muy corto y en el caso de suscitarse una controversia fuerte con un cliente o su producto acuden de forma inmediata para solucionar.

Dentro del proceso de control no se lleva un control de las controversias solucionadas, lo cual evita tener un control de la calidad del servicio y la productividad de cada uno de los funcionarios de la agencia que incluyen al área gerencial. Toda actividad cuyo objetivo es satisfacer al cliente debe contabilizarse y a pesar de que esto solo sea autorizaciones para trámites que solo el criterio del gerente puedan realizarlo.

En el futuro el no llevar un control de este tipo de transacciones podría influir en los datos reales para obtener mediciones reales con la competencia.

- Control y supervisión del personal, atención al cliente

El proceso de control y supervisión de manejo de documentos – valores es razonable, sin embargo los arqueos de documentos-valores no son sorprendidos sino son previamente comunicados a su personal, por lo que se puede observar un abuso de confianza de parte de los subordinados que tiene a su cargo.

Dentro de su proceso diario el jefe de agencia debe resolver controversias con clientes así como facilitar autorizaciones. Este tipo de transacciones no son contabilizadas, y tampoco conforman el cumplimiento de metas.

- Apertura de cuentas de ahorro e inversiones

El oficial de inversiones realiza apertura de cuentas de ahorros y certificados a plazo fijo a clientes que se acercan en forma libre y voluntaria a la agencia así como en campo. En el proceso de apertura se debe ingresar información básica del cliente y otra información como el Origen Lícito de fondos debe ser llenada en forma manual, en este lapso de tiempo los clientes deben esperar por ser atendido entre 20-30 minutos, por lo que muchos clientes desisten de la idea de invertir.

Las salidas a campo no son programadas y se las realiza a juicio del oficial de inversiones sin autorización alguna únicamente con conocimiento del jefe de agencia, por lo general estas son realizadas cuando no existe mucha afluencia de clientes. La falta de control podría ocasionar que el tiempo de las salidas de campo sea invertido en asuntos personales o simplemente este no sea usado para los fines de captación. Si bien la meta es un global de captaciones, no existe un control de las captaciones en campo y las captaciones en agencia.

En temporadas bajas o días bajos que no existan salidas a campo el oficial de inversiones pasa largos períodos de tiempos sin realizar actividades inherentes a su cargo, el personal utiliza recursos de la empresa para fines personales lo cual estaría generando pérdidas monetarias y de productividad. De acuerdo a la captación no se ha generado un plan de incentivos por captación por lo que el personal tendría a desmejorar su trabajo por esto.

- Concesión de créditos

El oficial de crédito es el funcionario filtro previo a la pre aprobación de una carpeta crediticia realizada por gerente de agencia. No se establece una meta de montos para cada tipo de crédito la misma que siempre es superada debido a la demanda crediticia.

El oficial de crédito debe esperar que un cliente requiera de sus servicios mientras tanto, este tiene tiempo que no realiza actividades inherentes a su cargo.

Los clientes deben esperar largos períodos de tiempo, sin embargo debido a la necesidad estos no abandonan su idea crediticia pero si genera una mala imagen de servicio.

- Venta de proyectos inmobiliarios

Las ventas de los proyectos inmobiliarios son manejadas exclusivamente por el departamento de ventas el mismo que realiza estimaciones y proyecciones para el cumplimiento de metas. Los clientes que acuden durante el día solicitan información y de acuerdo a la necesidad del cliente se convierten en clientes prominentes.

Toda vez que al cliente ha sido aprobado el financiamiento de la vivienda este pasa a ser manejado por el oficial de crédito por lo que la relación cliente – vendedor termina una vez entregada la vivienda. El Call center valida únicamente la satisfacción de la atención del vendedor, el nivel de información facilitada y termina toda vez que se entrega la vivienda, esto no genera información para mejorar la materia prima o para generar publicidad gratuita.

- Recepción y pago de efectivo

El cajero o recibidor – pagador tiene la función de custodiar valores y receptar y pagar efectivo. Estas transacciones son validas y contabilizadas por sistema informático Delta 21, sin embargo no se consideran otros servicios como cambio de libretas y entrega de tarjetas de débito y crédito.

Mientras que un cliente requiera los servicios del recibidor – pagador, este no realiza actividades inherentes a su cargo, lo cual estaría generando pérdidas monetarias y de productividad.

Los cajeros si tienen una meta global de transacciones mensuales, sin embargo no existen una meta individual que permita equiparar el nivel de productividad en cada uno de ellos, se puede notar que en temporadas altas unos cajeros realizan mayor número de transacciones que otros.

PARTE III RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES A LA OFICIAL DE INVERSIONES

- El proceso cuantificación debe incluir un promedio de clientes que se atienden al día lo cual servirá para determinar la productividad del empleado.

Opinión de la Administración: En el manual de procedimientos de la administración no establece como meta lo que no se puede cuantificar en términos monetarios.

- La información solicitada como requisito de la apertura de la inversión es la misma que se encuentra en el formulario de Origen Lícito de Fondos, esta puede ser impresa y solo las preguntas de la procedencia de sus fondos puede ser llenado en forma manual.

Opinión de la Administración: El Formulario de Origen Lícito de Fondos, constituye una declaración formal de que el origen de sus fondos es de procedencia lícita, por tal razón este debe ser llenado con puño y letra del cliente.

- Implementar controles de los recursos como el internet y el teléfono
- Organizar el tiempo de los funcionarios de tal forma que presenten un reporte diario de actividades.

Opinión de la Administración: La administración desconoce que los empleados tengan tiempos improductivos y que estos usen recursos de la empresa para fines personales.

INDICADORES RECOMENDADOS PARA LA OFICIAL DE INVERSIONES

Indicador de Productividad: Permite determinar el porcentaje de productividad diaria de un funcionario en función del costo que genera una transacción revelando los tiempos improductivos y permitiendo desarrollar estrategias de mejora en los procesos:

$\frac{\text{Número de Clientes atendidos por día} \times \text{costo de transacción}}{\text{Número de cliente metas} \times \text{costo de transacción}}$
--

Indicadores de Control: Permite controlar el correcto uso de los recursos de internet y telefonía por línea y/o ip:

$\frac{\text{Minutos de uso del servicio de internet y/o telefonía}}{\text{Minutos facturados por servicio de intrnet y/o telefonía}}$
--

Indicadores de Eficacia: Permite cuantificar la eficacia de las actividades diarias del funcionario:

$\frac{\text{Total de actividades mensuales} \times \text{costo promedio en hora de ejecución}}{\text{Número de reportes mensuales entregados} \times \text{costo promedio de ejecución}}$
--

RECOMENDACIONES A LA OFICIAL DE CUENTA

- Realizar una encuesta al final de la concesión del crédito para que el cliente evalúe la asesoría del oficial, tiempo de aprobación del crédito sugerencias o quejas para mejorar el servicio.

Opinión de la Administración: No se realizan encuestas al cliente que solicita un crédito por la variabilidad de los casos.

INDICADORES RECOMENDADOS PARA LA OFICIAL DE CUENTA

Indicador de Productividad: Permite determinar el porcentaje de productividad diaria de un funcionario en función del costo que genera una transacción revelando los tiempos improductivos y permitiendo desarrollar estrategias de mejora en los procesos:

$\frac{\text{Número de Clientes atendidos por día} \times \text{costo de transacción}}{\text{Número de cliente metas} \times \text{costo de transacción}}$
--

Indicadores de Control: Permite controlar el correcto uso de los recursos de internet y telefonía por línea y/o ip:

$\frac{\text{Minutos de uso del servicio de internet y/o telefonía}}{\text{Minutos facturados por servicio de intrnet y/o telefonía}}$
--

Indicadores de Eficacia: Permite cuantificar la eficacia de las actividades diarias del funcionario:

Total de actividades mensuales X costo promedio en hora de ejecución
Número de reportes mensuales entregados X costo promedio de ejecución

RECOMENDACIONES A LA OFICIAL DE VENTAS

- Call center debería realizar mediciones post venta para determinar índices de satisfacción y mejora, lo cual ayuda a que la publicidad boca a boca sea una ventaja en recursos.

Opinión de la Administración: El método de publicidad boca a boca no se da en la post venta ni en la medición de satisfacción, si no en las campañas publicitarias

INDICADORES RECOMENDADOS PARA LA OFICIAL DE VENTAS

Indicador de Eficiencia: Este indicador permite determinar la eficiencia del servicio al cliente y la calidad del producto:

Número de clientes satisfechos mensuales
Número de clientes encuestados mensuales

RECOMENDACIONES A LOS RECIBIDORES PAGADORES

- El sistema debe permitir registrar todo movimiento realizado en ventanilla, lo cual ayudara a medir la productividad.
- Se debería tener un contador en el sistema informático que permita validar el tiempo real por transacción.

Opinión de la Administración: Las transacciones que se pueden medir son las que han sido ejecutadas en el sistema, las otras transacciones son variables y esporádicas

- Implementar una meta mensual de transacciones por cajero

Opinión de la Administración: No considera que debe haber igual número de transacciones por cajero, ya que no les favorece para futuras postulaciones a cargos más altos

INDICADORES RECOMENDADOS PARA LOS RECIBIDORES PAGADORES

Indicador de Productividad: Permite determinar el porcentaje de productividad diaria de un funcionario en función del costo que genera una transacción revelando los tiempos improductivos y permitiendo desarrollar estrategias de mejora en los procesos:

$\frac{\text{Número de Clientes atendidos por día} \times \text{costo de transacción}}{\text{Número de cliente metas} \times \text{costo de transacción}}$
--

Indicadores de Eficacia: Permite cuantificar la eficacia de las actividades diarias del funcionario:

$\frac{\text{Total de actividades mensuales} \times \text{costo promedio en hora de ejecución}}{\text{Número de reportes mensuales entregados} \times \text{costo promedio de ejecución}}$
--

Indicador de Eficiencia: Este indicador permite determinar la eficiencia del servicio al cliente y la calidad del producto:

$\frac{\text{Número de clientes satisfechos mensuales}}{\text{Número de clientes encuestados mensuales}}$

RECOMENDACIONES AL JEFE DE AGENCIA

- Evaluar al jefe de agencia para determinar su capacidad de liderazgo y determinar su aptitud para el cargo

Opinión de la Administración: Cada año el personal es rotado a otra agencia, por lo que de existir algún problema de control se opta por la separación laboral del personal

- Implementando indicadores de gestión se puede validar la productividad real.
- El sistema debe permitir registrar toda transacción lo cual ayudara a medir la productividad.

Opinión de la Administración: Las transacciones que se pueden medir son las que han sido ejecutadas en el sistema, las otras transacciones son variables y esporádicas

INDICADORES RECOMENDADOS PARA EL JEFE DE AGENCIA

Indicador de Productividad: Permite determinar el porcentaje de productividad diaria de un funcionario en función del costo que genera una transacción revelando los tiempos improductivos y permitiendo desarrollar estrategias de mejora en los procesos:

$\frac{\text{Número de Clientes atendidos por día} \times \text{costo de transacción}}{\text{Número de cliente metas} \times \text{costo de transacción}}$
--

Indicador de Control: Este indicador permite controlar la rotación del personal por mes.

Personal rotado por agencias en el mes
Número de personal x Tiempo de permanencia por agencia

RECOMENDACIONES AL GERENTE DE AGENCIA

- Implementar indicadores de gestión se puede validar la productividad real.
- El sistema debe permitir registrar toda transacción lo cual ayudara a medir la productividad.

Opinión de la Administración: Las transacciones que se pueden medir son las que han sido ejecutadas en el sistema, las otras transacciones son variables y esporádicas

INDICADORES RECOMENDADOS PARA EL GERENTE DE AGENCIA

Indicador de Productividad: Permite determinar el porcentaje de productividad diaria de un funcionario en función del costo que genera una transacción revelando los tiempos improductivos y permitiendo desarrollar estrategias de mejora en los procesos:

Número de Clientes atendidos por día X costo de transacción
Número de cliente metas X costo de transacción

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La auditoría de gestión es una herramienta que se aplica en cualquier tipo de entidad, que ayuda a la administración a evaluar un sistema, un proceso o subproceso obteniendo resultados que promuevan la reducción de costos y la simplificación de tareas innecesarias u obsoletas.
- Los indicadores de gestión son instrumentos que reflejan los resultados de una actuación pasada, el cumplimiento de metas y objetivos, los mismos que permiten implementar estrategias o correctivas de mejora
- Los indicadores de calidad y productividad permiten determinar los tiempos improductivos y evaluar la calidad en el servicio cuyos resultados servirán para desarrollar planes y programas para elevar o disminuir los resultados de los indicadores según sea el caso.
- Los costos de no calidad o costos improductivos son aquellos que se generan por el mal uso del tiempo laboral, los cuales repercuten en los resultados de indicadores y que se traducen a pérdidas económicas.
- Con el cierre de Mutualista Benalcázar en el año 2008, Mutualista Pichincha se ha convertido en la pionera en diversidad de productos y servicios respecto al sistema mutual.
- Dentro del sistema de control interno de Mutualista Pichincha no se ha desarrollado auditorías de gestión a los diversos procesos establecidos.

- La auditoría de gestión aplicada muestra que los procesos se presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, el servicio al cliente y los procesos de control interno y los resultados operacionales son conformes, sin embargo se observan que existen desperdicios de tiempo dentro del personal de las agencias.
- La evaluación de la satisfacción del cliente es realizada únicamente hasta que termina el proceso

6.2 RECOMENDACIONES

- Como parte del proceso de control interno de toda entidad se debe realizar planificaciones y programas de auditoría de gestión que permitan evaluar los procedimientos de cada departamento, áreas y unidades, con la finalidad de establecer estrategias y mejoras en la calidad.
- Desarrollar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de cada agencia y de la Institución.
- Implementar indicadores de gestión de calidad y productividad que permitan disminuir los costos de no calidad, mejorar el servicio y elevar la productividad del personal
- Es importante cuantificar la pérdida de tiempo que un empleado genera en su labor diaria a través de los resultados que arrojen los indicadores de gestión de la productividad.
- Se debe desarrollar planes y programas para establecerse como pionera en el sistema mutual, a través de la creación de productos y servicios innovadores.
- Desarrollar auditorías de gestión continuas que permitan validar y evaluar la calidad de los procesos y los servicios.

- Implementar indicadores de productividad que permitan determinar el número de clientes atendidos y el número de transacciones efectuadas; implementar indicadores de calidad del servicio que permitan determinar la satisfacción del cliente
- Realizar encuestas de medición del servicio post atención, las cuales servirán como herramientas para recolección de los indicadores de gestión

BIBLIOGRAFÍA

- ADAM, Adam Alfredo, La fiscalización en México, Segunda Edición, México 1996.
- ALCOVER Diaz, Roberto y otros, La nueva Iso 9000:2000: análisis comparativo con la Iso 9000:1994, Editorial Fundación Confemental, Madrid 2003.
- AMAND V., Feigenbaum, Total Quality Control, Mc Graw Hill, New York 1991.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, Diccionario de Marketing, 22 de Agosto del 2006.
- ARENAS James K., Auditoria un enfoque integral, editorial Pearson, Sexta Edición
- ARMADA Travas, Elvira, Evolución de la Auditoría, La revista del empresario cubano, Cuba 2006.
- AULA, Diccionario Enciclopédico Universal
- BURBANO Mario, Como nació Mutualista Pichincha, Mupi Informativo, 1 de noviembre del 2008.
- CHARLES Lamb y otros, Marketing, Sexta Edición, Editorial International Thomson, México 2002.
- CUBERO Abril, Teodoro, Manual Específico de Auditoría de Gestión Unidad de Auditoría Interna, Ilustre Municipio de Cuenca 2009.
- DE LA GARZA Toledo, Enrique y BELMONT Cortés, Edgar Teorías sociales y Estudio del Trabajo: nuevos enfoques, Editorial Rubi, Barcelona 2006.
- DEMING W. Edward, Out of the crisis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1993 .
- ESCOBEDO Pérez, Jesús, Revista Contaduría y Administración No. 201, Abril-Junio 2001.
- FERNÁNDEZ Arenas, José, La Auditoría Administrativa, Ediciones Diana, México 1985.
- FRANKLIN, Benjamín E., Auditoría Administrativa, Editorial McGraw Hill México 2000.

- GONZALEZ Fernández, Francisco Javier, Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión, Editorial Fundación Confemental, Madrid 2006.
- GOODSTEIN Leonard y otros, Planificación Estratégica Aplicada, Editorial MC Graw Hill, Madrid 2000.
- GRAIG-COOPER, Michael, Auditoría de Gestión Ediciones Folio España, Madrid 1994.
- HARRINGTON, Jame, El Costo de la Mala Calidad, Ediciones Diaz Santos, Madrid 1990
- HORNGREN Foster, Datar, Contabilidad de Costos Un Enfoque Gerencial, Décima Edición, México 2002.
- KOTLER Philip y otros, El marketing de Servicios Profesionales, editorial Paidós SAICF, México 2004.
- KUME, Hitoshi, Herramientas Estadísticas básicas para el mejoramiento de la Calidad, Editorial Norma, Bogotá 2002.
- LORINO, Philippe, El Control de Gestión Estratégico, Primera Edición, Ediciones Alfaomega, México-1994.
- MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito 2006
- MEIGS Walter B. y otros, Principios de Auditoría, Editorial Diana, México 1983
- MINTBERG Henry y otros, El Proceso Estratégico, Editorial Pearson, México 2005
- MORA Eguídanos ,Araceli, Diccionario de Contabilidad Auditoría y Control de Gestión, Editorial Ecobook, Madrid 2008.
- PAREDES, Alfredo, Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos, Ponencia presentada en el Seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Quito Octubre 2009.
- PICHINCHA Mutualista, Memoria de Sostenibilidad 2009.
- SALGUERO Amado Indicadores de gestión y cuadro de mando Ediciones Diaz Santos Madrid 2006 p.
- SANDHUSEN L., Richard y otros, Mercadotecnia, Primera Edición, Editorial Continental, México 2002.

- SANTILLANA González Juan R., Conoce las auditorías, Editorial Thompson 1992
- STANTON William y otros, Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2004.
- TÉLLEZ Trejo, Benjamín Rolando, Auditoría un Enfoque Práctico, Editorial Cengage Learning, México 2004.
- VILAR Barrio, José Francisco, Control Estadístico de los Procesos, Editorial Fundación Confemetal, Madrid 2005.
- WILLIAMS, Leonard P., Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa, Ediciones Diana, México 1989.

NETGRAFÍA

- www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html
- www://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfpa2.html
- www://monografias.com, GUILARTE, Yanelis Q., Bases de auditoría de gestión para el sector público.
- www://mutualistapichincha.com

CÓDIGOS, NORMAS Y LEYES

- Ley de general de Instituciones del Sistema Financiero
- Normas Ecuatorianas de Auditoría
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
- Normas Internacionales de Auditoría
- Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento de la calidad del servicio

- Normas Iso 9000

ÍNDICE

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INTRODUCCIÓN	V
CAPITULO I	1
AUDITORIA DE GESTIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	1
1.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	5
1.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	6
1.4 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	8
1.5 LIMITACIONES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	9
1.6 RIESGO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.....	10
1.6.1 EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	12
1.7 NORMATIVIDAD DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	15
1.7.1 Normas internacionales de Auditoria (NIA).....	16
1.7.2 Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGA).....	20
1.7.3 Normas Ecuatorianas de Auditoría	24
1.7.4 Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA)	24
1.7.5 Normas de calidad ISO	28
1.8 TÉCNICAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	30
1.9 PAPELES DE TRABAJO.....	32
1.9.1 DEFINICIÓN.....	32
1.9.2 NATURALEZA DE LOS PAPELES DE TRABAJO	33
1.9.3 OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	35
1.9.4 REQUISITOS PARA ELABORAR PAPELES DE TRABAJO.....	36
1.9.5 PROGRAMA DE AUDITORÍA	38
1.9.6 CLASES DE PAPELES DE TRABAJO	41
1.9.7 MARCAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO	45
1.9.8 CONFECCIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.....	47
1.9.9 ÍNDICES REFERENCIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO	49
1.10 FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	52
1.10.1 PROGRAMACIÓN	52
1.10.2 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	55
1.10.3 ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS.....	60
1.10.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	63
INDICADORES DE GESTIÓN	67
2.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	67
2.2 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES	69
2.3 CRITERIOS PARA CONSTRUIR BUENOS INDICADORES.....	70
2.4 BASES PARA MEDIR INDICADORES.....	71

2.5	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	75
2.6	USOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	75
2.7	OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	76
2.8	LA PRODUCTIVIDAD Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN	77
2.8.1	Motivos por los que se debe medir la productividad	79
2.8.2	Forma de elevar la productividad	79
2.9	CONDICIONES BÁSICAS QUE DEBEN REUNIR LOS INDICADORES	80
2.10	METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES.....	81
2.11	ALCANCE DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	83
2.12	RIESGO DE LOS INDICADORES	85
2.13	ERRORES AL ESTABLECER INDICADORES Y COMO EVITARLOS	86
2.14	TIPOS DE INDICADORES	88
2.14.1	INDICADORES de ejecución	88
2.14.2	INDICADORES DE EFICIENCIA.....	91
2.14.3	INDICADORES DE EFICACIA.....	96
2.14.4	INDICADORES DE EFECTIVIDAD.....	97
2.14.5	indicadores de proceso	100
2.14.6	Indicadores de demanda.....	101
2.14.7	Indicadores de calidad de las actividades	101
2.14.8	Indicadores de productividad.....	102
2.14.9	Indicadores de Competitividad	106
2.15	PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES	107
2.15.1	GRÁFICAS.....	107
2.15.2	TABLAS.....	116
2.15.3	Gráficos con seguimiento	119
2.16	SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: ISO 9000	121
2.16.1	Las normas ISO 9000	122
2.16.2	Certificación en gestión de la calidad	122
2.16.3	Principios de la norma de calidad	125
2.16.4	Requisitos de la documentación para un sistema de calidad	126
2.17	EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	128
2.17.1	Control estadístico de procesos (SPC).....	128
2.18	PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	131
2.19	ANÁLISIS DE LOS INDICADORES	132
	COSTOS DE NO CALIDAD EN LOS SERVICIOS	134
3.2	CALIDAD	135
3.2.1	TIPOS DE CALIDAD	136
3.2.2	PROPÓSITO DE LA CALIDAD	137
3.2.3	CALIDAD TOTAL	138
3.3	LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS	139
3.3.1	DEFINICIÓN DE SERVICIOS	139
3.3.2	Propiedades de los servicios	142
3.3.3	Cómo medir la Calidad en el Servicio	142
3.3.4	PROCESOS	145
	ELABORADO POR: LA AUTORA	151

3.5	DEFINICIÓN COSTOS DE NO CALIDAD	151
3.6	ELEMENTOS DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD.....	154
3.7	CIRCUNSTANCIAS INTERNAS QUE PUEDEN ORIGINAR COSTOS DE NO CALIDAD	155
3.8	IMPORTANCIA DE DETERMINAR LOS COSTOS DE NO CALIDAD...	157
3.9	ELEMENTOS DE COSTOS DE NO CALIDAD	158
3.10	TÉCNICAS DE CALCULO DE COSTOS DE NO CALIDAD	166
3.11	IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD	168
3.11.1	Enfoque de los costos de no calidad	169
3.12	SISTEMA DE COSTO DE NO CALIDAD.....	171
3.12.1	DEFINICIÓN.....	171
3.12.2	CARACTERÍSTICAS que debe cumplir un sistema de costos de no calidad	172
3.12.3	COSTO TOTAL DE NO CALIDAD	175
3.13	PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ELIMINACIÓN DE LOS COSTOS DE NO CALIDAD	178
DIAGNOSTICO SITUACIONAL		182
4.1	ASPECTOS INSTITUCIONALES	182
4.1.1	ANTECEDENTES	182
4.1.2	GOBIERNO CORPORATIVO	184
4.1.3	MISIÓN	187
4.1.4	VISIÓN.....	187
4.1.5	VALORES INSTITUCIONALES.....	187
4.2	ASPECTOS DEPARTAMENTALES.....	188
4.3	ASPECTOS DE LA COMPETENCIA.....	196
4.3.1	ANTECEDENTES	196
4.3.2	PRODUCTOS Y SERVICIOS	197
4.3.3	ANÁLISIS DE MERCADO.....	208
4.4	PERFIL DEL TALENTO HUMANO DE LAS AGENCIAS	214
4.4.1	Análisis de funciones y cargos.....	215
4.4.2	ANÁLISIS DE PROCESOS.....	220
4.5	ANÁLISIS SITUACIONAL	224
4.5.1	ANÁLISIS DE AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO	225
4.5.2	Matriz de diagnóstico situacional FODA	235
4.5.3	Estrategias FODA	238
METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA DETERMINAR LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD Y ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE AHORROS DE LA MUTUALISTA PICHINCHA.....		240
5.1	PLANIFICACIÓN.....	240
5.2	ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	243
5.3	ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS	288
5.3.1	Indicadores de gestión	292
5.4	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	294

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	308
6.1 CONCLUSIONES	308
6.2 RECOMENDACIONES.....	309
BIBLIOGRAFÍA	311
NETGRAFÍA.....	313
CÓDIGOS, NORMAS Y LEYES	313

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO NO. 1.....	12
VARIACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN DE AUDITORÍA	12
MODELO DE PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA	40
CUADRO NO. 3.....	46
ESQUEMA DE MARCAS DE AUDITORIA	46
CUADRO NO. 4.....	51
ESQUEMA PARA ÍNDICES DE REFERENCIAS	51
CUADRO NO. 5.....	62
MODELO DE CUADRO DE HALLAZGOS.....	62
CUADRO NO. 6.....	67
RUTA METODOLÓGICA PARA ESTABLECER INDICADORES	67
CUADRO NO. 7	87
ERRORES AL ESTABLECER INDICADORES Y COMO EVITARLOS.....	87
CUADRO NO. 8.....	109
HOJA CON TORMENTA DE IDEAS Y SUS RESULTADOS	109
CUADRO NO. 9.....	110
MODELO DE HOJA DE VERIFICACIÓN	110
CUADRO NO. 10.....	112
LISTA DE VERIFICACIÓN Y CHEQUEO.....	112
CUADRO NO. 11.....	144
MODELO PARA LA MEDIDA DE LA CALIDAD DE SERVICIO	144
CUADRO NO. 12.....	192
ÍNDICE ROTACIÓN DE PERSONAL	192
CUADRO NO. 13.....	203
RESUMEN DE OBRAS EJECUTADAS	203
CUADRO NO. 14.....	204
PROYECTOS INMOBILIARIOS EN QUITO POR SECTORES	204
CUADRO NO. 15.....	205
PROYECTOS INMOBILIARIOS EN OTRAS CIUDADES POR SECTORES	205
CUADRO 16.....	211
TIPOS DE CRÉDITO Y SU PARTICIPACIÓN	211

CUADRO NO. 17	213
AGENCIAS DE MUTUALISTA PICHINCHA	213

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO. 1	69
DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	69
GRAFICO NO. 2	77
ENFOQUE SISTÉMICO DE LA PRODUCCIÓN EN BIENES Y SERVICIOS	77
GRAFICO NO. 3	78
RELACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD CON LA RENTABILIDAD	78
GRAFICO NO. 4	85
ESQUEMA DE VALOR DE MERCADO.....	85
GRAFICO NO. 5	113
GRÁFICAS PARA HACER FLUJOGRAMA.....	113
GRAFICO NO. 6	114
EJEMPLO DE FLUJOGRAMA DE COMPRAS EN EL SUPERMERCADO.....	114
GRAFICO NO. 7	115
DIAGRAMA CAUSA- EFECTO	115
GRAFICO NO. 8	119
GRAFICO DE CORRIDAS	119
GRAFICO NO. 9	120
GRAFICO DE CONTROL.....	120
GRAFICO NO. 10	124
DIAGRAMA DE UNA CONCESIÓN DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD ISO 9001	124
GRAFICO NO. 11	127
ESQUEMA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	127
GRAFICO NO. 12	151
MAPA DE PROCESOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	151
GRAFICO NO. 13	175
SISTEMA DE NO CALIDAD	175
GRAFICO NO. 14	176
COSTO TOTAL DE LA NO CALIDAD.....	176
GRAFICO NO. 15	177
ZONAS EN LOS COSTOS TOTALES DE LA NO CALIDAD.....	177

GRAFICO NO.16	186
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	186
GRAFICO NO. 17	189
ORGANIGRAMA DE POSICIONES.....	189
GRAFICO NO. 18	209
VENTAS/ RESERVACIONES EN EL 2009.....	209
GRAFICO NO. 19	226
SERVICIO AL CLIENTE	226
GRAFICO NO. 20	227
PRODUCTOS Y SERVICIOS	227
GRAFICO NO. 21	228
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	228
GRAFICO NO. 22	229
EVALUACIÓN DEL TIEMPO LABORAL.....	229
GRAFICO NO. 23	230
EVALUACIÓN DEL PROCESO	230
GRAFICO NO. 24	231
EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO.....	231
GRAFICO NO. 25.....	232
EVALUACIÓN DE TIEMPO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	232
GRAFICO NO. 26	233
PREFERENCIA DE MUTUALISTA PICHINCHA	233
GRAFICO NO. 27	234
EVALUACIÓN TIEMPO DE ESPERA DEL CLIENTE.....	234
GRAFICO NO. 28	235
EVALUACIÓN TIEMPO DE ESPERA DEL CLIENTE.....	235