



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

*Trabajo de Investigación previo a la Obtención del  
Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría*

**TEMA:**

---

**“EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y LA RENTABILIDAD  
DE NOVOCENTRO CODISA”**

---

**AUTORA:** Fernanda Maricela Chimbo Yanzapanta

**TUTOR:** Dr. César Salazar

**AMBATO – ECUADOR**  
**2015**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y LA RENTABILIDAD DE NOVOCENTRO CODISA”**, realizado por Fernanda Maricela Chimbo Yanzapanta, estudiante de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad semipresencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de proyectos de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo a la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Mayo 2015



---

Dr. César Salazar

**TUTOR**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE TESIS**

Yo, Fernanda Maricela Chimbo Yanzapanta, con Cédula de Ciudadanía N° 180403853-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de “**EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y LA RENTABILIDAD DE NOVOCENTRO CODISA**”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Trabajo de Graduación.

Ambato, Mayo 2015



---

Fernanda Maricela Chimbo Yanzapanta

C.I. 180403853-5

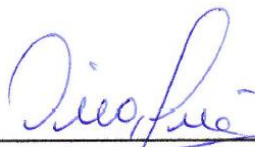
**AUTOR**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “**EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y LA RENTABILIDAD DE NOVOCENTRO CODISA**”, elaborado por Fernanda Maricela Chimbo Yanzapanta, estudiante de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo 2015

Para constancia firman



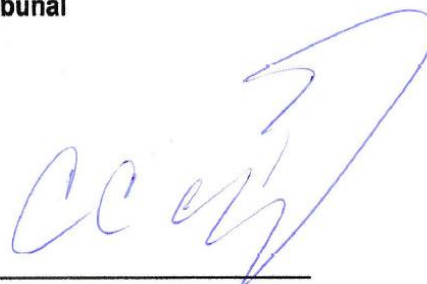
Eco. Diego Proaño

**Presidente del Tribunal**



Dra. Pilar Guevara

**Miembro del Tribunal**



Lic. Claudio Hidalgo

**Miembro del Tribunal**

## **DEDICATORIA**

Este presente trabajo de graduación va dedicado a Dios por iluminar este camino y acabar mis estudios, a mis padres, mi inspiración de vida como es mi hijo Maykel, a mi esposo Javier, y a toda mi familia, mis hermanos, tios, abuelitos que han estado con migo en los momentos buenos y difíciles, apoyándome para no desmayar en mis estudios, a pesar de las adversidades.

**FERNANDA CHIMBO**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi Dios, padres, mi hijo, a mi esposo, a toda mi familia, ya que todo este camino he tenido su apoyo, muchas gracias.

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por abrirme las puertas para obtener conocimientos acerca de mi carrera profesional.

Agradezco al Dr. César Salazar por guiarme en la elaboración de este proyecto de investigación, la misma que lo hizo con toda la predisposición y profesionalismo.

**FERNANDA CHIMBO**

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

### PÁGINAS PRELIMINARES

<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA DEL TRABAJO DE TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DEL CONTENIDO</b> .....	<b>vii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>x</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>xiii</b>

### ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	8
1.4 OBJETIVOS .....	9
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>11</b>
MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	13
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	13

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	19
2.5 HIPÓTESIS.....	45
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	45
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>46</b>
METODOLOGÍA .....	46
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.2 TIPOS O NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	49
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS .....	51
3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	55
3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	56
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>58</b>
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	58
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	58
4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	70
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>74</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1 CONCLUSIONES .....	74
5.2 RECOMENDACIONES.....	75
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>76</b>
PROPUESTA.....	76
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	76
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	77
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	78
6.4 OBJETIVOS.....	79
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	80
6.6 FUNDAMENTACIÓN .....	81
6.7 METODOLOGÍA .....	95
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>166</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>171</b>



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases de la Auditoría de Gestión.....	27
Figura 2 Definición de Distribución Comercial .....	30
Figura 3 Utilidad Creada por la Distribución Comercial .....	31
Figura 4 Indicadores de Rentabilidad .....	40

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Arbol de Problemas .....	6
Gráfico 2 Sub ordinación de Variables.....	19
Gráfico 3 Subordinación Conceptual Variable Dependiente .....	20
Gráfico 4 Subordinación Conceptual Variable Dependiente .....	21
Gráfico 5 Stock de Productos .....	58
Gráfico 6 Manual de Procesos.....	59
Gráfico 7 Formulario de Quejas y Sugerencias .....	60
Gráfico 8 Capacitaciones A Los Empleados De Despachos Y Facturación .....	61
Gráfico 9 Procesos de Distribución Comercial Extensos .....	63
Gráfico 10 Control De Gastos Incurridos En Despachos De Productos Y Servicios .....	64
Gráfico 11 Cumplimiento De Políticas Para Despachar Los Productos Y Servicios .....	65
Gráfico 12 Análisis De Ventas Mensuales .....	66
Gráfico 13 Reportes De Gastos De Materiales Asumidos Por La Empresa .....	67
Gráfico 14 Se Informa La Fluidez De La Rentabilidad Para La Toma De Decisiones .....	68
Gráfico 15 Auditorías De Gestión Realizadas.....	69
Gráfico 16 de Verificación de la Hipótesis .....	73

Gráfico 17 Procedimientos.....	157
Gráfico 18 Políticas.....	159
Gráfico 19 Organigrama Estructural Como Propuesta Del Departamentos De Facturación.....	161
Gráfico 20 Organigrama Estructural Como Propuesta Del Departamentos De Despachos. ....	161
Gráfico 21 Organigrama Funcional Del Departamento De Facturación Como Propuesta.....	162

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 . Número de personal por departamentos Novocentro Codisa. ..	49
Tabla 2 Variable Independiente: Proceso De Distribución Comercial .....	53
Tabla 3 VARIABLE DEPENDIENTE: RENTABILIDAD .....	54
Tabla 4 Stock de productos .....	58
Tabla 5 Manual de Proceso de Distribución Comercial .....	59
Tabla 6 Formularios de quejas y sugerencias para los clientes.....	60
Tabla 7 Capacitaciones a los departamentos de despachos y facturación .....	61
Tabla 8 Extenso tiempo para los procesos de distribución comercial.....	62
Tabla 9 Control de Gastos para los despachos de los productos y servicios.....	63
Tabla 10 Cumplimiento de políticas para despachar los productos y servicios.....	64
Tabla 11 Análisis de ventas mensualmente.....	65
Tabla 12 Reportes de Gastos de Materiales Asumidos por la Empresa..	66
Tabla 13 Se Informa la Fluidez de la rentabilidad para la toma de decisiones.....	68
Tabla 14 Auditorías de Gestión Anteriores .....	69
Tabla 15 de frecuencias observadas .....	72
Tabla 16 de frecuencias esperadas .....	72

Tabla 17 de Cálculo de Chi Cuadrado .....	72
Tabla 18 Costo de la Propuesta.....	77
Tabla 19 Programa de Auditoría de Gestion .....	113
Tabla 20 Fase Ejecución .....	119
Tabla 21 Programa de Auditoría Departamento de Facturación.....	121
Tabla 22 Programa de Auditoría Departamento de Despachos .....	128
Tabla 23 Matriz De Hallazgos .....	137
Tabla 24 Programa de Auditoría Fase IV.....	140
Tabla 25 Previsión de la Evaluación .....	165

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Novocentro Codisa es muy conocida en la ciudad de Ambato, es una de las grandes distribuidoras que existe en esta región, tiene varios puntos de venta.

En la actualidad el ámbito de la madera exige diversidad, colores actuales, productos con calidad y servicios eficientes, prontitud en los despachos y facturación, satisfacción de los clientes, de esta manera puede competir en el mercado, Novocentro Codisa está rodeado de competencia en esta ciudad, y para que esta pueda sobresalir debe evaluar constantemente sus procesos de distribución comercial, aquello se logra con la realización de una auditoría de gestión a los procesos de distribución comercial que posee la empresa, esto ayuda a disminuir gastos y aumentar las ventas, por ende la elevación o incremento de la rentabilidad de la empresa.

La presente investigación tiene por objeto examinar los procesos de distribución comercial para así determinar los adecuados procesos dentro de los departamentos de facturación y despachos, esto debe estar encaminado al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Toda empresa pretende ser líder en el mercado, esto se logra ofreciendo un producto y servicios que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, sin dejar de lado la calidad de atención que se preste al cliente, porque ellos son la parte principal del éxito de una empresa.

El presente estudio pretende recopilar algunos conceptos y desarrollar unos propios acerca de la distribución comercial de Novocentro Codisa.

## INTRODUCCIÓN

El Capítulo I del presente trabajo de investigación define el problema a ser investigado, sus causas, efectos, delimitando el tiempo y espacio, lo cual permite detallar los objetivos generales y específicos que se requiere alcanzar con esta investigación.

El Capítulo II extracta investigaciones anteriores efectuadas con el apoyo de textos científicos que tratan sobre el mismo problema, esto sustenta el trabajo de investigación realizado; aquello resume en ordenadores gráficos de Súper-ordinación y Sub-ordinación conceptual.

El Capítulo III puntualiza mediante la operacionalización de variables la conceptualización de cada una, esto ayuda a identificar las categorías con sus indicadores los que indican donde se produce el problema.

En el Capítulo IV consta la tabulación, con su respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, con lo que a continuación se verifica la hipótesis.

El Capítulo V da a conocer las conclusiones extraídas luego del respectivo análisis de los resultados de las encuestas y por ende las recomendaciones como posible solución al problema.

El Capítulo VI muestra la propuesta planteada en la investigación que es el diseño de un modelo de auditoría de gestión para determinar el adecuado proceso de distribución comercial en Novocentro Codisa.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“El Proceso de distribución comercial y la rentabilidad de Novocentro Codisa“

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **1.2.1.1 Contexto macro**

La distribución de tableros de madera en el país está dada por franquicias ubicadas en diferentes provincias, las cuales comercializan sus productos a los consumidores, siendo estos los Novocentros, Placacentros, y demás distribuidores. “En el país el 15,7% de tableros de madera es utilizado para fabricación de muebles y la industria de la construcción”. (Romero, Velastegui, & Robles, 2011).

Estos facilitan a los principales consumidores como son los carpinteros, para su adquisición los distribuidores están ubicados en puntos estratégicos, de menor distancia a sus puntos de transformación, para así crear fuentes de empleo, producción de bienes y servicios. Los grandes

empresarios transportan los productos elaborados como son los tableros a los centros de distribución y los venden a intermediarios de otras ciudades o a carpinteros que los transforman en muebles, puertas, ventanas, etc.

Actualmente los tableros que distribuyen con gran demanda con relación a sus colores son la oscuridad del vengué y el nogal causan auténtico furor dentro de las viviendas minimalistas, tanto en los suelos como en los muebles. La madera de color claro (haya, cerezo, roble, etc.) se reserva para las clásicas. Ayudando al desarrollo económico para el país ya que es una de las actividades que genera mayor rentabilidad para los ecuatorianos, pero es visible en estos puntos de distribución que existan inadecuados procesos de distribución comercial de tableros, dando lugar al incremento de gastos de la organización, disminución de ventas, y por ende afectación de la rentabilidad de las distribuidoras.

#### **1.2.1.2 Contexto meso**

En la Provincia de Tungurahua, existen tres empresas con sus respectivas franquicias, como son: Novopan del Ecuador, Masisa Del Ecuador, Edimca, que se dedican a la distribución y comercialización de los tableros de madera, las mismas que se caracterizan por ser empresas competitivas en sus productos y servicios.

La Población Económicamente Activa (PEA) de la provincia el 18% se dedica a la actividad del comercio estando entre estas la actividad de distribución de tableros de madera y la comercialización de los productos finales de madera. (Ministerio De Cordinacion De La Produccion, Empleo y Competitividad, 2011).

La utilización de los tableros de madera en el ámbito de la carpintería es alta ya que es la materia prima de los muebles entre otros productos

derivados de este material .En especial en los cantones de Pelileo, Ambato en la cual la demanda como la oferta son altas, los clientes busca precios bajos, buena calidad, diversidad de dimensiones, colores, facilidades de pago, localización cercana de los centros de distribución, buena atención, optimizando tiempo y satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Esto se complementaría si los procesos de distribución cumplieran las expectativas de los clientes, pero la falta de capacitación a sus empleados hace que las funciones que desempeñan la aérea de facturación y despachos ocupen más tiempo, el incumplimiento de políticas y procedimientos para desempeñar las funciones de distribución comercial, inadecuados procesos, hace que la mayoría de empresas tengan que afrontar con estos inconvenientes.

### **1.2.1.3 Contexto micro**

Novocentro Codisa legalmente constituida el 16 de Abril de 1981, representada por su Gerente General Sra. Fabiola Espinoza Luna acompañada de su esposo el Sr. Jorge Aníbal Puca, empezaron a trabajar en el mundo de la madera, como distribuidores minoristas de productos necesarios para el área de la carpintería.

En el año 2000, gracias al espíritu emprendedor de la familia Puca Espinoza , se crea otro centro de distribución Ubicado en la ciudadela Simón Bolívar en calle José Mires y su tercer centro de distribución que cumple también como bodega personalizada de tablero ubicado en la vía a Tangaiche.

Hoy, Novocentro Codisa cuenta con su edificio propio ubicado en la avenida 12 de Noviembre y Maldonado, Sucursal y su Bodega de Tableros a nivel de la ciudad, cuenta con 27 empleados, ofrece tableros,



herrajes, pegamentos, lacas y servicios como son canteado, modulado, cortado los mismos que cuentan con maquinaria con tecnología de punta.

La ciudad de Ambato es un eje económico de la región, los empresarios deben enfrentarse a esta problemática de la aplicación de correctos procesos al momento de comercializar los tableros y sus servicios, que provoca disminución de sus ventas.

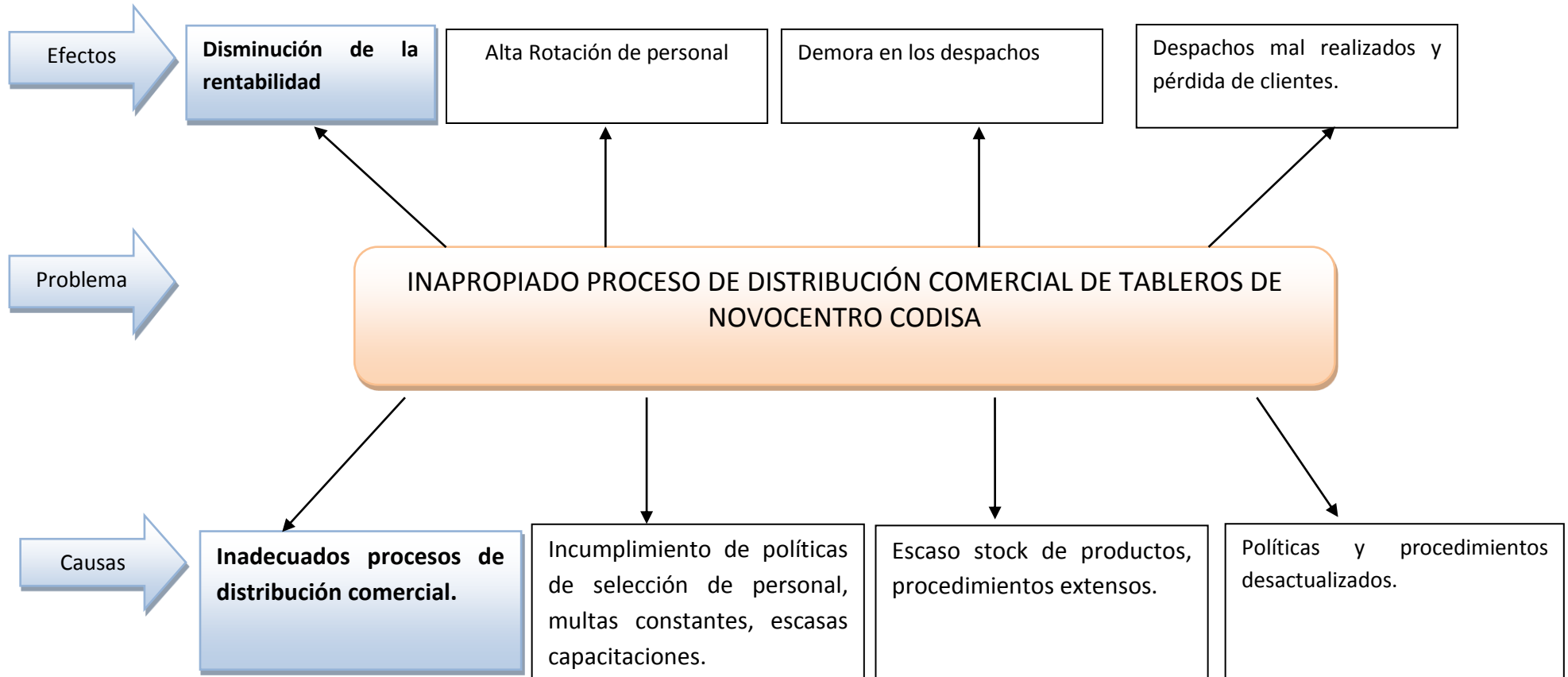
En la actualidad, los clientes exigen que se cumplan sus expectativas ya que la competencia siempre está innovando sus procesos de distribución comercial, a fin de que se logre brindar un mejor servicio, en el menor tiempo posible, es decir con eficiencia, para esto la empresa puede hacer un examen y análisis al proceso de distribución comercial de los tableros desde su facturación hasta la entrega de su producto al cliente, este análisis será preciso para corregir errores dados por los distintos procesos que se da hasta la distribución de los tableros facturados, como: débil coordinación entre los diferentes mandos jerárquicos, la forma no planificada de la distribución y del recurso humano, por lo tanto existe un desorden en el área de despachos y proponer un modelo de auditoría de gestión con la finalidad de emitir un informe con los hallazgos evidenciados, para la toma de decisiones oportunas y de esa manera corregir las falencias existentes y aumentar la rentabilidad de la organización.

### **1.2.2 Análisis crítico**

La empresa “Novocentro Codisa” de la ciudad de Ambato, al mantener procesos inadecuados de distribución comercial, provoca que los clientes disminuyan las compras en la empresa, la inadecuada comercialización de los tableros disminuye la rentabilidad, por los gastos excesivos que acarrea los procedimientos inadecuados, así como la disminución de las ventas, la misma que es principal la principal fuente de ingreso, esta

problemática está en parte están provocados por los propietarios de la empresa, debido al incumplimiento de las políticas establecidas. Una de estas es seleccionar al personal tanto para el área de facturación y despachos acorde a las amistades que tienen con gerencia o con algún empleado sin tomar en cuenta su experiencia o conocimiento en el ámbito de la madera, las multas constantes apar los empleados, la escasa capacitación a los nuevos y antiguos empleados, hace que de por efecto la alta rotación del personal. Otra causa que ocasiona esta problemática son los procedimientos extensos y el poco abastecimiento de los productos en las perchas todo esto da como efecto la demora en los despachos. Las políticas y procedimientos desactualizados hacen que existan despachos mal realizados y pérdidas de los clientes y disminución de sus ventas, generado por la insatisfacción de los clientes.

Gráfico 1 Arbol de Problemas



Elaborado por: Fernanda Chimbo

### 1.2.3 Prognosis

Los procesos de distribución comercial inadecuados de tableros, en la empresa Novocentro Codisa seguirá ocasionando excesivos gastos, disminución en sus ventas, ya que poseerán poca competencia con sus demás distribuidores, ocasionada por el tiempo de demora en los despachos, por la equivocación de las funciones desempeñadas por los empleados, por el desgaste del recurso económico de los clientes, todo esto ocasionará insatisfacción de los clientes, sus productos tendrán larga estancia en las bodegas por sus bajas ventas, los tableros de colores de moda caducaría su permanecía en el mercado, decaería la imagen corporativa en la región, todo esto afectará a la rentabilidad causando disminución y por ende les llevaría a la fracaso es decir la quiebra.

Por ello es importante que las autoridades de la organización apliquen correctivos a tiempo, para así procurar el aumento de la rentabilidad recuperando la imagen corporativa así como a los clientes tanto nuevos como antiguos.

### 1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide el proceso de distribución comercial en la rentabilidad de Novocentro Codisa?

**Variable independiente.**- Proceso de distribución comercial

**Variable dependiente.**- Rentabilidad

### 1.2.5 Preguntas directrices

- ✓ ¿Cómo se encuentra el desarrollo de la empresa con respecto a los procesos de distribución comercial?

- ✓ ¿En qué porcentaje afecta los inadecuados procesos de distribución comercial en la rentabilidad?
- ✓ ¿Cuál es la alternativa de solución para lograr un adecuado proceso de distribución comercial?

### 1.2.6 Delimitación

- **Campo:** Auditoría
- **Área:** Auditoría Gestión
- **Aspecto:** Proceso de Distribución Comercial
- **Temporal:** Segundo semestre año 2013
- **Espacial:** Novocentro Codisa en la Av. 12 de Noviembre 08-76 y Maldonado, ubicado en el cantón Ambato de la provincia de Tungurahua. (Anexo No. 1)

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo de investigación se podrá analizar los inadecuados procesos de distribución comercial logrando la implementación de un sistema de procesos que ayude a la correcta distribución comercial de tableros de Novocentro Codisa, mejorando la imagen corporativa a nivel regional.

El estudio realizado a los procesos de distribución comercial tiene como utilidad aplicar los adecuados procesos que ayude la toma de decisiones a tiempo, corrigiendo falencias palpan tés en la empresa, utilizando la auditoría de gestión como herramienta de estudio.

Los beneficiarios directos de este trabajo de investigación son los propietarios ya que como se trata de una empresa del sector privado, le beneficia el incremento de la rentabilidad, también se puede mencionar a los empleados como segundos beneficiarios ya que ayudarán los correctos procesos a desempeñar sus funciones de manera responsable y eficiente.

El impacto de esta investigación es alto ya que este dilema se da en la mayoría de las empresas y es necesario dar solución a esta problemática.

Finalmente se justifica esta investigación por la factibilidad que se origina por facilitar la documentación e información por parte de quienes conforman la empresa y en especial por el apoyo que brinda la gerente general para la realización de esta investigación.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Evaluar el proceso de distribución comercial y la rentabilidad, que ayuden a mejorar los procesos de distribución comercial e incrementar la rentabilidad.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los problemas que se dan en el proceso de distribución comercial para así tener una visión del desarrollo de la empresa.
- Evaluar el porcentaje de rentabilidad que la empresa tiene antes de la investigación para conocer su impacto.

- Proponer un modelo de auditoría de gestión a los departamentos de ventas y despachos, con la finalidad de establecer apropiados procesos de distribución comercial en Novocentro Codisa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La empresa Novocentro Codisa desde hace 31 años dedicándose a la distribución de tableros de madera y accesorios para el carpintero, satisfaciendo las necesidades de los clientes, en el cual los inadecuados procesos de comercialización son constantes el mismo que implican gastos in necesarios, lo cual causa disminución de rentabilidad en la empresa.

Por lo expuesto se considera que no existe otro tipo de investigación al proceso de comercialización de Novocentro Codisa y la rentabilidad; revisando anteriores investigaciones de la Universidad Técnica de Ambato y en otras instituciones, se ha verificado que no existen temas similares, la misma que se ha tomado en consideración las siguientes investigaciones:

**Montesdeoca Quispe Mariela Alexandra, (2010)ANÁLISIS AL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL DE IMPORTADORA ALVARADO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2010**, realizado en la ciudad de Ambato, realizado por la misma que se encuentra en la biblioteca de la Universidad Técnica De Ambato, la principal conclusión que emite la autora menciona:



“Con la realización de la Auditoría de Gestión se logrará tener resultados reales de la situación de la empresa, de cómo está organizada el área de bodega y de los cambios estructurales...”

La presente investigación hace referencia importante a la Auditoría de Gestión como la técnica para detectar falencias palpables en la empresa para así tomar correcciones a tiempo.

**Martínez López Gissela Maribel: (2009)“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A.”** su conclusión es:

*“La Auditoría de Gestión se conforma como una herramienta encaminada a conseguir los objetivos de Calidad Total, y con el apoyo de una Reingeniería de procesos permitirá mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, especialmente el componente humano de la compañía, para esto deben ser adecuadamente medidos y evaluados de modo que se pueda realizar la retroalimentación que el caso exige.”*

La conclusión expuesta hace énfasis en los aspectos muy importantes de una empresa, como son los de eficiencia, eficacia, y economía de una organización, siendo aspectos muy esenciales para la empresa para lograr alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

**Viviana Maricela Muquinche Asqui: (2011)“CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE REQUISICION DE MATERIALES DE LA EMPRESA ECOHORMIGONES COMPAÑÍA LIMITADA Y SU INCIDENCIA EN LA UTILIDAD ECONÓMICA.”** Su conclusión es:

*“La falta de un control en los diferentes procedimientos de requisición producen y repercuten en la rentabilidad de la empresa,*

*ya que la incidencia de material perdido, en exceso y la ejecución de trabajo innecesario son causales de costos adicionales y gastos que surgen por la falta de un control interno. “*

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La investigación que se presenta se desarrolló en base al paradigma Crítico- Propositivo.

Según Recalde Héctor (2011) menciona que “es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El Novocentro Codisa por estar legalmente constituido y frente a las instituciones de control tributario de una persona natural obligado a llevar contabilidad y como Tipo de Contribuyente Especial, se encuentra sujeto a:

- **Constitución de la República del Ecuador**

**Registro Oficial No. 449 - Lunes 20 de octubre de 2008**

Sección séptima

Política comercial

*“Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:*

1. *Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.*
2. *Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.*
3. *Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.*
4. *Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.*
5. *Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.*
6. *Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados”.*

- **Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno.**

*“Art. 213.- Márgenes de comercialización reales.- Se considerará como márgenes de comercialización reales la suma de los costos y gastos totales de las etapas del proceso de distribución y comercialización, realizadas posteriormente a la primera transferencia hasta llegar al consumidor final, incluyendo la utilidad contemplada para cada una de dichas etapas.*

*Art. 214.- Régimen de comercialización de venta directa.- El régimen de comercialización mediante la modalidad de venta directa consiste en que una empresa fabricante o importadora venda sus productos y servicios a consumidores finales mediante contacto personal y directo, puerta a puerta, de manera general no en locales comerciales establecidos, sino a través de vendedores independientes cualquiera sea su denominación.*

*Art. 63.- Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del IVA:*

- a) *En calidad de contribuyentes: Quienes realicen importaciones gravadas con una tarifa, ya sea por cuenta propia o ajena.*

*1) En calidad de agentes de percepción:*

- 1. Las personas naturales y las sociedades que habitualmente efectúen transferencias de bienes gravados con una tarifa;*
- 2. Las personas naturales y las sociedades que habitualmente presten servicios gravados con una tarifa.*

*b) En calidad de agentes de retención:*

- 1. Las entidades y organismos del sector público y las empresas públicas; y las sociedades, sucesiones indivisas y personas naturales consideradas como contribuyentes especiales por el Servicio de Rentas Internas; por el IVA que deben pagar por sus adquisiciones a sus proveedores de bienes y servicios cuya transferencia o prestación se encuentra gravada, de conformidad con lo que establezca el reglamento;*
- 2. Las empresas emisoras de tarjetas de crédito por los pagos que efectúen por concepto del IVA a sus establecimientos afiliados, en las mismas condiciones en que se realizan las retenciones en la fuente a proveedores;*
- 3. Las empresas de seguros y reaseguros por los pagos que realicen por compras y servicios gravados con IVA, en las mismas condiciones señaladas en el numeral anterior; y,*
- 4. Los exportadores, sean personas naturales o sociedades, por la totalidad del IVA pagado en las adquisiciones locales o importaciones de bienes que se exporten, así como aquellos bienes, materias primas, insumos, servicios y activos fijos empleados en la fabricación y comercialización de bienes que se exporten.*
- 5. Los Operadores de Turismo que facturen paquetes de turismo receptivo dentro o fuera del país, por la totalidad del IVA pagado en las adquisiciones locales de los bienes que pasen a formar parte de su activo fijo; o de los bienes o insumos y de los servicios necesarios para la producción y comercialización de los servicios que integren el paquete de turismo receptivo facturado;*

6. Las personas naturales, sucesiones indivisas o sociedades, que importen servicios gravados, por la totalidad del IVA generado en tales servicios; y,

7. Petrocomercial y las comercializadoras de combustibles sobre el IVA presuntivo en la comercialización de combustibles.

Los agentes de retención del Impuesto al Valor Agregado (IVA), retendrán el impuesto en los porcentajes que, mediante resolución, establezca el Servicio de Rentas Internas. Los citados agentes declararán y pagarán el impuesto retenido mensualmente y entregarán a los establecimientos afiliados el correspondiente comprobante de retención del impuesto al valor agregado (IVA), el que le servirá como crédito tributario en las declaraciones del mes que corresponda.

Los agentes de retención del IVA estarán sujetos a las obligaciones y sanciones establecidas para los agentes de retención del Impuesto a la Renta.

Los establecimientos que transfieran bienes muebles corporales y presten servicios cuyos pagos se realicen con tarjetas de crédito, están obligados a desagregar el IVA en los comprobantes de venta documentos equivalentes que entreguen al cliente, caso contrario las casas emisoras de tarjetas de crédito no tramitarán los comprobantes y serán devueltos al establecimiento.

El incumplimiento de estas disposiciones será considerado como defraudación y será sancionado de acuerdo a lo que dispone el Código Tributario”.

- **Ley De Defensa del Consumidor**

**CAPÍTULO V RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL  
PROVEEDOR**

**“Art. 17.- Obligaciones del proveedor.-** Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de

*tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.*

**Art. 18.- Entrega del bien o prestación.-** *Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.*

**Art. 19.- Indicación del precio.-** *Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.*

*El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo.*

*El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal.*

*Las farmacias, boticas droguerías y similares deberán exhibir de manera visible, además del valor final impreso de cada uno de los medicamentos o bienes de expendio, la lista de los precios oficiales de los medicamentos básicos, aprobados por la autoridad competente.*

**Art. 20.- Defectos y vicios ocultos.-** *El consumidor podrá optar por la rescisión del contrato, la reposición del bien o la reducción del precio, sin perjuicio de la indemnización por daños y perjuicios, cuando la cosa objeto del contrato tenga defectos o vicios ocultos que la hagan inadecuada o disminuyan de tal modo su calidad o la posibilidad del uso al que habitualmente se le destine, que, de haberlos conocido el consumidor, no la habría adquirido o hubiera dado un menor precio por ella.*

**Art. 21.- Facturas.-** El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario.

En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se preste el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional firmado por las partes, en el que constará el lugar y la fecha en la que se lo hará y las consecuencias del incumplimiento o retardo.

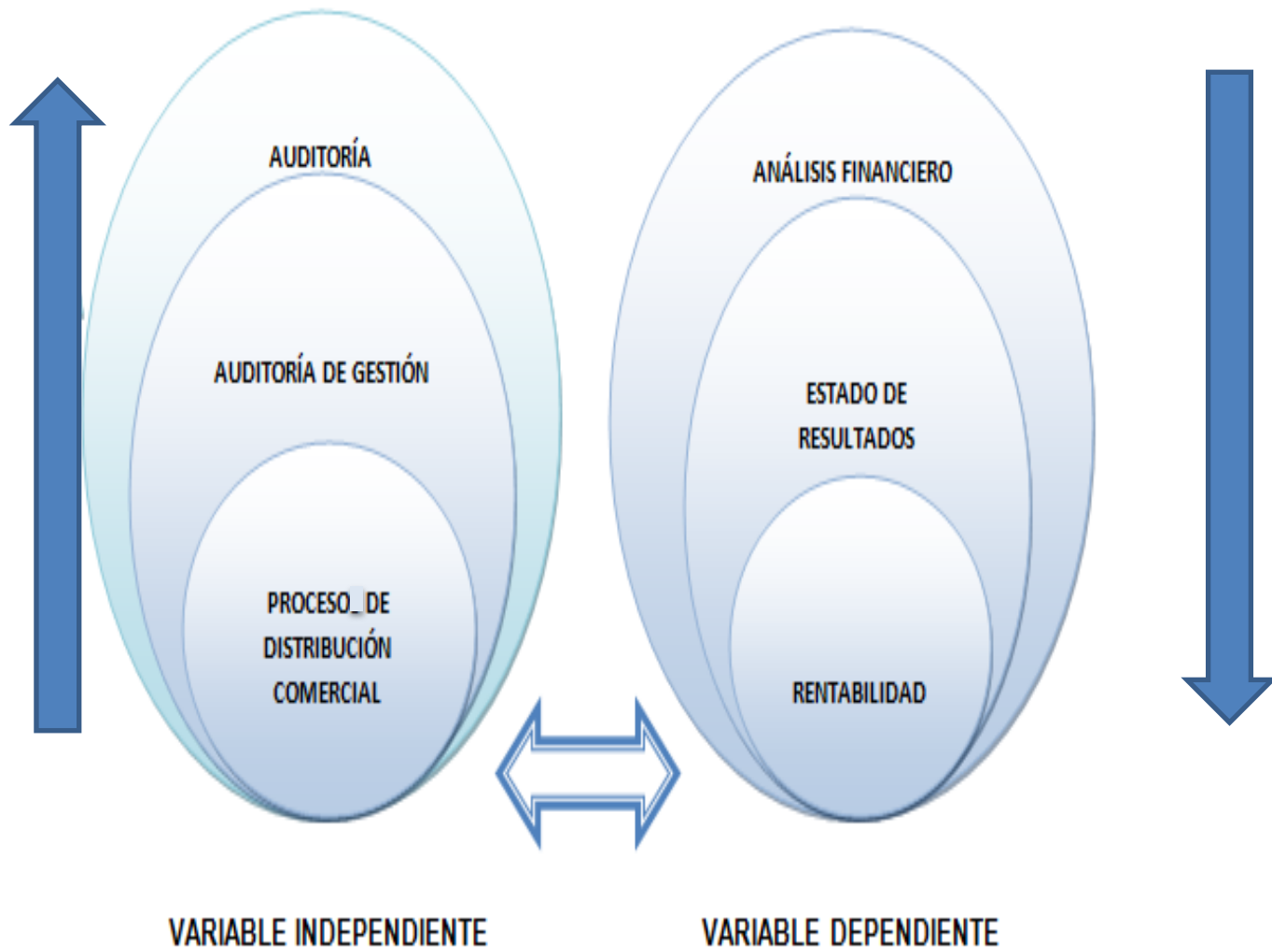
En concordancia con lo previsto en los incisos anteriores, en el caso de prestación de servicios, el comprobante adicional deberá detallar además, los componentes y materiales que se empleen con motivo de la prestación del servicio, el precio por unidad de los mismos y de la mano de obra; así como los términos en que el proveedor se obliga, en los casos en que el uso práctico lo permita.

**Art. 22.- Reparación defectuosa.-** Cuando un bien objeto de reparación presente defectos relacionados con el servicio realizado e imputables al prestador del "mismo, el consumidor tendrá derecho, dentro de los noventa días contados a partir de la recepción del bien, a que se le repare sin costo adicional o se reponga el bien en un plazo no superior a treinta días, sin perjuicio a la indemnización que corresponda. Si se hubiere otorgado garantía por un plazo mayor, se estará a este último.

**Art. 23.- Deterioro de los bienes.-** Cuando el bien objeto del servicio de acondicionamiento, reparación, limpieza u otro similar sufre tal menoscabo o deterioro que disminuya su valor o lo torne parcial o totalmente inapropiado para el uso normal al que está destinado, el prestador del servicio deberá restituir el valor del bien, declarado en la nota de ingreso, e indemnizar al consumidor por la pérdida ocasionada”.

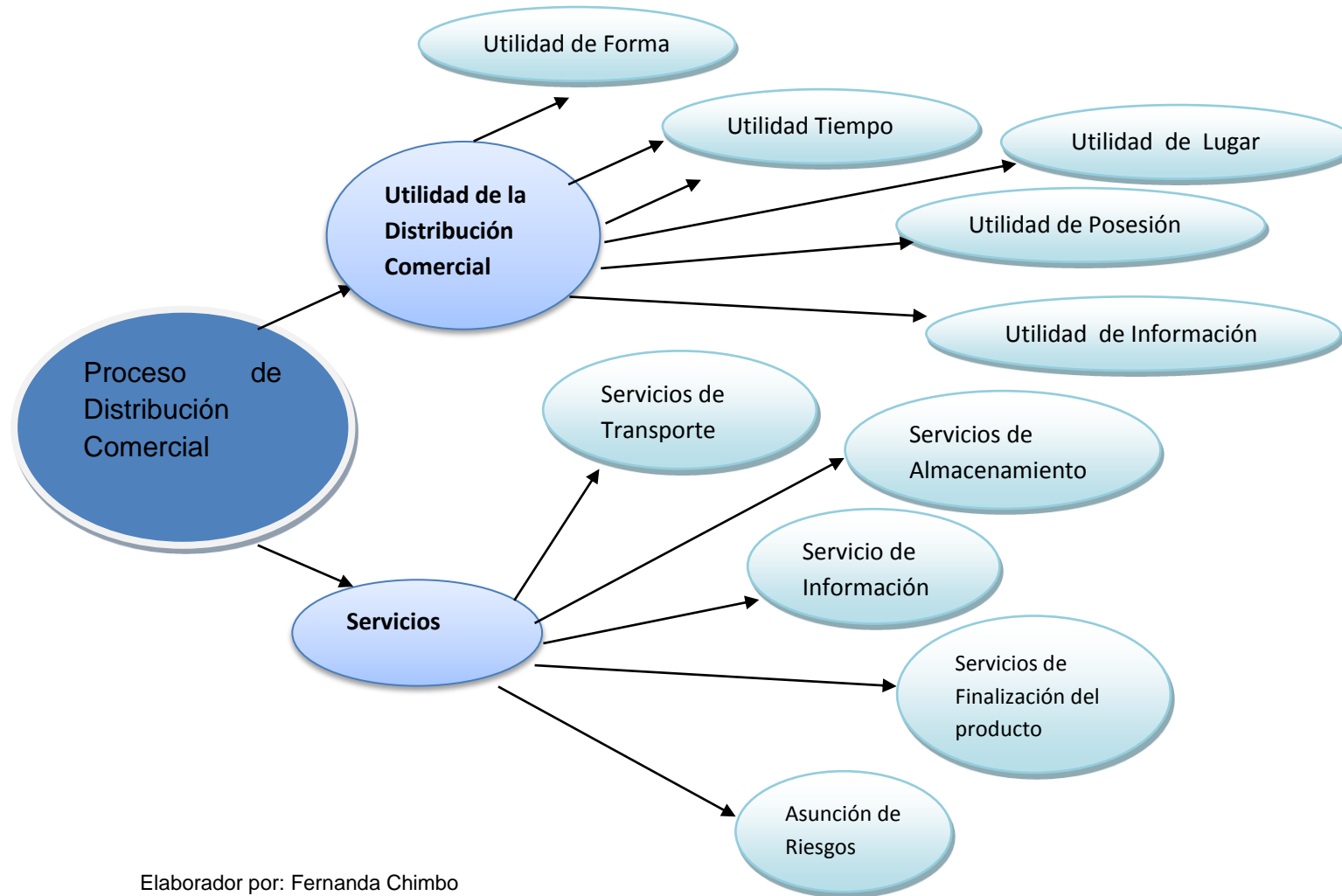
## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico 2 Sub ordinación de Variables



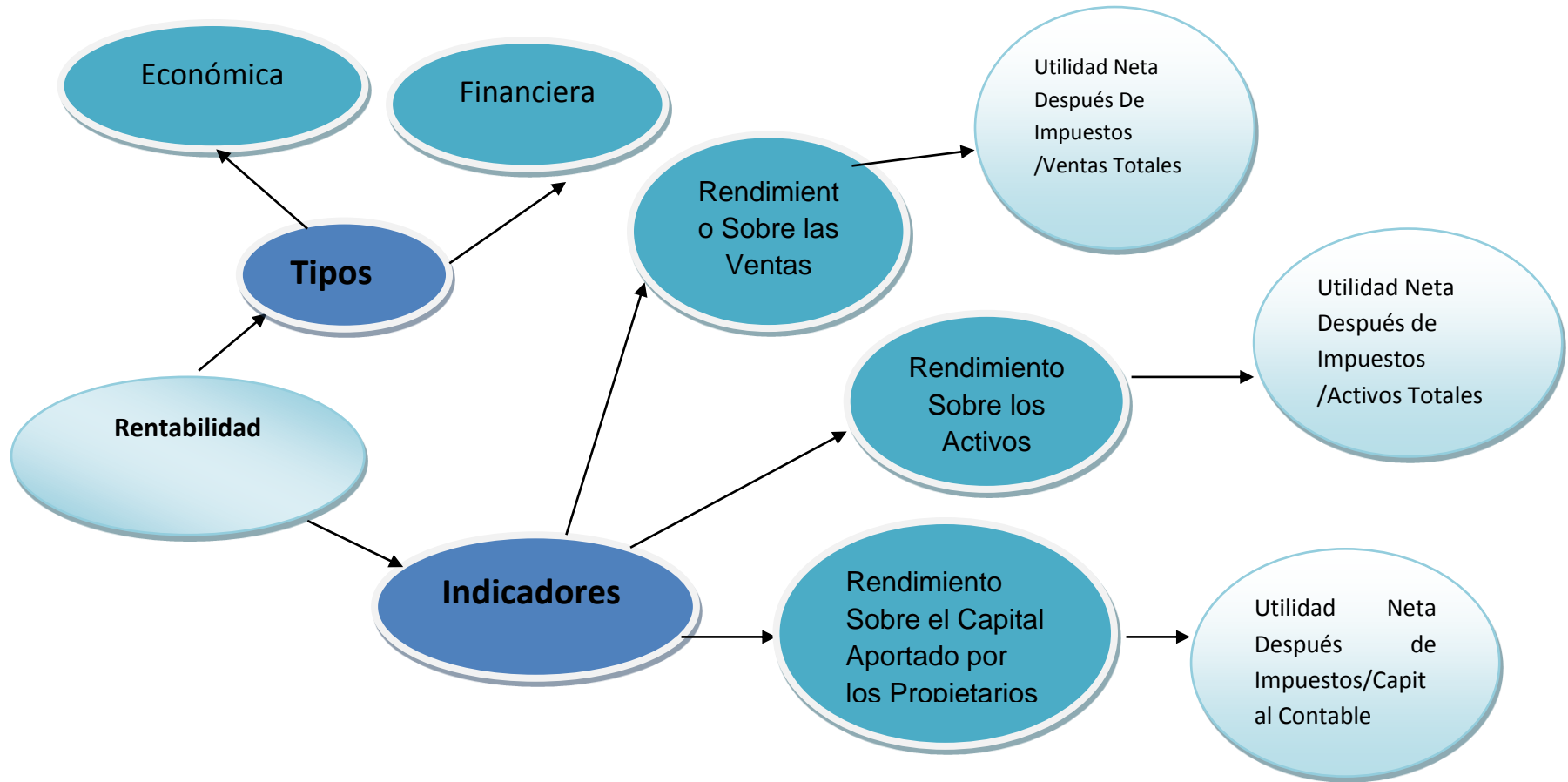
Elaborado por: Fernanda Chimbo



**Gráfico 3 Subordinación Conceptual Variable Dependiente**

Elaborador por: Fernanda Chimbo

**Gráfico 4 Subordinación Conceptual Variable Dependiente**



Elaborado por: Fernanda Chimbo

## **2.4.2 Visión dialéctica de las variables**

### **2.4.2.1 Variable independiente**

#### **2.4.2.1.1 Auditoría**

*“La auditoría en su más amplio sentido, puede ser definida como una investigación crítica para llegar a conclusiones ciertas sobre la contabilidad de los aspectos financieros y de operaciones de una organización económica.*

*Una investigación crítica implica una acumulación ordenada de evidencias. Las conclusiones ciertas implican la interpretación de la evidencia acumulada por el auditor competente. Las conclusiones de auditoría deberán ser presentadas, para su mejor uso, en un informe escrito.*

*La auditoría es uno de los muchos servicios proporcionados por la profesión contable, y puede ser realizada por varios propósitos diferentes. Los propósitos para los cuales la auditoría es más frecuentemente realizada son: (1) la expresión de una opinión independiente sobre los estados financieros de una organización económica y (2) el control de los recursos dentro de misma”.*  
(Grinaker & Ben, 1979)

“La auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización”. (Villardefrancos Avarez & Rivera, 2006)

*“La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo*

*fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se ha elaborado observando los principios establecidos para el caso". (Martínez, Alfonso, & Marichal, 2012)*

#### **2.4.2.1.2. Auditoría de Gestión**

“Evalúa la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos, de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente”. (Maldonado E., Auditoría de Gestión, 2001)

“Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general”. (Maldonado E., Auditoría de Gestión, 2001)

Según **Maldonado Milton** (2006) “La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)”.

Según el autor **Cabrera Villacis Ivonne Jacqueline** (2011) *“La auditoría de gestión es una herramienta que permite detectar el manejo de los controles internos por parte de los responsables de cada departamento, además se puede conocer como establecer políticas y mejorar los controles que evitan cualquier fraude en los distintos procesos de control, a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar y cuidar su patrimonio institucional”.*

*“La auditoría interna constituye una excelente herramienta de apoyo a la dirección de las organizaciones, las que, generalmente, poseen un departamento especial dedicado a estos menesteres.*

*Este tipo de auditoría, denominado también auditoría de gestión u operativa, pone el énfasis en la evaluación de políticas, procedimientos, métodos, así como en el análisis de tareas”. (Villardefrancos Avarez & Rivera, 2006)*

*Otro enfoque tenemos del siguiente autor **WILLIAMS Leonard** (1989) que se manifiesta que la auditoría 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 dé a sus recursos humanos y materiales”.*

*Según el autor **CUBERO Abril** (2009) Auditoría De Gestión “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, 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”.*

*Otros autor como es **REDONDO DURAN, LLOPART PEREZ&DURAN JUVE** (1996) “menciona que la auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma”.*

*En las palabras de **Frida Ruso Armada**, (2011) "Auditoría de gestión es el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observación de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas".*

### **Los objetivos de la Auditoría De Gestión**

Según **GRAIG-COOPER, Michael** (1994) 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".

*Siguiendo con el pensamiento de **GRAIG-COOPER, Michael** (1994) "Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones".*

*Otro propósito que es mencionado por **MILTON K. MALDONADO E.** (2011) "Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente".*

*Otros objetivos que son mencionados por **Frida Ruso Armada** (2011), "está el de promover el logro de los objetivos y metas mediante un adecuado sistema de control interno, es evidente que dicho control interno, ejecutado por el personal de la empresa, con un alto nivel de conocimiento de la organización y del negocio, proveerá de resultados cada vez más eficientes y eficaces".*

*“Otro de los objetivos de la auditoría es el de gestionar un buen sistema de información integral que garantice el conocimiento de los resultados y metas a cumplir, además de toda la información necesaria para el enriquecimiento del capital intelectual con que cuenta la entidad.*

*Cuando se relacionen los objetivos de la auditoría con el conocimiento de los trabajadores de la empresa no debemos olvidar que, la auditoría de gestión persigue el mejoramiento de la planificación de los presupuestos y acciones del período auditado y si esta planificación está realizada por el personal capacitado, que está en constante preparación y actualización sobre el tema de la planificación y del desarrollo del negocio en el mercado, los resultados serán cada vez mejores, asegurando la economía de los procesos.*

### ***Alcance de 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, actividad específica o proceso.*

*La auditoría de Gestión tiene un alcance muy limitado en cuanto al periodo examinado. Los auditores sugieren un trimestre, salvo que evalúen programas cuya efectividad debe ser medida en el tiempo de planificación, ejecución y cierre de operaciones. Al ser un examen para proponer mejoras a futuro no le interesa mucho la revisión retrospectiva.*

*Por estas dos razones existe el criterio que no deberían derivarse responsabilidades de una Auditoría de Gestión. Si en el transcurso del examen se establecen hechos que podría derivar en responsabilidades bien podría hacerse un examen especial sobre el particular y continuar con el espíritu constructivo de la Auditoría*

*De Gestión. Merece insistirse que este criterio bajo ningún motivo sostiene que no dejen de examinarse y revelarse “irregularidades”.*

### **Orientación de la Auditoría De Gestión**

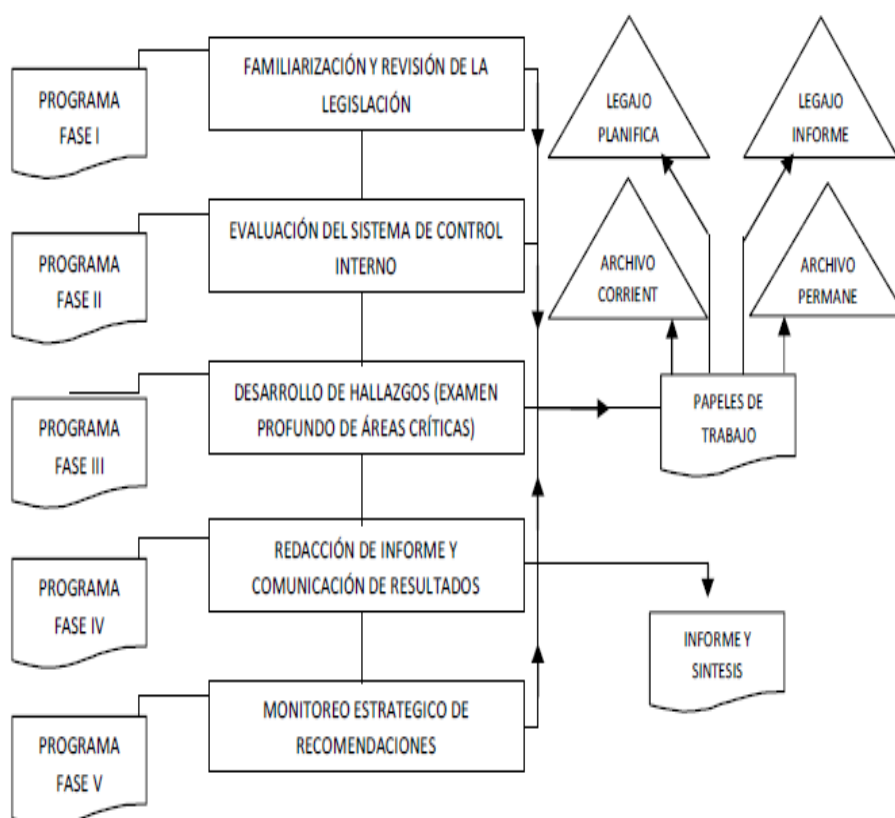
*Está orientada la auditoría de gestión hacia las operaciones de la entidad del presente con una proyección hacia el futuro y retrospección al pasado cercano.*

**Medición.-** *Aplicación de los principios de la administración.*

**Enfoque.-** *Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, efectividad, economía, ética, y protección ambiental (ecología).*

**Encargados.-** *Audidores, Contadores Públicos”. (Maldonado E., Auditoria de Gestion, 2011)*

**Figura 1 Fases de la Auditoría de Gestión**



**Fuente:** *Libro Auditoría de Gestión Milton Maldonado*



### 2.4.2.1.3. Proceso de Distribución Comercial

**Proceso.- Según** (Macazaga & Pascual) *“Es una concatenación de eventos que dan lugar a un producto o un servicio en una empresa. Los procesos se dividen en unidades menores llamadas actividades, y éstas a su vez tareas.”*

**Proceso.- Según** (Harrington) *“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”*

**Procedimiento.-** *“es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.*

*Un **procedimiento administrativo**, por su parte, se compone de diversas etapas cuyo objetivo es emitir, al final del proceso, un acto administrativo. La administración pública los establece para garantizar a los ciudadanos que las medidas tomadas por el gobierno serán coherentes entre sí, y que estarán siempre documentadas. Las personas tienen derecho a conocer dicha información, de manera que nunca sean sorprendidas por medidas*

que atenten contra su seguridad o integridad.” Según (Lopez)

**Una política** “es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. La organización o la empresa está constituida por personas. Estas personas, que ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización, deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas. Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa.

Sin embargo, en muchos sentidos esas personas son diferentes. Piensan de manera diferente; poseen distintos niveles de educación; tienen diferentes especializaciones o habilidades, etc. Al no existir ciertos guías generales de acción, cada persona tendería a resolver problemas o a tomar decisiones de acuerdo con su propio criterio.

Estas políticas facilitan la conducta dentro de la organización. E1 personal, a cualquier nivel, puede actuar y saber cuándo actúa bien o cuándo actúa mal, ya que conoce las reglas del juego.

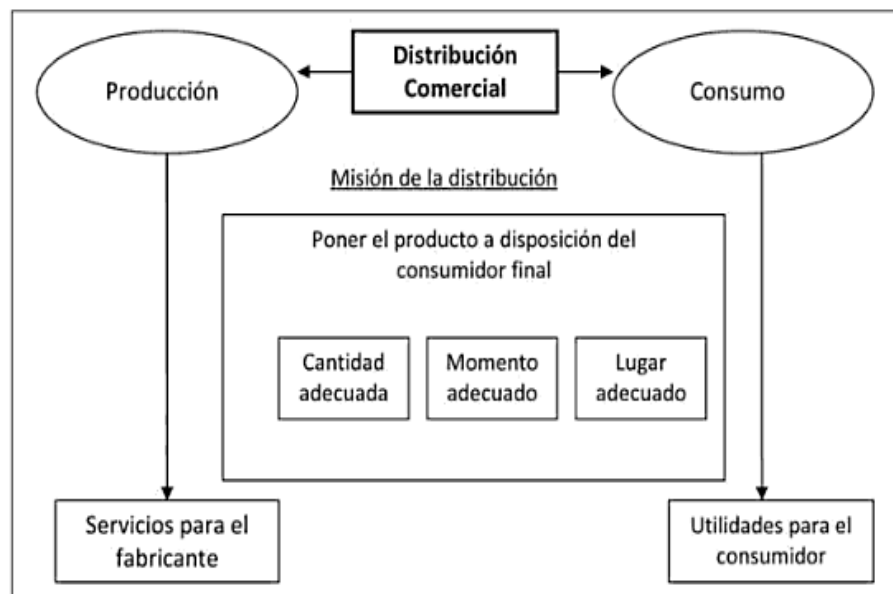
Otro aspecto importante es que las políticas aseguran una cierta uniformidad en la conducta. Por ejemplo, los conflictos producidos por la diferencia de criterios con que diferentes jefes enfrentaban el problema de los atrasos, serían eliminados al implantar una política que indicara que la empresa desea puntualidad en el horario, y que las sanciones ya no dependerán directamente del jefe, sino de la oficina del Personal.” (Universidad de Chile)

“La distribución comercial tiene como objetivo situar los productos o servicios a disposición de los consumidores finales. Para ello planifica, desarrolla y coordina un conjunto de acciones y

actividades, para satisfacer deseos y necesidades de los clientes”. (Molinillo Jimenez, 2012).

“En este desarrollo económico es cuando las empresas se enfrentan a una creciente competencia siendo necesario buscar nuevos mercados o segmentos diferentes, de compradores apoyados en la distribución comercial, podemos vender los productos o servicios siempre y cuando estén disponibles en lugar, tiempo y condiciones deseadas. Una consecuencia de esta reflexión es que la distribución comercial facilita el desarrollo económico. Permite un mayor equilibrio entre la oferta y la demanda, contribuyendo de una manera eficaz y sus los recursos escasos. A continuación una gráfico en que se muestra el esquema de definición del concepto de distribución comercial como elemento armonizador y generador de valor de la economía y la sociedad, además la distribución comercial ofrece tanto utilidades para el consumidor como servicios para el productor.

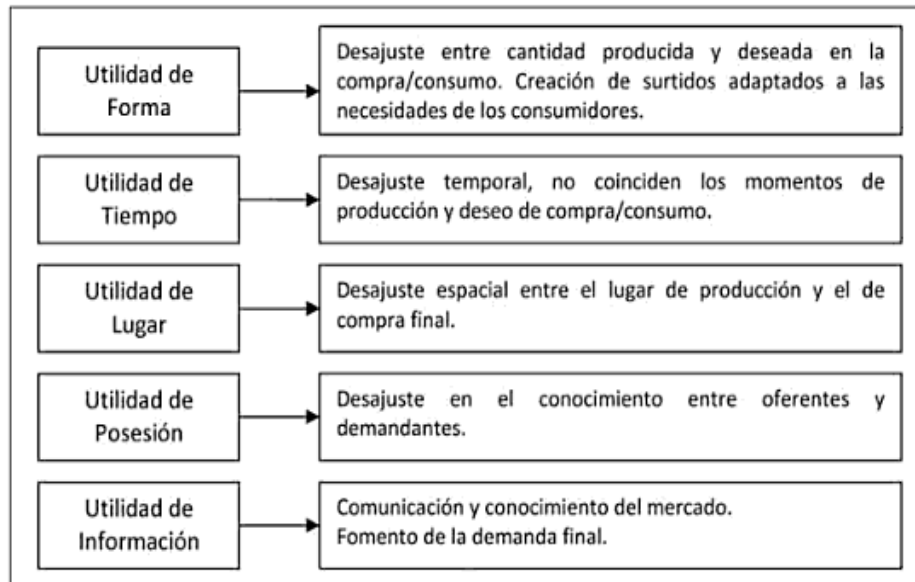
**Figura 2 Definición de Distribución Comercial**



Actualmente el sector comercial representa a un conjunto de organizaciones y actividad des interrelacionadas con la distribución comercial, generando “valor añadido” y un conjunto de “utilidades” al

producto o al servicio final. A continuación una figura de utilidad creada por la distribución comercial:

**Figura 3 Utilidad Creada por la Distribución Comercial**



*De la misma manera que la distribución comercial genera utilidades para los consumidores, también genera utilidades o servicios para los productores. A continuación una figura de los servicios creados por la distribución comercial:*

### **Servicios Creados por la Distribución Comercial**

**a. Servicios de Transporte:** *la misión de la distribución comercial es acercar o transportar a los lugares de consumo los productos que han sido elaborados en localizaciones con una ventaja competitiva (terreno mano de obra, tecnología, materia primas...)*

**b. Servicios de Almacenamiento:** *una de las funciones de la distribución comercial es almacenar los productos cuando salen de la cadena de producción, en este caso el productor no debe de*

*preocuparse por problemas de stockaje. También es importante señalar que el ritmo entre la producción y el consumo son distintos: mientras que el ritmo del consumo suele ser continuo, el de la producción se produce cuando las condiciones son ventajosas, de tal manera la distribución se encargará de almacenar los productos para tenerlos disponibles cuando lo solicite el consumidor.*

**c. Servicios de Información:** *la distribución comercial comunica al productor los cambios o modificaciones sobre los comportamientos de compra de sus clientes, aspectos como precio, calidades, cantidades, etc. Dado los niveles competenciales en los mercados es una herramienta para el subsistir.*

**d. Servicios de Finalización del producto:** *en relación a la información recibida por parte de las necesidades de los consumidores se produce el fraccionamiento, clasificación, normalización y presentación de los productos (envase, formato, medida, etc.), función realizada por la distribución comercial.*

**e. Servicios de Finalización:** *históricamente la distribución comercial ha financiado al fabricante a que el distribuidor compra los productos pero tarda en venderlo. En la actualidad esta situación es a los contrario, sobre todo en el caso de los grandes distribuidores ya que pagan en un plazo muy superior a que ellos tardan en colocar el producto al mercado, los que se convierte en un negocio financiero a costa de los productores, ya que los distribuidores colocan esa liquidez en productos del mercado financiero.*

**f. Asunción de Riesgos:** *la distribución comercial asume riesgos al comprar, porque puede ocurrir que los productos no se vendan por diversas razones, queden obsoletos, se deterioren, los roben, etc.; no obstante para cubrir ciertos riesgos de distribución comercial contratan pólizas de seguros". (Molinillo Jimenez, 2012)*

Con respecto a la distribución comercial se puede mencionar que añade valor al producto, técnica que es empleada por la empresa para tener gran acogida para la comercialización de sus productos, así lograr incrementar el nivel de ventas y eliminar gastos excesivos por falencias desempeñadas tanto como los dueños de la empresa como sus empleados, los procesos de distribución comercial son parte importante del desarrollo de la empresa ya que son la puerta para que ingresen los clientes es decir las ventas sean elevadas cada mes, ya que se debe mostrar siempre una imagen de cordialidad, eficiencia en los despachos, eficacia en las funciones que desarrolla la empresa.

#### **2.4.2.2 Variable dependiente**

##### **2.4.2.2.1 Análisis Financiero**

*“Todo el análisis económico –financiero debe plantearse sobre la base de considerar la empresa como una unidad <<unidad de producción en funcionamiento>>, lo cual lleva a su vez a la necesidad de tener presente de forma explícita o implícita el flujo de valores correspondientes a la actividad que realiza y esto sea cual fuere el método de análisis que se utilice, ya que en definitiva, lo único que puede nunca perderse de vista es el hecho de que se estará analizando la << gestión>> y sus << resultados>> correspondientes a un ente en continua actividad”. (Cuervo & Rivero, 1986)*

*“El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerencia das y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de*

*relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.*

*La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.*

*El análisis financiero debe ser aplicado por todo tipo de empresa, sea pequeña o grande, e indistintamente de su actividad productiva. Empresas comerciales, petroleras, industriales, metalmecánicas, agropecuarias, turísticas, constructoras, entre otras, deben asumir el compromiso de llevarlo a cabo; puesto que constituye una medida de eficiencia operativa que permite evaluar el rendimiento de una empresa.*

*Esta herramienta facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización así como realizar comparaciones con otros negocios, ya que aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera, para lo cual se fundamenta en los datos expuestos en los estados financieros, que son utilizados para calcular y examinarlos indicadores financieros.*

*No obstante, el análisis financiero se debe realizar en forma sistemática de manera de determinar la liquidez y solvencia de la empresa, medir su actividad operativa, la eficiencia en la utilización de los activos, su capacidad de endeudamiento y de cancelación*

*de las obligaciones contraídas, sus utilidades, las inversiones requeridas, su rendimiento y rentabilidad.*

*Sin embargo, el análisis financiero presenta algunas limitaciones inherentes a su aplicación e interpretación; puesto que se debe confirmar que la contabilización sea homogénea al realizar la comparación de cifras con empresas semejantes, debido a que las organizaciones muestran distinto nivel de diversificación en tamaño y tiempo de operatividad, en el nivel de internacionalización y en los criterios para la toma de decisiones contables, económicas y financieras. También, en lo respectivo a la interpretación de los indicadores financieros se pueden presentar dificultades para establecer criterios para su evaluación, ya que un resultado puede ser ambiguo en relación a la actividad productiva de la empresa.*

*Del mismo modo, se debe considerar el comportamiento de variables exógenas a la actividad empresarial como la inflación que afecta el valor actual de mercado de los activos y pasivos; algunos de ellos, generalmente, se omiten en el balance general o son valuados al costo depreciado de adquisición; por lo tanto, es necesario re expresar los estados financieros antes de aplicar los indicadores financieros para lograr un análisis más completo y real de la situación de la empresa.*

*En base a lo expuesto anteriormente, se presenta este estudio que tiene como objetivo principal analizar la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente; para ello es primordial describir el análisis financiero como fase gerencial; identificar los indicadores financieros pertinentes para efectuarlo, así como determinar las técnicas en las cuales se fundamenta, los efectos del fenómeno inflacionario en su aplicabilidad y analizar brevemente la importancia de las normas financieras internacionales en el uso de este útil instrumento gerencial.” (Nava Rosillón, 2009)*



*“La base del análisis económico-financiero está en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, por lo que el mismo se presenta una triple funcionalidad: a) análisis de rentabilidad de la empresa; b) estudio solvencia de la empresa, es decir, la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras, y c) análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma”. (Cuervo & Rivero, 1986).*

*“A través del análisis financiero se pueden determinar los niveles de rentabilidad de un negocio; pues, permite evaluar la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos, el nivel de ventas y la conveniencia de efectuar inversiones, mediante la aplicación de indicadores financieros que muestran los efectos de gestionar en forma efectiva y eficiente los recursos disponibles, arrojando cifras del rendimiento de la actividad productiva y determinando si ésta es rentable o no.”*

#### **2.4.2.2.2 Estado de Resultados**

*López (2000) señala “es conocido que los estados financieros de una compañía deben ser una herramienta que contribuya a la toma de decisiones en las empresas y así es, de no hacerlo la empresa o, para ser más preciso los ejecutivos o dueños de negocios, estarían cometiendo un grave error.”*

*Rodríguez (2000) lo define “es un resumen de los resultados de las operaciones del negocio en un tiempo determinado, su objetivo es medir u obtener información de la utilidad o pérdida del negocio en un periodo determinado”.*

*Según (De La Hoz, Ferrer, & De La Hoz, 2008) “tanto el Estado de resultados como el Balance General son necesarios para construir*

*indicadores de rentabilidad, ya que no sólo se requiere de información relacionada con resultados, ingresos o ventas, sino también es necesario disponer de información relacionada con la estructura financiera, básicamente con los activos y el capital invertido.*

*Todos los índices de rentabilidad que se construyan a partir de los Estados Financieros ya mencionados, permitirán medir la eficiencia con que se ha manejado la empresa en sus operaciones, principalmente en el manejo del capital invertido por los inversionistas”.*

**Según** (Rodríguez, 2012) *“Es un estado financiero, presenta información sobre los resultados de una empresa en un periodo determinado, enfrentando a los ingresos, los costos y gastos en que se incurrieron para poder obtenerlos y calcular una utilidad o pérdida para ese periodo; muestra un resumen de los resultados de las operaciones de la empresa, si ganó o perdió durante el periodo en cuestión.*

*La estructura del estado de resultados permite saber de dónde vinieron los ingresos y dónde se gastó para con ello saber cómo se llegó a los resultados obtenidos”.*

### **Estructura del estado de resultados**

**“OPERACIÓN. Está conformado por:** Ventas; Costos de Ventas; Gastos de Operación: (venta s y administración); No operación (Ingresos y gastos de transacciones incidentales como, gastos financieros, variaciones en tipos de cambio), Impuesto sobre la renta y Participaciones trabajadores.

**Características útiles en la elaboración del estado de resultados:**

*El estado de resultado contiene los ingresos y gastos incurridos por la empresa en un período particular de tiempo. Debe contener el mayor detalle posible para fines de administración interna. Cualquier ingreso o egreso extraordinario debe ser acompañado de las notas explicativas respectivas. El estado de resultados es como una tarjeta de reporte: no solo dice como le fue a la empresa, sino también el porqué de sus resultados. Se basa en la contabilidad devengada, la misma que difiere de la contabilidad de efectivo. De esta forma las utilidades o ingresos netos no representan necesariamente efectivo” (Sandoval & Abreu Quintero, 2008)*

*Según (De La Hoz, Ferrer, & De La Hoz, 2008) “el Estado de resultados como el Balance General son necesarios para construir indicadores de rentabilidad, ya que no sólo se requiere de información relacionada con resultados, ingresos o ventas, sino también es necesario disponer de información relacionada con la estructura financiera, básicamente con los activos y el capital invertido. Todos los índices de rentabilidad que se construyan a partir de los Estados Financieros ya mencionados, permitirán medir la eficiencia con que se ha manejado la empresa en sus operaciones, principalmente en el manejo del capital invertido por los inversionistas. El numerador de los índices incluye la rentabilidad del período y el denominador representa una base de la inversión representativa”.*

*El estado de resultados es un instrumento que sirve para el análisis de la información de una empresa, ya que en ella se demuestra todos sus ingresos y gastos para así determinar la rentabilidad de la empresa, de un periodo determinado.*

### 2.4.2.2.3 Rentabilidad

**Según** (Bonsón, Cortijo, & Flores, 2009), “La rentabilidad es fundamental en el análisis financiero...se trata de medir el modo en que la empresa, después de haber realizado su actividad fundamental de ventas o prestaciones de servicios, y haber remunerado a todos los factores productivos implicados, es capaz de generar un superávit para ser repartido a los accionistas, que puede compararse con los recursos totales invertidos en la actividad, como medida de la eficiencia lograda.”

La rentabilidad puede medirse a través de un cociente:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}}$$

El estudio de la rentabilidad se puede abordar desde una doble perspectiva de medición, en relación con la inversión total, o en relación con los recursos propios invertidos:

- **El rendimiento de la inversión total o rendimiento de los activos recibe el nombre de la rentabilidad económica:** mide la relación entre el beneficio de explotación (es decir, antes de intereses e impuestos), y el total del activo, como medida de la inversión que ha sido necesaria para la obtención de dicho beneficio.
- **Rentabilidad financiera:** mide la relación entre el beneficio neto, una vez deducidos los intereses, y el total de patrimonio neto, como medida de los recursos que los accionistas han invertido en la empresa.

**Según** (Nava Rosillón, 2009): **“Entre estos indicadores se encuentran el rendimiento sobre las ventas, el rendimiento sobre los activos y el rendimiento sobre el capital aportado por los propietarios (Figura 04).**

**El rendimiento sobre las ventas** es un indicador financiero que expresa la utilidad que obtiene la organización en relación con sus ventas e indica el costo de las operaciones y las fluctuaciones que pueda sufrir tanto el precio como el volumen de los productos.

Por su parte, **el rendimiento sobre los activos** está enfocado en medir la efectividad con que se utilizan los activos necesarios para el proceso de producción; esto se traduce en la proporción de las ganancias obtenidas por la empresa dada su inversión en activos totales (activos circulantes + activos fijos).

En tanto, **el rendimiento sobre el capital** muestra, en términos porcentuales, las ganancias generadas dado el capital aportado por los accionistas o propietarios del negocio. Así, los indicadores de rentabilidad muestran los retornos netos obtenidos por las ventas y los activos disponibles, midiendo la efectividad del desempeño gerencial llevado a cabo en una empresa”. (Nava Rosillón, 2009)

**Figura 4 Indicadores de Rentabilidad**



**Autor.-Marbelis Alejandra Nava Rosillón**

*“La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización. Fundamentalmente, la rentabilidad está reflejada en la proporción de utilidad o beneficio que aporta un activo, dada su utilización en el proceso productivo, durante un período de tiempo determinado; aunado a que es un valor porcentual que mide la eficiencia en las operaciones e inversiones que se realizan en las empresas”. (Nava Rosillón, 2009)*

*“La rentabilidad se ha convertido en el indicador financiero más habitual para medir el acierto o fracaso de la gestión empresarial”. (Acosta, Correa, & Perez, 2002) “Este concepto económico mide la relación entre los resultados monetarios obtenidos y los capitales empleados para obtenerlos: se trata, pues, de una medida de eficiencia”. (Llorente & Luna, 2012)*

*“La rentabilidad mide la relación entre los resultados monetarios de una actividad (reales o esperados) y los medios empleados para obtenerlos. La rentabilidad es el objetivo económico-financiero de la empresa. En el estudio de la misma se diferencia: la rentabilidad económica o de la inversión, la rentabilidad de los capitales propios y la rentabilidad de mercado o rentabilidad para el accionista.*

*El núcleo de la rentabilidad de la empresa es la rentabilidad económica o rentabilidad que obtiene la empresa por sus activos (inversiones). Dicha rentabilidad económica es consecuencia del juego de la rotación y del rendimiento o resultado económico. Así, pues, una rentabilidad económica puede ser obtenida por distintas combinaciones de rotación y rendimiento, lo que permite construir las curvas de isorentabilidad de la empresa y estudiar las causas explicativas de los cambios de rentabilidad de la misma.*

*La rotación mide la eficacia en el uso de los activos. Puede dividirse en rotación de activos inmovilizados y circulantes. La rotación circulante puede expresarse a partir de los periodos de maduración de sus componentes, así, el periodo de maduración de las existencias o tiempo medio de permanencia de las mismas en el almacén, el periodo medio de pago a los proveedores, el periodo medio de cobro a los clientes y el periodo medio de maduración del efectivo en caja y bancos son indicadores de la gestión del circulante y permite determinar sus efectos sobre la rentabilidad económica a través de su repercusión en la rotación". (Cuervo & Rivero, 1986)*

*"La rentabilidad de los activos o rentabilidad económica es combinación del margen y de la rotación; es decir, consecuencia del margen de ventas-antes de intereses e impuestos-y afectado tanto por la eficiencia operativa como por la mayor o menor libertad en la fijación del precio y por rotación". (Azofra, 1986).*

*Menciona **Fernando Augusto Aguirre Gómez** (1997) "que la rentabilidad de los activos de una empresa es mayor al costo de los recursos aportados por terceros, entre mayores niveles de deuda tenga ésta, su rentabilidad va a ser mucho mayor así como la rentabilidad del patrimonio y la generación de valor de la compañía".*

En palabras de **Giman Lawrence** (1997) por dice que "rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas".

“La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario”. (De La Hoz, Ferrer, & De La Hoz, 2008).

*Por otra parte, Juan Aguirre Ormaechea, Marta Prieto, Juan Antonio Escamilla López, (1997) consideran “la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa”.*

*En términos más concisos según los siguientes autores: **Betty De La Hoz Suárez, María Alejandra Ferrer, Aminta De La Hoz Suárez** (2008), “la rentabilidades uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa”.*

*De acuerdo a **Sánchez (2002)**, “la importancia del análisis de la rentabilidad viene dada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica”.*

***Sánchez (2002)** señala además que “la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad: análisis de la rentabilidad, análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros),*



*consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento, y análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma”.*

“Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable menciona”. (Guajardo, 2002)

*Mencionan **Betty De La Hoz Suárez, María Alejandra Ferrer, Aminta De La Hoz Suárez** (2008) entonces que “es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales”.*

**Según,** (De La Hoz, Ferrer, & De La Hoz, 2008), **“LOS NIVELES DE LA RENTABILIDAD**

1. **Nivel de rentabilidad económica o del activo,** en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.
2. **Nivel de rentabilidad financiera,** en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

## **2.5 HIPÓTESIS**

El proceso de distribución comercial influye en la rentabilidad de Novocentro Codisa.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable independiente:** Procesos de distribución comercial

**Variable Dependiente:** Rentabilidad

**Término de relación:** Influye

**Unidad de observación:** Novocentro Codisa

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se realizó en base a la combinación de las modalidades de investigación de campo, bibliográfica y documental.

*“Investigación de campo.- Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”. (Abril Porras, 2008)*

Se toma en cuenta la investigación de campo ya que se entra en contacto con la realidad con la finalidad de obtener datos e información en el lugar de los hechos, de acuerdo con los objetivos del proyecto de investigación, aplicando las técnicas necesarias de investigación y sus instrumentos adecuados.

*“Investigación bibliográfica – documental.- Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).*

*Su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias, o de realidades socioculturales; en estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros”. (Abril Porras, 2008).*

Por medio de esta modalidad de investigación, se expandiera los conocimientos basados en la información bibliográfica, para así tener varios enfoques, teorías y criterios de varios autores en la cual se encuentran en libros, revistas, publicaciones periódicas sobre el tema, de tesis de grado realizadas anteriormente, también otro medio de obtener información es la Internet, en la cual ayuda a la obtención de información, su recolección selección y su respectivo análisis.

### **3.2 TIPOS O NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN**

*“El objetivo de una investigación exploratoria es, como su nombre lo indica, examinar o explorar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado nunca antes. Por lo tanto, sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, poco estudiados o novedosos, permitiendo identificar conceptos o variables promisorias, e incluso identificar relaciones potenciales entre ellas”. (Cazau, 2006)*

*“El diseño de tipo **exploratorio** tiene como función recabar información para dar contenido a un objeto, caracterizarlo y tipo logarlo en sus diversas expresiones. No es necesario fundamentarse en un marco teórico, ni diseñar hipótesis porque se parte de la base de que “se está explorando” un campo sobre el cual no tenemos información. De esta manera, el alcance será generar información y sistematizarla con el objeto de proseguir con otras fases.*

*Este tipo de investigación tiene como propósito examinar el problema poco estudiado, apoyado en la identificación de conceptos o variables potenciales y estableciendo posibles relaciones entre ellas. Ayuda a conocer y mejorar el conocimiento sobre los fenómenos de estudio para tener una mejor visión del problema a investigar, también facilita que el estudio sea más riguroso y concluyente en el futuro, se iniciará con una comprensión adecuada de la naturaleza de la investigación.*

*El diseño de tipo **descriptivo**, proporciona una representación del fenómeno, destacando procesos, formas de expresión e inserción en el contexto. Se trabaja con dimensiones de análisis que lo encuadran". (Magri, 2009)*

*"En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno". (Cazau, 2006)*

*"La investigación descriptiva encaja en las dos definiciones de las metodologías de investigación, cuantitativas y cualitativas, incluso dentro del mismo estudio. La investigación descriptiva se refiere al tipo de pregunta de investigación, diseño y análisis de datos que se aplica a un tema determinado. La estadística descriptiva responde a las preguntas quien, que, cuando, donde y como.*

*La investigación descriptiva puede ser cuantitativa o cualitativa, incluyendo las colecciones de información cuantitativa que pueden ser tabuladas a lo largo de un continuo en forma numérica, como las puntuaciones en una prueba o el número de veces que una persona elija usar un cierto rasgo de un programa multimedia, o puede describir categorías de información como el género o los*

*patrones de interacción cuando se utiliza la tecnología en una situación de grupo". (Abreu, 2012)*

La investigación descriptiva se enfoca en los siguientes objetivos como son; describir, explicar y validar los resultados, la cual inicia con la recopilación de datos, organiza la información, describe los acontecimientos para luego tabular, representa mediante gráficos y describe la recopilación de datos. En la cual se utilizan gráficos necesarios para facilitar la comprensión de la distribución de los datos.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

“Definición de la población.- Especificamos la población que queremos estudiar”. (Cazau, 2006)

Para la presente investigación se ha establecido la población que a continuación se detalla, la misma que está relacionada directamente con el problema, la cual está basada en la estructura orgánica funcional utilizada, por cuanto están involucradas directamente con el problema planteado.

**Tabla 1 . Número de personal por departamentos Novocentro Codisa.**

<b>No.</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b># DE FUNCIONARIOS</b>
1	Contabilidad	2
2	Inventarios	4
3	Facturación	6
4	Despachos	11
5	Gerencia	1
6	Recursos Humanos	1
7	Cobranzas	1
8	Departamento Financiero	1
<b>TOTAL</b>		<b>27</b>

Elaborado por: Fernanda Chimbo

Fuente: Novocentro Codisa

“Muestra se denomina a aquél subconjunto limitado extraído de la población, con el objeto de reducir el número de experiencias”. (Borrego Del Pino, 2008)

La muestra de una investigación es parte importante para que el investigador, ya que es complicado realizar encuestas y entrevistas a toda la población que conforman la empresa.

Para el desarrollo de la presente investigación es necesario que se determine el tipo de muestreo, para lo cual se aplicará el método estratificado, que permitirá obtener una muestra de las personas que laboran en los diferentes departamentos en los que se ha dividido a la población.

**“Muestreo estratificado.-** *Consiste en dividir al universo en estratos, zonas, grupos o subgrupos más o menos homogéneos, para luego tomar la muestra de cada estrato utilizando alguna técnica de muestreo analizada anteriormente. Los elementos de cada estrato deben estar en proporción directa al número de la población en general y de cada grupo o estrato*”. (Abril Porras, 2008)

Para la obtención de la muestra relacionada con la población de las personas que laboran en los diferentes departamentos del Novocentro Codisa, se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

### **Simbología**

**n=** Tamaño de la muestra

**N=** Población

**E=** Error de muestreo 0.05%

Así:

27

$$n = \frac{27}{(0.05)^2 (27-1)+1}$$

(27)

$$n = \frac{27}{(0,0025)(26)+1}$$

**n = 25**

Elaborado por: Fernanda Chimbo

Fuente: Novocentro Codisa

En base al resultado obtenido en la muestra es de 25 las que facilitaran a la investigación, ayudando así a resolver la problemática existente en Novocentro Codisa. (Anexo 02)

### **3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

Según (Abril Porras, 2008)menciona que *“Como modelo de operacionalización de variables, se puede sugerir los siguientes pasos:*

- *Del marco teórico inicial se deriva la conceptualización de la variable, la cual se escribe en la primera columna de la matriz. La conceptualización incluye solo categorías que interesa operacionalizar. Responde a la pregunta: ¿Cuáles son los elementos esenciales de la variable conceptualizada? Las categorías se escriben en la segunda columna. En caso de que las categorías sean muy generales se aumenta otra columna para las su categorías*
- *Para cada categoría se determinan sus indicadores, es decir, elementos directamente observables y medibles que reflejan la presencia y acción de*



*la categoría en un contexto delimitado. Los indicadores que se escogen deben ser significativos para la investigación. Se escriben en la tercera columna.*

*- Por cada indicador se formulan ítems básicos, que servirán de referentes para diseñarlos instrumentos de recolección de información. Estos se escriben en la cuarta columna.*

*- En una última columna se recomienda fijar las técnicas e instrumentos de recolección.*

*Responde a la pregunta: ¿Qué instrumentos se aplicarán y a quiénes?*

*Si la operacionalización es adecuada, de izquierda a derecha de la matriz debe haber una diferenciación progresiva, es decir que el texto de cada columna (a partir de la segunda) sea una subdivisión lógica de la anterior, y así en cada columna disminuye lo abstracto, a la vez que se da un acercamiento progresivo a la realidad observable y medible.*

*En cierto modo, la operacionalización de las variables se parece a un mapa conceptual, elaborado horizontalmente”.*

Esta es una fase en la cual se define las variables de la investigación tanto la independiente y la dependiente, en la cual se procede a categorizar, determinar indicadores, se determina los ítems básicos que servirá de base para la recolección de informacio, la cual debe se respuesta a la interrogante de los instrumentos a aplicar y a quienes aplicar, todo esto ayuda a tener un acercamiento progresivo a la realidad, sendo esto en palabras resumidas un mapa conceptual elaborado de forma horizontal , la cual permite una visión mas clara de nuestras variables la independiente como la dependiente de la investigación que se esta realizando.

### 3.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Tabla 2

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
<p>Son una serie de actividades planificadas y coordinadas, basadas en políticas y procedimientos que influyen en los productos y servicios a disposición de los consumidores, satisfaciendo sus necesidades.</p>	<p>Políticas y procedimientos</p>	<p>Cumplimiento de Políticas</p> <p>Cumplimiento de procedimientos</p>	<p>¿Los tableros a despacharse existe stock en la empresa?</p> <p>¿Tienen los departamentos de despachos y facturación un manual de procesos de Distribución Comercial?</p> <p>¿Los clientes tienen acceso a llenar formularios de quejas y sugerencias, acerca de los deficientes procesos de distribución comercial?</p> <p>¿Los empleados tienen capacitaciones para desempeñar las funciones tanto de facturación como de despachos?</p> <p>¿Los procesos de distribución comercial son en el menor tiempo posible?</p>	<p>Encuestas realizados a los empleados de la organización</p> <p>Cuestionario 1 (Anexo 3)</p>

Elaborado: Fernanda Chimbo

### 3.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE: RENTABILIDAD

Tabla 3

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
Es el análisis financiero que mide su nivel de desenvolvimiento en sus actividades, principalmente en las ventas, activos y su capital, durante un período determinado.	<p>Rendimiento Sobre las Ventas</p> <p>Rendimiento Sobre los Activos</p> <p>Rendimiento Sobre el Capital</p>	<p>Margen de Utilidad Bruta</p> <p>Margen de Utilidad Operacional</p> <p>Margen de Utilidad Neta</p>	<p>¿Se realiza un control de los gastos incurridos en los despachos de los productos y servicios?</p> <p>¿Se hace un análisis de las ventas mensualmente?</p> <p>¿Se emiten reportes de material desperdiciado o dañado por errores de los empleados asumidos por la empresa?</p> <p>¿Se informan la fluidez de la rentabilidad mensual para la toma de decisiones oportunas?</p> <p>¿La empresa ha tenido auditorias de Gestión anteriormente?</p>	<p>Encuestas realizados a los empleados de la organización</p> <p>Cuestionario 1 (Anexo 3)</p>

Elaborado: Fernanda Chimbo

### 3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### 3.5.1 Plan de recolección de la información

*“Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:*

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.*
- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.*
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.*
- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).*
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.”. (Abril Porras, 2008)*

La información que se recolectará para verificar el problema presentado en Novocentro Codisa para buscar alternativas de solución, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos por la organización y aumentar los niveles de rentabilidad, esto es mediante las encuestas dirigidas a los miembros de la organización ya que todos son la población de estudio de este proyecto de investigación.

Esta encuesta se lo realizará en el mes de Enero del año 2014 en la empresa Novocentro Codisa, la misma que se lo realizara en las instalaciones de la empresa, esto nos ayudará a inmiscuirnos en los procesos de distribución comercial de la empresa la misma que esto ocasionan gastos excesivos y por ende disminución en la rentabilidad.

### 3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Según **Tamayo y Tamayo Mario** (1997) *“El procesamiento de datos cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones.*

*Por lo tanto, se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos: ver si se puede clasificar, codificar, y establecer categorías precisas con ellos.”*

#### **“Procesamiento**

- *Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.*
- *Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.*
- *Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.*
- *Representaciones gráficas.*

#### **Análisis e interpretación de resultados**

- *Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.*
- *Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.*
- *Comprobación de hipótesis mediante el uso del método estadístico chi cuadrado.*

- *Establecimiento de conclusiones y recomendaciones*". (Abril Porras, 2008).

Esto se realiza mediante el análisis preliminar de la información el mismo que facilitará la determinación del proceso de distribución que está obsoleto, la cual esto influye en la rentabilidad de Novocentro Codisa.

Se tabulará los datos, para posterior análisis, la cual se enfoca en toda la población que integra el universo de la investigación. Los cuadros que se presentarán, resumirán la información obtenida de las encuestas realizadas:

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación se la realizó mediante encuestas efectuadas al personal de la empresa, con el fin de identificar las diversas falencias, esta fueron realizadas al personal del área de despachos, ventas y administrativo de Novocentro Codisa, en las cuales los datos se procedieron a establecer en la matriz de frecuencia, y la realización de gráficos estadísticos, para de esta manera analizar cada pregunta, y así verificar la hipótesis formulada en base al marco teórico. (Anexo 03)

**Pregunta N° 1.-** ¿Los tableros a despacharse existe stock en la empresa?

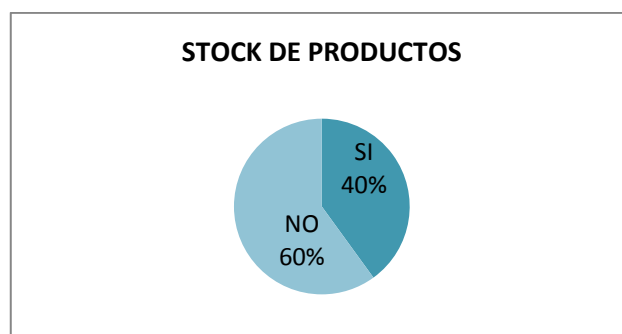
**Tabla 4 Stock de productos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	40%
NO	15	60%
<b>Suma</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Gráfico 5**



Fuente: Tabla 4

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Análisis:**

El 60% de los encuestados aseguran que los productos que se van a despachar no existen en stock en la empresa, mientras que el 40% dice lo contrario.

**Interpretación:**

El contar con un stock permanente es muy esencial para la empresa ya que se puede cumplir con los requerimientos de los clientes, caso contrario nuestros clientes se dirigen a la competencia, y esto se esta dando en la empresa ya que las ventas han disminuido cada mes a mes, teniendo que tomar la decisión de abastecer el stock de los productos cada fin de semana, tarea que será realizada por el Jefe de despachos.

**Pregunta N° 2.-** ¿Tienen los departamentos de despachos y facturación un manual de procesos de Distribución Comercial?

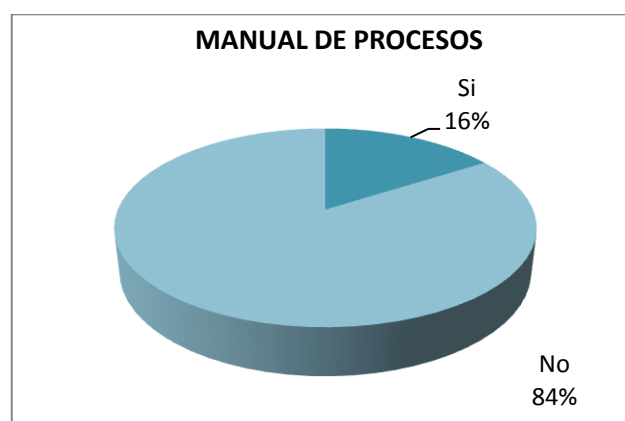
**Tabla 5 Manual de Proceso de Distribución Comercial**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	16%
No	21	84%
<b>Suma</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Gráfico 6**



Fuente: Tabla 5

Elaborado Por: Fernanda Chimbo



### Análisis

El 84% de los encuestados aseguran que no existe un manual de procesos de Distribución Comercial para los departamentos de despachos y facturación, mientras que el 16% dice lo contrario.

### Interpretación:

Los manuales de procesos de distribución comercial que posee la empresa están desactualizados, por lo que los empleados provocan errores en los despachos de los productos, la misma que deben ser actualizados oportunamente siendo dados a conocer a todo el personal mediante el desarrollo de flujogramas que serán realizados en la propuesta, ya que esto facilitará que los empleados desempeñen sus funciones de forma ordenada y eficiente ya que se basan en este modelo, en el que consta paso a paso los movimientos para un adecuado proceso de distribución comercial, desde la recepción del pedido, hasta la entrega de sus productos a los clientes.

**Pregunta N° 3.-** ¿Los clientes tienen acceso a llenar formularios de quejas y sugerencias, acerca de los deficientes procesos de distribución comercial?

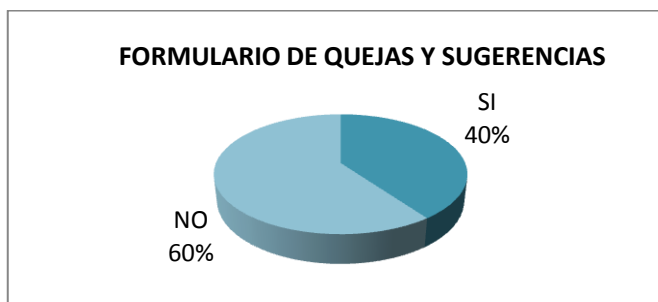
**Tabla 6 Formularios de quejas y sugerencias para los clientes.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	40%
NO	15	60%
<b>Suma</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Gráfico 7**



Fuente: Tabla 6

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

### Análisis

El 40% de los encuestados aseguraron que la empresa cuenta con formularios de quejas y sugerencias para los clientes mencionen las deficientes procesos de distribución comercial, mientras que el 60% dice lo contrario.

### Interpretación:

Los formularios de quejas y sugerencias son documentos en el cual los clientes tienen acceso a llenar, demostrando así su inconformidad que tiene en los procesos de distribución comercial, para así que estos formularios pasen a manos de la Gerencia y se tome los correctivos necesarios y oportunos. En la empresa lo poseen pero están en una parte visible, la cual se vá a proceder a colocar en una parte visible para que los clientes lo utilizen.

**Pregunta N° 4.-** ¿Los empleados tienen capacitaciones para desempeñar las funciones tanto de facturación como de despachos?

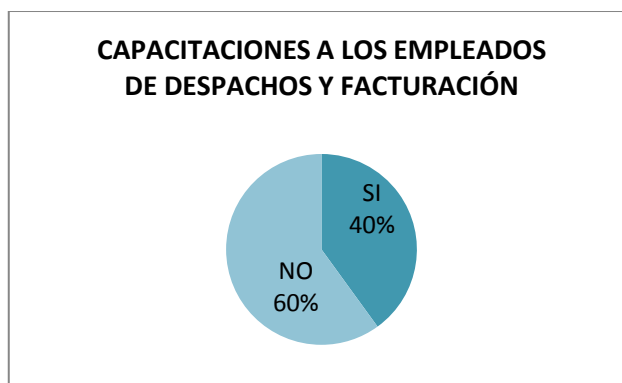
**Tabla 7 Capacitaciones a los departamentos de despachos y facturación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	40%
No	15	60%
<b>Suma</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

### Gráfico 8



Fuente: Tabla 7

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

### **Análisis**

El 60% de los encuestados aseguraron que la empresa no tiene capacitaciones para cumplir con los procesos de distribución comercial tanto para los departamentos de despachos y facturación, mientras que el 40% dice lo contrario.

### **Interpretación:**

La capacitación de los empleados son series de cursos de información precisa y práctica, dirigida a nuevos y antiguos empleados, instrucción de la forma de cómo y cuándo funciona la maquinaria existente en la organización, así como capacitación de los productos que ofrece la empresa a sus clientes, evitando así que se provoque errores por parte de los elementos de la empresa y por consecuente disminuir los gastos, ya puede ser por reparación de la maquinaria, transporte, materiales de oficina, y el desperdicio del elemento humano.

En la empresa se debe dar una capacitación al fin de mes a todos los empleados de las áreas de facturación y despachos indicándoles el funcionamiento de maquinaria, conocimientos técnicos de los productos que oferta la empresa, con un profesional adecuado que conozca de la materia y de la trayectoria de la empresa.

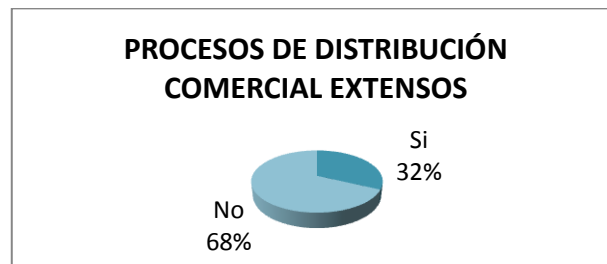
**Pregunta N° 5.-** ¿Los procesos de distribución comercial son en el menor tiempo posible?

**Tabla 8 Extenso tiempo para los procesos de distribución comercial**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	32%
No	17	68%
<b>Suma</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Gráfico 9**

Fuente: Tabla N° 08  
Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Análisis**

El 68% de los encuestados aseguraron que los procesos de distribución comercial que posee la empresa no son en el menor tiempo posible, mientras que el 32%, dice lo contrario.

**Interpretación:**

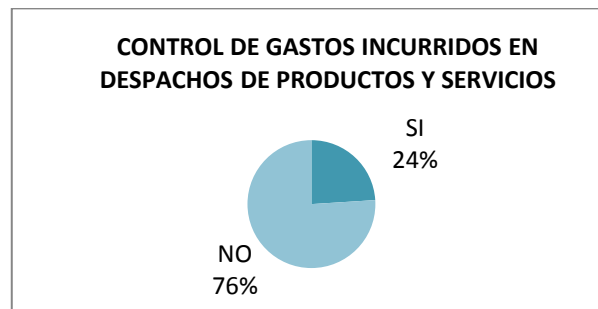
Los procesos de distribución comercial deben ser en el menor tiempo posible, con eficiencia y eficacia, ya que los clientes que realizan sus pedidos necesitan sus productos de forma rápida y oportuna. La debilidad que posee esta empresa se deberá cambiar algunos procesos o fases en la cual estén las falencias, y hacer que los productos lleguen a sus clientes de manera puntal y al menor tiempo posible. Los despachos de tableros se lo deben realizar en un plazo máximo de 15 minutos para pedido de menor volumen y 3 horas como máximo para pedidos de gran volumen.

**Pregunta N° 6.-** ¿Sé realiza un control de los gastos incurridos en los despachos de los productos y servicios?

**Tabla 9 Control de Gastos para los despachos de los productos y servicios**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	24%
No	19	76%
<b>Suma</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Gráfico 10**

Fuente: Tabla N° 09  
Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Análisis**

El 76% de los encuestados aseguraron que no se realiza control de los gastos incurridos en el desarrollo de los procesos de distribución comercial, mientras que el 24%, dice lo contrario.

**Interpretación:**

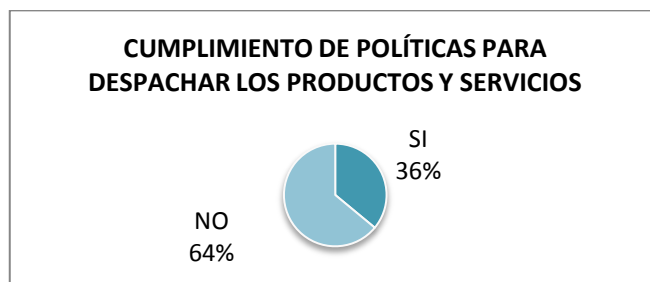
Los gastos son desembolsos que realiza la empresa los mismos que no son recuperables, disminuye la rentabilidad, se debe evitar que este monto sea alto, tener un control moderado ya que estos si se pasan de contra hacen que afecte directamente a la utilidad. En la empresa de debe tomar llevar el control mensual de los gastos para así reducirlos cada mes y solo incurrir gastos necesarios.

**Pregunta N° 7.-** ¿Cumplen con las políticas establecidas el personal de despachos y ventas para desarrollar el proceso de distribución comercial?

**Tabla 10 Cumplimiento de políticas para despachar los productos y servicios**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	36%
No	16	64%
<b>Suma</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Gráfico 11**

Fuente: Tabla N° 10  
Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Análisis**

El 64% de los encuestados aseguraron que no se cumple con las políticas establecidas para el despacho de productos y servicios, mientras que el 36%, dice lo contrario.

**Interpretación:**

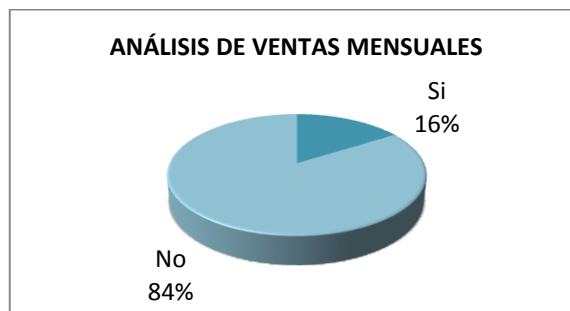
Una política es norma que se establecen para su cumplimiento, estas ayudan a desarrollar actividades coordinadas, y estructuradas en un manual en el que constan todas las políticas adecuadas para su normal desempeño y evitar errores por parte de quienes lo desempeñan. El área de gerencia toma decisiones que logra el incumplimiento de las políticas así como los empleados, haciendo que este incumplimiento dé como efecto la demora en los despachos a realizarse. Gerencia no desempeñara funciones de jefe de despachos ya que es un área que necesita constantemente de la presencia de un jefe y gerencia cuenta con otras funciones.

**Pregunta N° 8.-** ¿Sé hace un análisis de las ventas mensualmente?

**Tabla 11 Análisis de ventas mensualmente**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	16%
No	21	84%
<b>Suma</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Gráfico 12**

Fuente: Tabla 11

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

### **P8.- Análisis**

El 84% de los encuestados aseguraron que no se realizan análisis mensual de las ventas, mientras que el 16%, dice lo contrario.

#### **Interpretación:**

La empresa no realiza análisis de ventas, ya que solo se fijan en el nivel de pedidos que hacen cada mes a los proveedores, este análisis es muy importante ya que determina el nivel de ventas de cada mes y su rentabilidad ya restado sus gastos operacionales, este análisis se lo hará cada fin de mes comparando con periodos anteriores, (Ver anexo 4)

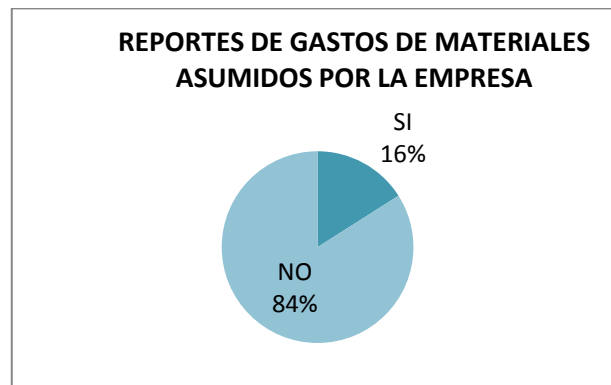
**Pregunta N° 9.-** ¿Se emiten reportes de material desperdiciado o dañado por errores de los empleados asumidos por la empresa?

**Tabla 12 Reportes de Gastos de Materiales Asumidos por la Empresa**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	16%
No	21	84%
<b>Suma</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Gráfico 13**

Fuente: Tabla 12

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

### **Análisis**

El 84% de los encuestados aseguran que no se emiten reportes mensuales de los gastos de materiales de los errores asumidos por la empresa, mientras el 16% dice lo contrario.

### **Interpretación:**

En la empresa no se emite reportes de gastos de un periodo determinado, en la cual se informa la variación de los diversos gastos que posee la empresa estos deben ser controlados y respaldados con documentos legales como son las facturas, notas de ventas, liquidaciones de compra, ya que esto afecta directamente a la utilidad, existe un gasto de autoconsumo en la cual se determina a los gastos asumidos por la empresa, como son tableros, filos o cantos, herrajes, lacas, pegas, y los servicios que se originan por errores provocados tanto por los empleados como por los dueños de la organización. Cada fin de mes se debe emitir estos informes al jefe de despachos para analizar sus gastos y reducirlos.

**Pregunta N° 10.-** ¿Se informan la fluidez de la rentabilidad mensual para la toma de decisiones oportunas?



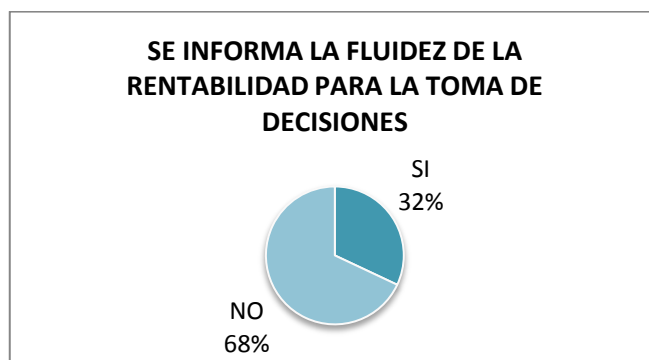
**Tabla 13 Se Informa la Fluidez de la rentabilidad para la toma de decisiones**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	32%
No	17	68%
<b>Suma</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Gráfico 14**



Fuente: Tabla 13

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

### **Análisis**

El 68% de los encuestados aseguran que no se informan sobre la fluidez de la rentabilidad para la toma de decisiones oportunas, mientras el 32% dice lo contrario.

### **Interpretación:**

El análisis de la rentabilidad mide la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. En la empresa se puede apreciar que la fluidez de la rentabilidad lo realizan y lo dan a conocer solo para el departamento de gerencia con los propietarios es decir su familia, la cual no se las da a conocer a los demás empleados, esto se debe dar a conocer ya que esto

ayudará a concientizar el nivel de trabajo que deben efectuar para lograr mas rentabilidad para la empresa.

Pregunta N° 11.- ¿La empresa ha tenido auditorias de Gestión anteriormente?

**Tabla 14 Auditorías de Gestión Anteriores**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
<b>Suma</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**Gráfico 15**



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

### **Análisis**

El 100% de los encuestados aseguran que empresa no ha tenido auditoría de gestión en la empresa.

### **Interpretación:**

La auditoría de gestión es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de la empresa, se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente. La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para

mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente. En la organización nunca se ha realizado una auditoría de gestión por lo que no se ha podido desarrollar un adecuado proceso de distribución comercial.

## 4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis de este trabajo de investigación se aplica la prueba Estadística no para métrica del Chi cuadrado ( $X^2$ ), en el cual incluye el uso de la evidencia obtenida de las encuestas con la finalidad evaluar la probabilidad de que una suposición sobre alguna característica estudiada sea cierta- determinado los valores observados y esperados, aceptando la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar, los procesos de distribución comercial influye en la rentabilidad de Novocentro Codisa.

### 4.2.1. Señalamiento de la variable

**Variable Independiente.** Procesos de distribución comercial (pregunta # 5 y pregunta # 8)

### 4.2.2 Planteamiento de la hipótesis

**Ho:  $f_o = f_e$**  El proceso de distribución comercial no influye en la rentabilidad de Novocentro Codisa.

**Ha:  $f_o \neq f_e$**  El proceso de distribución comercial influye en la rentabilidad de Novocentro Codisa.

Ho:  $O = E$   $O - E = 0$

Ha:  $O \neq E$   $O - E \neq 0$

### 4.2.3 Nivel de Significancia y Grados de Libertad

$$\alpha = 5\%$$

$$gl = (f-1) (c-1)$$

#### Simbología:

nf= número de filas

mc= número de columnas

gl= grados de libertad

$\alpha$ = nivel de significancia

$X^2\alpha$ = Chi – cuadrado Tabulado

#### Entonces

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = 1$$

$$X^2 = 3.841$$

### 4.2.4 Estadístico de Prueba

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

#### Simbología

$X^2$  = Valor a calcularse del chi cuadrado

$O$  = Frecuencias Observadas

$E$  = Frecuencias Esperadas

## Cálculo del Chi cuadrado

Tabla 15 de frecuencias observadas

<b>FRECUENCIAS OBSERVADAS</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Alternativas</b>		<b>Total</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
	Pregunta 5		
Pregunta 8	4	0	4
	4	17	21
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>25</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

Tabla 16 de frecuencias esperadas

<b>FRECUENCIAS ESPERADAS</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Alternativas</b>		<b>Total</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
Pregunta 5	1,28	2,72	4,00
Pregunta 8	6,72	14,28	21,00
<b>Total</b>	<b>8,00</b>	<b>17,00</b>	<b>25,00</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

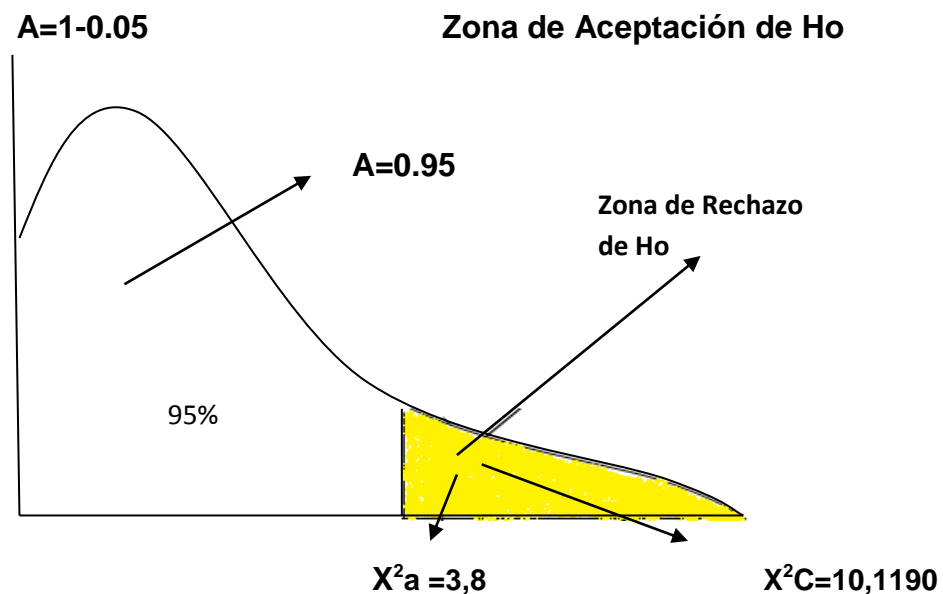
Tabla 17 de Cálculo de Chi Cuadrado

<b>O</b>	<b>E</b>	<b>(O-E)</b>	<b>(O-E)*(O-E)</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup>/E</b>
4	1,28	2,72	7,40	5,78
4	6,72	-2,72	7,40	1,10
0	2,72	-2,72	7,40	2,72
17	14,28	2,72	7,40	0,52
<b>25</b>	<b>25,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>10,190</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

Gráfico 16 de Verificación de la Hipótesis



#### 4.2.5 Regla de Decisión

Condición: Si  $X^2_c \geq X^2$   $\longrightarrow$   $\alpha$  Se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

$10,1190 \geq$   $\longrightarrow$   $3,8$  Cumple con la condición

#### 4.2.6 Conclusión

Al obtener el Chi Cuadrado Tabulado a un nivel de significancia del 5% de error y al 95% de efectividad y un grado de libertad que nos arrojó un valor del 3,8 frente al chi cuadrado calculado igual a 10,1190 se puede manifestar que cumple con la condición y por lo tanto se aprueba la Hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, entonces se concluye que: “El proceso de distribución comercial influye en la rentabilidad de Novocentro Codisa”.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente trabajo de investigación está enfocado al proceso de distribución comercial y su influencia en la rentabilidad.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Se puede apreciar que los empleados de las áreas de facturación y despachos poseen políticas inadecuadas que hace que los procesos de distribución comercial sea extensos.
- Carencia de capacitaciones constantes, tanto para nuevos y antiguos empleados.
- Alta rotación de personal, por la existencia de múltiples quejas por parte de los clientes sobre errores y demoras en sus despachos.
- Escases de productos, por el no abastecimiento del stock.
- Disminución de la rentabilidad debido por los inadecuados proceso de distribución comercial que desempeñan las áreas de facturación y despachos por la cual existe disminución de las ventas y por ende el decrecimiento de las ventas así como gastos elevados.
- No existe un modelo de auditoría de gestión para el departamento de ventas y despachos que establezca los procesos de distribución comercial adecuados.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Establecer políticas adecuadas para su cumplimiento acerca de los procesos de distribución comercial.
- Capacitar constantemente a los empleados nuevos como antiguos, con personal idóneo y profesional, impartiendo conocimientos técnicos como prácticos, información de productos y servicios.
- Incentivar al trabajador con una estabilidad laboral, porque se evitaría multas y despidos de personal por las demoras en los despachos.
- Contar siempre con un stock necesario, para así satisfacer las necesidades de los clientes e incrementar la rentabilidad de la empresa,
- Tener un control de gastos, evitar gastos innecesarios, dar cumplimiento la empresa a los tiempos establecidos para efectuar los procesos de distribución comercial, para así despachar los productos y servicios de manera oportuna, satisfaciendo las necesidades del cliente e incrementar las ventas de la empresa.
- Se debe tener un modelo de auditoria de gestión, para de esa manera, establecer los adecuados procesos de distribución comercial.



## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Título**

Modelo de Auditoría de Gestión al proceso de distribución comercial para establecer los adecuados procesos de distribución comercial.

##### **6.1.2 Institución Ejecutora**

Novocentro Codisa

##### **6.1.3 Beneficiarios**

- Personal Administrativo
- Personal del área de bodega
- Personal del área de ventas
- Clientes

##### **6.1.4 Ubicación:**

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Ambato
- Dirección: Av. 12 de Noviembre 08-76 y Maldonado. (Anexo N. 1).

### 6.1.5 Tiempo Estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es el periodo comprendido entre Enero a Mayo del 2014.

### 6.1.6 Equipo técnico responsable:

El equipo técnico de esta labor es:

- Investigador: Fernanda Chimbo
- Tutor: Dr. César Salazar
- Jefe de Bodega: Jorge Puca
- Gerente General: Sra. Fabiola Espinoza

### 6.1.7 Costo:

El costo de la propuesta es:

**Tabla 18 Costo de la Propuesta**

<b>N°</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
1	Materiales de oficina	250.00
2	Textos y material bibliográfico	200.00
3	Asesoramiento Profesional	200.00
4	Fotocopiado	100.00
5	Transporte	100.00
6	Impresiones	125.00
7	Imprevistos	100.00
	<b>TOTAL</b>	<b>1075.00</b>

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

## 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Novocentro Codisa se dedica a la distribución de madera, cuenta con los departamentos de facturación y despachos en la cual existe el incumplimiento de políticas, capacitación escasa, rotación del personal

constante, procedimientos extensos, segregación de funciones, procedimientos desactualizados, razones por la cual existe demoras, equivocaciones en los despachos, tiempo extenso para despachar los pedidos y por ende disminución de la rentabilidad por gastos elevados e innecesarios así como la disminución de las ventas causando preocupación a los propietarios de la empresa, debiendo esto tomar correcciones a tiempo.

Los procesos de distribución comercial son inadecuados por lo que se originan gastos excesivos y costosos, originados por los desperdicios de materiales de oficina, gastos de mantenimiento de maquinaria .por los errores de los empleados.

Esta investigación está enfocada en la realización de un modelo de auditoría de gestión, la cual esto permitirá una reingeniería de procesos de distribución comercial adecuados.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

En Novocentro Codisa se cuenta con inadecuados procesos de distribución comercial, ya que existen políticas y procedimientos que son incorrectos, generando equivocaciones en sus despachos, demoras, y por ende la inconformidad de los clientes, quienes muchas de las veces deciden por comprar en la competencia, disminuyendo así las ventas en la empresa, y por ende su rentabilidad.

Esta investigación tiene beneficiará a los empleados tanto de facturación como despachos, ya que esto permitirá que desarrollen los procesos adecuados, siendo beneficioso para la empresa, ya que se tomará correctivos a tiempo. Servirá también como fuente de consulta e información para los estudiantes que deseen consultar esta investigación.

Esta empresa que distribuye madera, debe contar con una reestructuración de las áreas de facturación y despachos, esto ayudará a

los empleados evitar errores, desperdicios de suministros de oficina, desperdicios de mano de obra, demoras en despachos, gastos de mantenimiento y reparación de las maquinarias, con esto la empresa cumpliera con los objetivos planteados en el nivel de ventas.

La presente propuesta es factible su realización, ya que se cuenta con el tiempo necesario, acceso a fuentes de información, recurso económico, tecnología, y las ganas de realizarla.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión que sirva de modelo para las próximas auditorías, enfocándose en establecer adecuados procesos de distribución comercial.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

Familiarizar con el entorno de la empresa, y así obtener un diagnóstico de la misma.

Elaborar la planificación específica para determinar cuáles serán los procedimientos de auditoría a emplear que permitan obtener la satisfacción necesaria para emitir una opinión.

Ejecutar la auditoría de gestión para obtener evidencias que permita sustentar los hallazgos y evaluarlos.

Emitir un informe de auditoría de gestión para dar a conocer las deficiencias detectadas en el desarrollo de la auditoría.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Política**

Para la presente investigación está establecida por políticas y procedimientos, en la cual se logrará los adecuados procesos de distribución comercial.

### **6.5.2 Socio Cultural**

La presente investigación es factible, porque se logrará los adecuados procesos de distribución comercial, se beneficiará tanto la empresa como la sociedad, al obtener sus productos y servicios de una manera eficiente, mejorando la productividad del país.

### **6.5.3 Tecnológica**

Establecer un modelo de auditoría de gestión es factible porque Novocentro Codisa cuenta con la tecnología para que se lograra esta propuesta, y de esta manera evitar gastos innecesarios y así incrementar la rentabilidad.

### **6.5.4 Organizacional**

Permitirá tener un mayor control en los procesos de distribución comercial, y así realizar las actividades de manera organizada.

### **6.5.5 Equidad de Género**

Esto es factible ya que la propuesta beneficiará tanto a los integrantes de la empresa como a los clientes.

### **6.5.6 Económico Financiero**

Esta propuesta nos permitirá incrementar la rentabilidad de Novocentro Codisa, ya que se reducirán los gastos innecesarios.

### **6.5.7 Legal**

El establecer un modelo de auditoría de gestión, permitirá que Novocentro Codisa cumpla con las disposiciones legales esta empresa dispone.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **6.6.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **1. FINALIDAD, ATRIBUTOS Y FUNCIONES ESENCIALES**

##### **CONCEPTO**

*“La Auditoría de Gestión es el instrumento idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la producción de rendimientos. Teniendo en cuenta su finalidad esencial, podríamos definir la Auditoría de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos. Otra definición ampliamente conocida de Auditoría de Gestión nos dice que “es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa, les permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos”.*

## **FUNCIONES**

*En cuanto a las funciones que puede cumplir la Auditoría de Gestión en la organización, podemos enumerar las siguientes:*

- *Facilitar que se puedan conocer las economías de la empresa.*

*Lo anterior significa que la Auditoría de Gestión se puede identificar tanto los procesos como las variables fundamentales de la organización, en las cuales se apoyan los resultados de la misma.*

- *Facilitar los procesos de toma de decisiones.*

*Evidentemente la Auditoría de Gestión suministra elementos de juicio adecuado, oportuno y suficiente para la toma de decisiones y la adopción de medidas correctivas cuando sea del caso.*

- *Racionalizar el futuro de la información.*

*Dado que la Auditoría de Gestión es fundamentalmente un sistema de información, su aplicación contribuye a que se haga un buen uso de la información en todo sentido, empezando por darle la importancia que se merece.*

- *Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.*

*Evidentemente el uso de la Auditoría de Gestión permite supervisar la evolución en el tiempo de aquellas variables y procesos en los cuales descansa en buena parte el resultado económico de la organización.*

- *Operar en términos de rendimientos y no simplemente en función de desarrollar actividades.*

*Quizá el mayor aporte de la Auditoría de Gestión consiste en Colocar la organización a operar en términos de rendimientos lo cual cambia radicalmente las actitudes, la motivación y el compromiso de los funcionarios.*

- *Sirve de base para adoptar normas y estándares efectivos y útiles para la empresa u organización.*

*Toda organización debe adoptar y operar con base en normas y estándares efectivos en los cuales debe apoyarse para mejorar constantemente su desempeño.*

- *Sirve de base para establecer planes de remuneración y sistemas de incentivos.*

*Efectivamente la Auditoría de Gestión puede servir de base para establecer los llamados fondos de gestión que permiten el uso de primas con base en productividad y en desempeño.*

- *Sirve de base de negociación.*

*Si se tiene en cuenta que cada una de las funciones básicas de la gerencia es negociar con proveedores, consumidores, financistas, trabajadores y accionistas, la Auditoría de Gestión aporta los elementos de juicio adecuado para que la dirección pueda adelantar procesos de negociación efectivos y de beneficio para la organización.*

- *Sirve de base para la planificación.*

*La Auditoría de Gestión sirve como punto de apoyo para formular planes y programas de desarrollo de la empresa y para verificar su adecuado cumplimiento”.*



## **MOTIVACIONES PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

*La auditoría de gestión, de performance o 3E, resulta apropiada en las siguientes circunstancias:*

*a) Compra, fusión o "Joint Venture".*

*En estos casos el éxito depende de la capacidad de motivar y retener los ejecutivos que cubran los puestos claves. Una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación.*

*b) Reorganizaciones.*

*Permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora.*

*c) Reestructuraciones*

*Este caso se presenta en las empresas que tienen la necesidad de reducir rápidamente su estructura de costes y mejorar, fundamentalmente, su organización. El conductor de la reestructuración debe decidir muchas veces quién se queda y quién se va, y no dispone de tiempo, ni de dinero para utilizar a tiempo completo un equipo especial, por lo que es necesario que los acreedores encarguen una auditoría de gestión para que identifiquen a los ejecutivos competentes que pueden orientar provechosamente la reestructuración, los que se sienten desmotivados, los que tienen unas capacidades que no coinciden con las actuales necesidades de la empresa para su puesto, los que resultan más irrecuperables que peligrosos o los ejecutivos inadecuados que podrían mejorar si se les entrenase.*

*d) Emisiones u ofertas públicas.*

*Su éxito depende a menudo de la habilidad de la compañía para convencer a los accionistas sobre su gran potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.*

*e) Modificaciones legislativas.*

*Esta situación acarrea alteraciones inmediatas en los mercados que exigen diferentes capacidades de gestión, y, a veces, el modo acostumbrado de hacer las cosas se convierte en anticuado de la noche a la mañana.*

*f) Fluctuaciones del mercado.*

*La dirección de la empresa no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez a esas fluctuaciones, de ahí que una auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos fuera de la empresa o modificar la organización para reforzar un área específica que se halle o pueda hallarse en dificultades.*

*g) Problemas de Recursos Humanos (R.R.H.H).*

*Todas las circunstancias anteriores crean problemas en los recursos humanos. El consultor que realice la auditoría de gestión posee la metodología precisa para estos problemas que subyacen en la empresa, identificando el talento potencial en el seno de la misma. 4 -4-*

*h) Previsiones.*

*La auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean*

*escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva.*

### **3.-CONTROL DE GESTIÓN: CONTROL DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMIA**

*Entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía. De ahí que también se denomine auditoría 3E.*

*La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs.*

*La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. Esta evaluación nos permite:*

- a) Conocer si los programas cumplimentados han conseguido los fines propuestos.*
- b) Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido -controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los outputs intermedios-.*
- c) Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.*

d) *Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.*

e) *Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.*

*La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs.*

*La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos. 5 -5-*

*Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:*

a) *El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.*

b) *La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.*

c) *Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.*

*La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros*

*inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.*

### **TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

*Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, etc. O incluso puede ocurrir que encargue una auditoría operativa una entidad que ni siquiera plantea de partida unos objetivos concretos, solicitando en principio una mejora de su eficiencia global.*

*Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.*

*Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:*

*A.- Básicas*

*B.- Cualitativas*

*C.-Cuantitativas*

*D.-De control*

*La razón de dicha división es que tiene carácter universal y globalizador.*

**A.- BÁSICAS**

**a) Entrevistas**

*Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.*

*La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la de un coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados.*

**b) Cuestionarios**

*Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y*

*opiniones, así como detectar problemas a priori. Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros.*

*El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente. Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático.*

#### **c) Observación documental**

*Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.)*

*Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.*

#### **d) Observación directa**

*Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión*

*general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo.*

## **B.- CUANTITATIVAS**

*Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.*

### **a) Revisiones analíticas**

*Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc, aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.*

### **b) Análisis de superficies**

*Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.*

### **c) Indicadores de personal**

*Pueden ser muy diversos, desde indicadores de **asistencia**, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas, como en el análisis de superficies, presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones pero precisan de instrumentos de medida adecuados.*



**d) Evaluación de los recursos**

*La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores.*

**e) Análisis de flujos**

*Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructura la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.*

**f) Técnicas de análisis económico**

*Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos. Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc. Por último, la elaboración y estudio de los estados financieros complementarios. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc, pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas.*

### **C.- CUALITATIVAS**

*Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:*

#### **a) Evaluación del estilo y calidad**

*Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc, pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.*

#### **b) Estudio de las relaciones interdepartamentales**

*Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.*

#### **c) Análisis del clima de trabajo**

*El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.*

**d) Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada**

*Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.*

**D. DE CONTROL**

*El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:*

**a) Implantación de un sistema de control**

*El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.*

**b) Evaluación**

*Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación*

*real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.*

### **c) Seguimiento**

*Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos". (Correa Pinzón, 1999)*

La auditoría de gestión es un examen que se realiza al nivel de cumplimiento de objetivos por medio de indicadores, con la finalidad de elevar el nivel de gestión, que se lo realiza en un periodo determinado, emitiendo un informe, para la toma de decisiones oportunas y correctas.

La auditoría consta de fases que son muy importantes para la determinación de los hallazgos de auditoría, que nos ayudarán a conocer las falencias que posee la entidad y los componentes auditados, ocupando procedimientos y programas de auditoría, para poder emitir un informe en el que conste conclusiones y recomendaciones que este a disposición de la administración de la empresa si los adopta o no.

## **6.7 METODOLOGÍA**

### **6.7.1 Modelo Operativo**

Realizar una auditoría de gestión a los procesos de distribución comercial en Novocentro Codisa, mejorará sus procesos y aumentará la eficiencia y eficacia de la entidad.

# MODELO OPERATIVO

N°	FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Análisis preliminar y diagnóstico	Familiarizar con el entorno de la empresa, y así obtener un diagnóstico de la misma.	<p>Enviar la carta de presentación Realizar una visita previa</p> <p>Evaluar en forma preliminar la estructura de Control Interno y medir el riesgo.</p> <p>Realice un Análisis FODA</p>	Fernanda Chimbo (investigadora)
2	Planificación Específica	Elaborar la planificación específica para determinar cuáles serán los procedimientos de auditoría a emplear que permitan obtener la satisfacción necesaria para emitir una opinión.	<p>Presentar Carta de Compromiso Memorando de planificación Programa de auditoría Elaborar el informe preliminar</p>	Fernanda Chimbo (investigadora)
3	Ejecución	Ejecutar la auditoría de gestión para obtener evidencias que permita sustentar los hallazgos y evaluarlos.	<p><u>Conocimiento Preliminar</u> Obtener información relacionada a los procesos</p> <p>Solicite el flujo diagramación del proceso.</p> <p><u>Evaluación de Control Interno :</u> Elaborar el programa de auditoría de cada área: Facturación y Despachos. Elaborar Indicadores de gestión que permitan comprobar la eficiencia y eficacia de los procesos. Elaboración de la matriz de hallazgos por componente.</p>	Fernanda Chimbo (investigadora)
4	Comunicación de Resultados	Emitir un informe de auditoría de gestión para dar a conocer las deficiencias detectadas en el desarrollo de la auditoría.	<p>Redacción del borrador del informe. Presentación del informe control interno. Informe Final</p>	Fernanda Chimbo (investigadora)

Elaborado por: Fernanda Chimbo

**AUDITORÍA DE  
GESTIÓN EN LA  
EMPRESA  
NOVOCENTRO  
CODISA**

<b>FMCY</b>	<b>ENERO/2014</b>
<b>MPYP</b>	<b>ENERO/2014</b>

# ÍNDICE

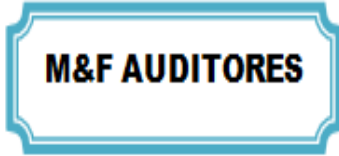
<b>FASE I:ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO</b>	<b>A</b>
<b>FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>	<b>B</b>
<b>FASE III: EJECUCIÓN</b>	<b>C</b>
<b>FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>D</b>

<b>Integrantes</b>	<b>Siglas</b>	<b>Categoria</b>
<b>Miriam Yanzapanta</b>	<b>M.P.Y.P.</b>	<b>Supervisor</b>
<b>Fernanda Chimbo</b>	<b>F.M.C.Y.</b>	<b>Senior</b>

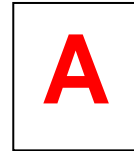
# **FASE I**

# **ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO**





AV. CEVALLOS Y MARTÍNEZ # 250  
TELÉFONO=&m: 2828817 098816929  
Ambato- Ecuador



100

## FASE I

### ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO

Es la familiarización del auditor externo con la empresa, es la revisión de la normativa, funciones, organigramas, actividades, esto es de una forma resumida.

#### PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

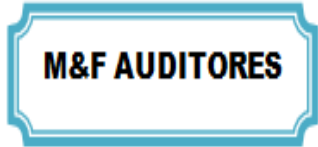
**ENTIDAD:** NOVOCENTRO CODISA

**OBJETIVO:** Familiarizarse con el entorno de la empresa, y así obtener un diagnóstico de la misma.

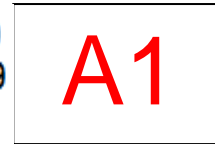
Tabla 19

N°	DESCRIPCIÓN	Ref. P/T	Elaborado por:	Fecha
1	Enviar la carta de presentación	A1	FMCY	10/01/2014
2	Realice una visita previa	A2	FMCY	10/01/2014
3	Evalúe en forma preliminar la estructura de Control Interno y medir el riesgo.	A3 A3	FMCY	10/01/2014
4	Realice un Análisis FODA	A4	FMCY	10/01/2014
5	Elabore el informe preliminar	A5	FMCY	15/01/2014

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha 15/01/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha 15/01/2014



AV. CEVALLOS Y MARTÍNEZ # 250  
TELÉFONO=&m: 2828817 098816929  
Ambato- Ecuador



101

## **M&F AUDITORES**

### **Carta de Presentación**

Ambato, 10 de Enero del 2014

Sra. Fabiola Espinoza

Gerente General

Novocentro Codisa

Presente,

De nuestra mayor consideración y estima personal:

Nos es grato dirigirnos a usted con el fin de presentar a nuestra empresa M&F Auditores, dedicada a la prestación de servicio de Auditoría.

Está conformada por un equipo multidisciplinario de profesionales con alta experiencia en el tema mencionado.

Nuestro objetivo es brindar el asesoramiento necesario y adecuado en campo anteriormente mencionado, ofreciendo servicios con soluciones confiables, económicas y eficientes.

Dentro de nuestros principales servicios se encuentran:

Auditorias

Financiera

Operativa

De Gestión

Sistemas de Gestión de Calidad

Otros Servicios

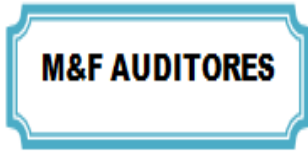
Esperando poder colaborar con usted y su empresa en el logro de sus objetivos y sin otro particular por el momento, quedo a su disposición para cualquier consulta.

Atentamente:

---

Ing. Fernanda Chimbo

Gerente General



AV. CEVALLOS Y MARTÍNEZ # 250  
TELÉFONO=&m: 2828817 098816929  
Ambato- Ecuador



103

## VISITA PREVIA

### DATOS GENERALES:

**Nombre de la Empresa:** Novocentro Codisa

**Dirección:** Av. 12 de Noviembre 08-76 y Maldonado

**Teléfono:** 032828817

**Fecha de creación:** Ambato, 16 abril de 1963.

**Días de atención:** lunes a viernes

**Horario de atención:** 8:30 am-13:00 Tarde 14:30 – 18:30pm

### Actividades principales

- Distribución de Madera y artículos de carpintería.

### Funcionarios principales:

- Gerente y sus familiares

### Alcance del examen:

- Departamento de despachos y ventas

**Ruc:** 1801546076001

**Representante Legal:** Sra. Fabiola Isabel Espinoza Luna

### Leyes a las cuales se rige la compañía:

- Ley de Compañías

- Código de Trabajo
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento Interno

**Número de empleados:**

- 16 Administrativos - 11 Operativos

**Software de la empresa:** La Empresa cuenta con el Software ADIMSAFI.

**Misión**

Conquistar y ayudar a los clientes a crecer y mejorar, siendo una distribuidora que marque la diferencia, con tecnología de punta, maximizando la creación de valor económico, social y ambiental.

**Visión**

Llevar diseño, desempeño y sustentabilidad para la creación de cada mueble y espacio interior, satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**Productos y Servicios que ofrecen:****Productos**

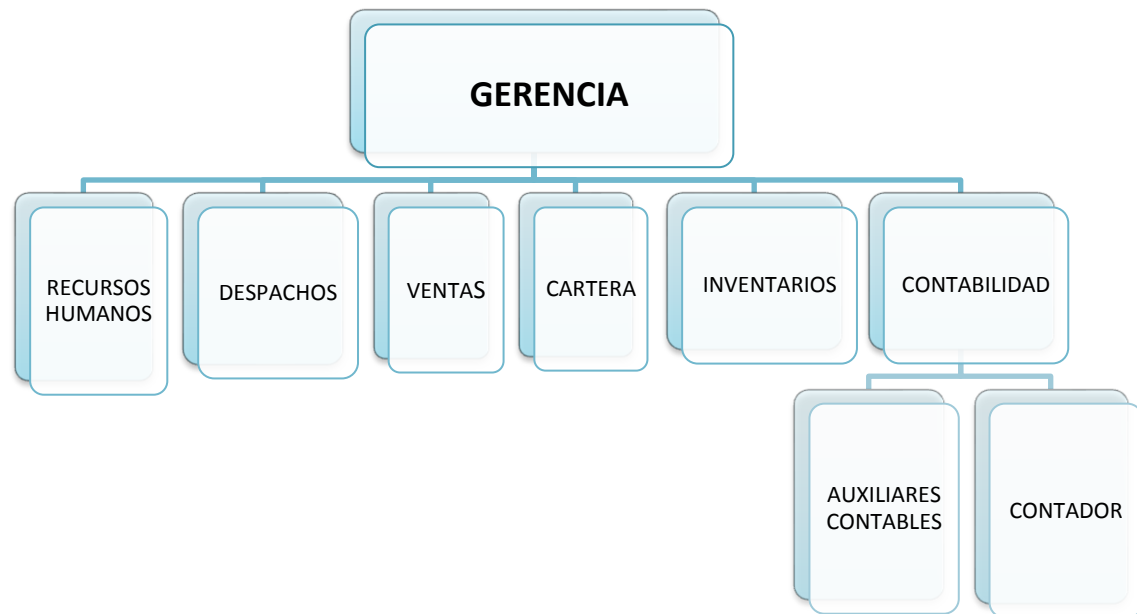
- Herrajes
- Bisagras
- Pegamentos
- MDF
- Aglomerados
- Triplex

## Servicios

- Modulado
- Corte
- Canteado
- Bisa grado
- Transporte

## Organigrama estructural

Gráfico 17



Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha 10/01/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha 10/01/2014

**NOVOCENTRO CODISA**

**EVALUACIÓN PRELIMINAR**

**ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO**

Tabla N° 20

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	Puntaje máximo	Puntaje Obtenido	
1	¿Se encuentra definidos en la empresa: Misión y Visión.?	X		10	10	
2	¿Los empleados conocen la misión y visión de la empresa.?		X	10	0	
3	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura de la organización?		X	10	0	Las funciones se desempeñan de acuerdo a la rotacion de personal
4	¿La empresa tiene definido sus objetivos a cumplir?		X	10	0	
5	¿La empresa tiene manual de funciones?	X		10	8	Estos manuales están desactualizados
6	¿Los productos que se comercializa son de calidad?	X		10	10	
7	¿La empresa cuenta con medios de transporte para el manejo y distribucion de los productos.?	X		10	9	Poseen medios de transporte la cual son pocas unidades.
8	¿Existen capacitaciones a los empleados de la empresa.?	X		10	8	Estas capacitaciones son muy escasas.
9	¿Existe cursos de capacitación a los clientes de la empresa para dar a conocer nuevos productos.?	X		10	7	Estas capacitaciones son muy escasas.
10	¿Existe una buena segregación de funciones.?		X	10	0	Duplicidad de funciones
11	¿La empresa ha tenido auditorias de gestión anterior.?		X	10	0	
12	¿Cuenta con instalaciones debidamente adecuadas para las actividades de la empresa.?	X		10	10	
13	¿Se cuenta con un sistema contable.?	X		10	10	
14	¿La empresa realiza guias de remisión impresas en el sistema para el transporte de los productos.?	X		10	10	
			Σ	140	82	

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha 10/01/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha 10/01/2014

## NOVOCENTRO CODISA

### Medición del Riesgo

RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO
	15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE CONFIANZA	BAJO	MODERADO	ALTO

$$RC = \frac{\text{Puntaje Obtenido} * 100}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$RC = \frac{82 * 100}{140}$$

$$RC = 58,57\%$$

**Riesgo de Control:** Medio

**Nivel de Confianza:** Moderado

#### Interpretación:

En base a la evaluación del control interno preliminar se pudo determinar que el riesgo de control que presenta la auditoría es de 58,57%, con un nivel de confianza moderado, lo que refleja que hay que mejorar el control interno con la finalidad de corregir las debilidades existentes.



## **FODA**

### **FORTALEZAS**

- Experiencia en el mercado.
- Diversidad de servicios
- Cartera de clientes amplia y disponible.
- Productos alta calidad.
- Innovación de productos.
- Servicio de Transporte al cliente.
- Variedad de productos
- Ubicación en el centro de la ciudad.
- Contar con centros de distribución.
- Contar con una bodega personalizada de tableros.
- Contar montacargas para el manejo de tableros.

### **OPORTUNIDADES**

- Preferencia del consumidor
- Ciudad comercial
- Financiación de la banca privada
- Promociones por parte de los proveedores.
- Proveedores ofrecen convenios
- Poder adquisitivo del cliente
- Explorar mercado regionales.
- Crecimiento del mercado
- Futura estabilidad del país
- Crecimiento de la población
- Tecnología
- Competencia desleal.
- Capital de riesgo a intereses atractivos
- Nuevos canales de distribución

## DEBILIDADES

- Dificultad para encontrar un cliente de ventas continuas.
- Falta de estabilidad laboral del personal de despachos.
- Cobertura hasta regiones cercanas.
- Falta de capacitación constante al personal.
- Falta de personal en atención al cliente.
- Inadecuada política de horarios en atención al cliente.
- Las oficinas no cuentan con sistemas de seguridad privada.
- Desorden en la entrega de pedidos en el área de despachos.
- Falta de personal para la manipulación de la mercadería al lugar de entrega de pedidos.
- Pérdida de tiempo en el despacho de la bodega hacia la matriz
- Insuficiente publicidad en medios de comunicación.
- No poseer vendedores externos.
- Días y Horarios de atención limitados.
- Larga distancia de la bodega para los centros de distribución.
- Movilidad en los puestos aunque no se tengan los conocimientos en el área.

## AMENAZAS

- Empresas competidoras en los últimos años.
- Mayor requerimiento de marketing en el mercado.
- Entrada de competidores foráneos con costos menores.
- Tecnología moderna a costos elevados.
- Cambios demográficos adversos.
- Variación de precios en el mercado.
- La competencia realiza mayor publicidad en el mercado.
- Exigencia de los clientes.

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha 10/01/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha 10/01/2014

## **INFORME DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR**

Ambato, 15 de Febrero del 2014

Sra.

Fabiola Isabel Espinoza Luna

GERENTE GENERAL

NOVOCENTRO CODISA

Presente.

De nuestra consideración

Luego de haber finalizado la aplicación de la fase de análisis preliminar y diagnóstico en Novocentro Codisa se obtuvo los siguientes resultados:

La entidad tiene definido misión y visión, esto es solo conocido por la Gerente y propietarios, la misma que no se encuentra en un lugar visible.

El organigrama estructural no está bien definido, ya que la empresa es de tamaño mediana, y debe constar con departamentos bien definidos.

Actualmente no desarrollan el FODA, y no poseen objetivos bien establecidos los mismos que son importantes para la entidad.

Los manuales de funciones no están bien definidos ya que desempeñan varias funciones a la vez y están desactualizados.

Existe alta rotación de personal, por lo que las funciones no las realizan como está estructurada la organización.

La empresa no cuenta con valores empresariales.

La empresa no cuenta con los suficientes medios de transporte para la movilización y distribución de productos hacia los clientes.

---

Ing. Chimbo Fernanda

Jefe Auditor

<b>Elaborado por: F.M.C.Y.</b>	<b>Fecha 15/01/2014</b>
<b>Revisado por: M.P.Y.P.</b>	<b>Fecha 15/01/2014</b>

# **FASE II**

# **PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

## FASE II

### PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

#### PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

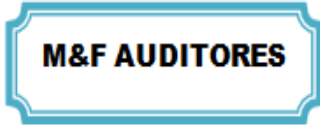
ENTIDAD: NOVOCENTRO CODISA

OBJETIVO: Elaborar la planificación específica para determinar cuáles serán los procedimientos de auditoría a emplear que permitan obtener la satisfacción necesaria para emitir una opinión.

Tabla 19

N°	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA
1	Presentar Carta de Compromiso	<b>B1</b>	<b>F.M.C.Y.</b>	<b>15/02/2014</b>
2	Memorando de planificación	<b>B2</b>	<b>F.M.C.Y.</b>	<b>15/02/2014</b>

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha 15/02/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha 15/02/2014



AV. CEVALLOS Y MARTÍNEZ # 250  
TELÉFONO=&m: 2828817 098816929  
Ambato- Ecuador



114

**M&F AUDITORES**  
**Carta Compromiso**

Ambato, 15 de Marzo del 2014

Sra.

Fabiola Espinoza Luna

Gerente General

NOVOCENTRO CODISA

Presente,

De mis consideraciones:

Por medio de la presente tengo el agrado de confirmar la aceptación y entendimiento de este compromiso contractual entre la NOVOCENTRO CODISA y la firma de auditoría M&F Auditores.

La auditoría de gestión será realizada con el propósito de conocer la efectividad, eficiencia de los procesos de distribución comercial entre el segundo semestre del año 2013, la misma servirá de guía para el logro de las expectativas a corto y largo plazo. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de (150) días de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte. En el caso de terminación, como auditor, se compensará por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

La auditoría se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Aseguramiento que se apliquen dado el alcance de la auditoría. Dichas normas requieren que una auditoría sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable mediante la observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas; no obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los

procesos a ser evaluados que surja durante la auditoría, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Se evaluarán las labores llevadas a cabo por el personal relacionado a los procesos a auditar, para conocer si las actividades son desarrolladas de manera eficiente y eficaz.

Las obligaciones que incluyen son:

Aplicación de una Auditoría de Gestión.

Preparación y exposición del informe final ante el personal, el que incluye conclusiones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

Se espera una colaboración total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a disposición la documentación e información que se requiera en relación con la auditoría.

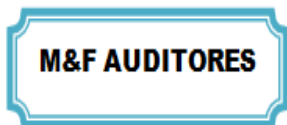
**Atentamente,**

---

**Ing. Fernanda Chimbo**

<b>Elaborado por: F.M.C.Y.</b>	<b>Fecha 10/01/2014</b>
<b>Revisado por: M.P.Y.P.</b>	<b>Fecha 10/01/2014</b>





AV. CEVALLOS Y MARTÍNEZ # 250  
TELÉFONO=&m: 2828817 098816929  
Ambato-Ecuador



116

## MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

ENTIDAD: NOVOCENTRO CODISA

### 1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Informe de la Auditoría.

Memorando de antecedentes y síntesis del informe.

### 3.-DEPARTAMENTOS A SER ANALIZADOS POR LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Departamento de Facturación

Departamento de Despachos

En el período de 10 de Enero al 31 de Mayo 2014

### 4.-. FECHA DE INTERVENCIÓN

Orden del trabajo de campo.

Inicio del trabajo en el campo.

Discusión del borrador del informe con el funcionario.

Presentación del informe a gerencia.

Emisión del informe final de auditoría.

### 3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Vendedores

Jefe de Despachos

Despachadores

Choferes

Canteadores

Cortadores

#### **4. DÍAS PRESUPUESTADOS**

150 días distribuidos en las siguientes fases:

FASE 1 Evaluación preliminar y diagnóstico

FASE 2 Planificación específica

FASE 3 Ejecución.

FASE 4 Comunicación De Resultados

#### **5.-RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES**

Materiales y Viáticos= \$500.00

Financieros= \$300.00

#### **6.-INDICADORES DE GESTIÓN A UTILIZARSE**

Se ha seleccionado los siguientes posibles de indicadores

\_ Indicadores de Eficacia

\_ Indicadores de Eficiencia

---

**Supervisor**

---

**Jefe de Equipo**

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha 10/01/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha 10/01/2014

# **FASE III**

# **EJECUCIÓN**

### FASE III

#### EJECUCIÓN

#### NOVOCENTRO CODISA

**Objetivo.-** Ejecutar la auditoría de gestión para obtener evidencias que permita sustentar los hallazgos y evaluarlos.

**Tabla 20**

N°	DESCRIPCION	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA
1	<i>Conocimiento Preliminar</i> Obtener información relacionada a los procesos		<b>F.M.C.Y.</b>	<b>01/03/2014</b>
2	Solicite el flujo diagramación del proceso		<b>F.M.C.Y.</b>	<b>15/03/2014</b>
3	<i>Evaluación del Control Interno</i> Elaborar el programa de auditoria para cada área: Facturación Despachos	<b>CF</b> <b>CD</b>	<b>F.M.C.Y.</b>	<b>01/04/2014</b>
4	Elaborar Indicadores de gestión que permitan comprobar la eficiencia y eficacia de los procesos.	<b>CG</b>	<b>F.M.C.Y.</b>	<b>15/04/2014</b>
5	Elaboración de la matriz de hallazgos por componente.	<b>CH</b>	<b>F.M.C.Y.</b>	<b>30/04/2014</b>

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha 01/03/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha 30/04/2014

# **PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: FACTURACIÓN**

## PROGRAMA DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

NOVOCENTRO CODISA

TIPO DE EXÁMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

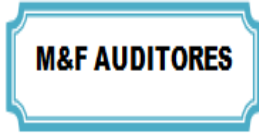
COMPONENTE: PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

OBJETIVOS: Ejecutar la auditoría de gestión para obtener evidencias que permita sustentar los hallazgos y evaluarlos.

Tabla 21

N°	DESCRIPCION	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA
1	Realizar el detalle de los procesos de distribución comercial en el departamento de facturación.	CF1	F.M.C.Y.	01/03/2014
2	Realizar los flujogramas	CF2	F.M.C.Y.	15/03/2014
3	Elaborar el cuestionario de control interno.	CF3	F.M.C.Y.	15/03/2014
4	Determinación y evaluación del nivel de riesgos.	CF4	F.M.C.Y.	15/04/2014
5	Realizar la medición de riesgos.	CF5	F.M.C.Y.	30/04/2014

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha: 01/03/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha: 30/04/2014



AV. CEVALLOS Y MARTÍNEZ # 250  
TELÉFONO=&m: 2828817 098816929  
Ambato- Ecuador



## NOVOCENTRO CODISA

### Proceso De Distribución Comercial Departamento Facturación

- ✓ Recibe el pedido.

**Nota.-** Mediante líneas telefónicas, correos electrónicos, o personalmente entrega directamente el pedido el cliente los correos electrónicos están en la mayoría de veces dañados, y en ocasiones los facturadores no están concentrados y facturan con errores por no conocer del sistema o se olvidan de los pedidos.

- ✓ Solicitan autorización a gerencia para facturar.
- ✓ Se revisa el stock de los productos.

**Nota.-**Cuando no hay tableros disponibles, el área de inventarios procede a realizar un documento de transferencia en el sistema, ellos imprimen y firman el área de inventarios y gerencia firmando su aprobación. Proceden los facturadores a comunicarse con el dueño de la empresa quien es el único encargado de bajar los tableros de la bodega personalizada de tableros hacia la matriz, la misma la dirección es en el barrio Tangainche, eso ocupa un tiempo estimado mínimo de 5 horas, ya que tienen que esperar que existan más pedidos de bajar de la bodega hacia la matriz.

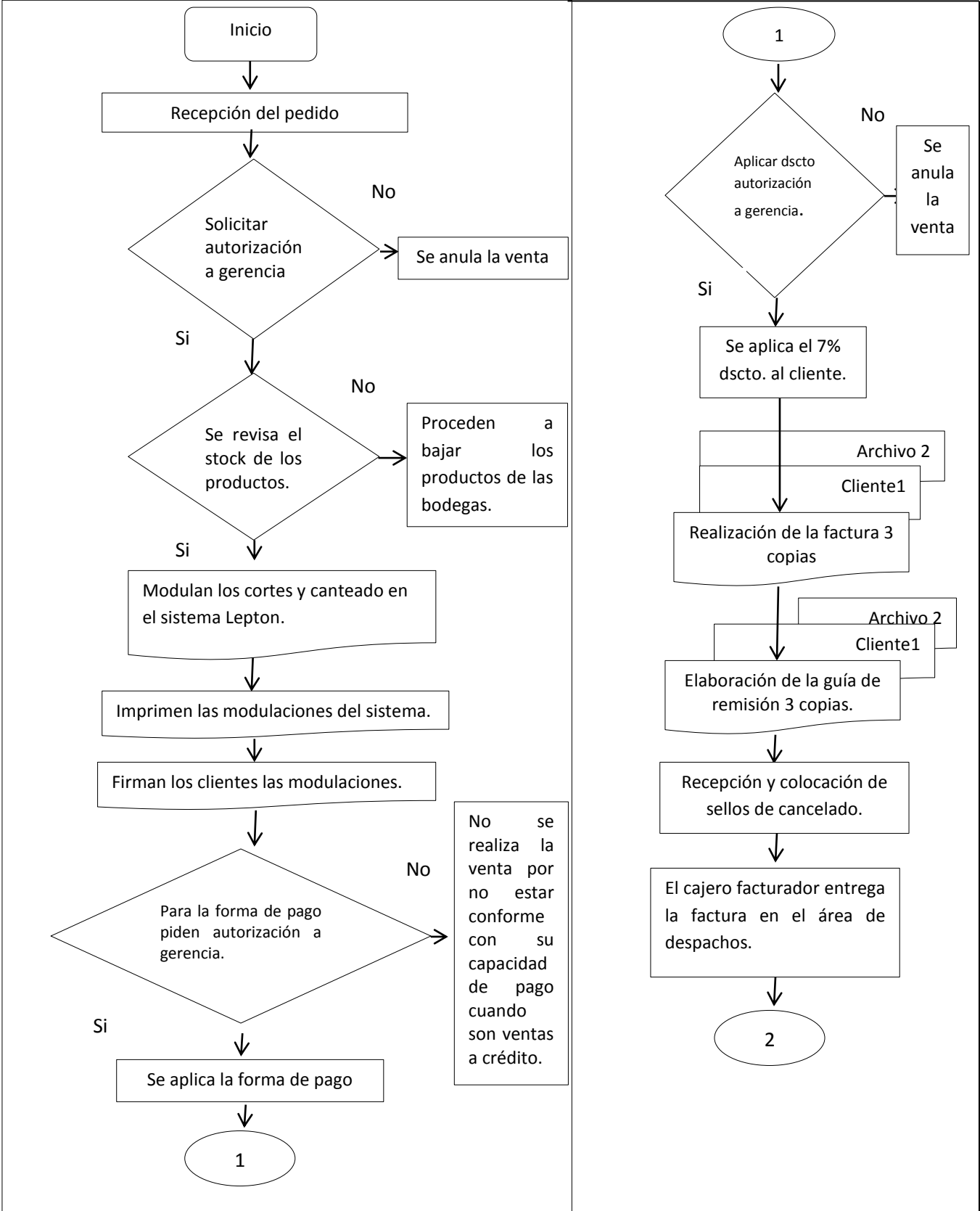
**Nota.-**Cuando se trata de productos de percha ocurre el mismo trámite a diferencia de los siguientes aspectos: los únicos encargados de movilizar los productos son los empleados del departamento de inventarios, la bodega queda en el tercer piso de la matriz, las llaves de los candados tienen la gerencia, en este tema, tienen que esperar que gerencia esté en la empresa o que gerencia este con tiempo disponible para entregar las respectivas llaves o esperar que salgan de reuniones, y una firma adicional a este proceso es de la persona de facturación que recibe los productos, para luego entregar a los clientes.

- ✓ Modulan en el sistema Lepton los cortes y canteado de los tableros.
- ✓ Imprimen las modulaciones del sistema.
- ✓ Hacen firmar las modulaciones los clientes
- ✓ Para la forma de pago solicitan autorización a gerencia.  
**Nota.-** Gerencia toma la decisión con cartera cuando son ventas a crédito.
- ✓ Solicitan autorización a gerencia para aplicar el tipo de descuento dependiendo el tipo de cliente.  
**Nota.-** En caso que no esté ninguna persona encargada de gerencia no se puede facturar y la facturación queda pendiente para luego de la autorización se lo realice, si el cliente quiere comprar más del monto que dispone en el sistema, tiene que Gerencia entrarse al sistema y proceden a subir el monto de compra previo el análisis que realiza con cartera con el historial de compras y sus respectivos pagos.
- ✓ Se realiza la factura y se imprime en caja las tres copias.
- ✓ Elaboración de la guía de remisión.
- ✓ Recepción del pago, ya que existen cinco formas de pago.  
**Nota.-** La persona encargada que recibe los pagos de las ventas también es el encargado de facturar a clientes, adicional a esto, esta persona tiene varias actividades ya que se le delegan múltiples funciones y en casos las facturas de los clientes son olvidadas de realizar la guía de remisión y el departamento despachos no puede preparar el pedido, o se daña la secuencia de facturas ya que el departamento de gerencia también factura a clientes y manda a imprimir en una sola impresora, provocando el error en la secuencia y demoras en los despachos.
- ✓ Se procede en las facturas a colocar los sellos de cancelado.
- ✓ Baja el cajero-facturador al subsuelo y entrega la factura al jefe de despachos encargado en ese momento, ya que gerencia desempeña las funciones de jefe de despachos.



**NOVOCENTRO CODISA**

**FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN**

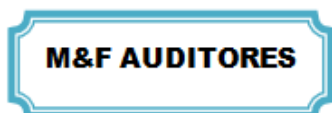


**EVALUACIÓN A LOS PROCESOS DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN**

**CUESTIONARIO Tabla N° 24**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	
1	¿La facturación se lo realiza de forma correcta?		X	10	5	Existe varios errores y falta de concentración de los empleados.
2	¿Los códigos de los productos son conocidos por los facturadores?	X		10	6	No todos los códigos son conocidos por los facturadores.
3	¿Los productos de la percha siempre estan con stock?	X		10	6	Los productos que no tienen en la percha bajan de las bodegas hacia el área de facturación.
4	¿Las transferencia de bodegas de los productos son procesos extensos?	X		10	10	Las transferencias de los productos necesitan varias firmas de autorizaciones e impresiones de los dctos. del sistema.
5	¿Existen suficientes facturadores para atender a los clientes?	X		10	5	Existe 3 personas para facturar.
6	¿Las formas de pago de las ventas estan parametrizado en el sistema?		X	10	5	Se tiene que pedir autorización a gerencia y al dpto. de cartera.
7	¿Las guias de remision son firmadas por los clientes?	X		10	7	En ocasiones ya que los encargados de olvidan de hacerles firmar.
8	¿Los pedidos son recibidos mediante correos electrónicos?	X		10	6	La mayoría de las veces el sistema de los correos estan dañados y los pedidos no son facturados.
9	¿Las llaves de las bodegas de productos de percha tienen los facturadores?		X	10	0	Los encargados son los del dpto. de inventarios.
10	¿Los clientes son atendidos de forma inmediata?		X	10	5	Cada cliente se queja de la demora en la atención al cliente.
11	¿Los nuevos facturadores son capacitados antes de desempeñar las funciones?	X		10	6	Esta capacitación es realizada por los mismos empleados de la empresa y son persona que no conocen bien de los productos.
12	¿El cajero facturador tiene en secuencia las facturas de los clientes?	X		10	6	En varias ocasiones la secuencia esta archivada de forma desordenada y con errores en la secuencia.
			Σ	120	67	

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha 15/03/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha 30/04/2014



AV. CEVALLOS Y MARTÍNEZ # 250  
TELÉFONO=&m: 2828817 098816929  
Ambato- Ecuador



## NOVOCENTRO CODISA

### Medición del Riesgo

RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO
	15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE CONFIANZA	BAJO	MODERADO	ALTO

$$RC = \frac{\text{Puntaje Obtenido} * 100}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$RC = \frac{67 * 100}{120}$$

$$RC = 55,83\%$$

**Riesgo de Control:** Medio

**Nivel de Confianza:** Moderado

### Interpretación:

Producto de la evaluación a través del cuestionario de control interno se ha determinado que existe un nivel de riesgo del 55,83%, con un nivel de confianza moderado 44,17% lo que refleja que hay que mejorar el control interno con la finalidad de corregir las debilidades existentes.

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha 10/03/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha 30/04/2014

# **PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: DESPACHOS**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO  
DESPACHOS**

**NOVOCENTRO CODISA**

**TIPO DE EXÁMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN**

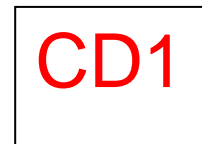
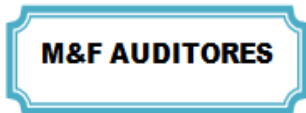
**COMPONENTE: PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL**

OBJETIVOS: Ejecutar la auditoría de gestión para obtener evidencias que permita sustentar los hallazgos y evaluarlos.

**Tabla 22**

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
1	Realizar el detalle de los procesos de distribución comercial en el departamento de despachos.	<b>CD1</b>	F.M.C.Y.	01/03/2014
2	Realizar los flujo gramas	<b>CD2</b>	F.M.C.Y.	15/03/2014
3	Elaborar el cuestionario de control interno.	<b>CD3</b>	F.M.C.Y.	15/03/2014
4	Determinación y evaluación del nivel de riesgos.	<b>CD4</b>	F.M.C.Y.	15/04/2014
5	Realizar la medición de riesgos.	<b>CD5</b>	F.M.C.Y.	30/04/2014

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha: 01/03/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha: 30/04/2014



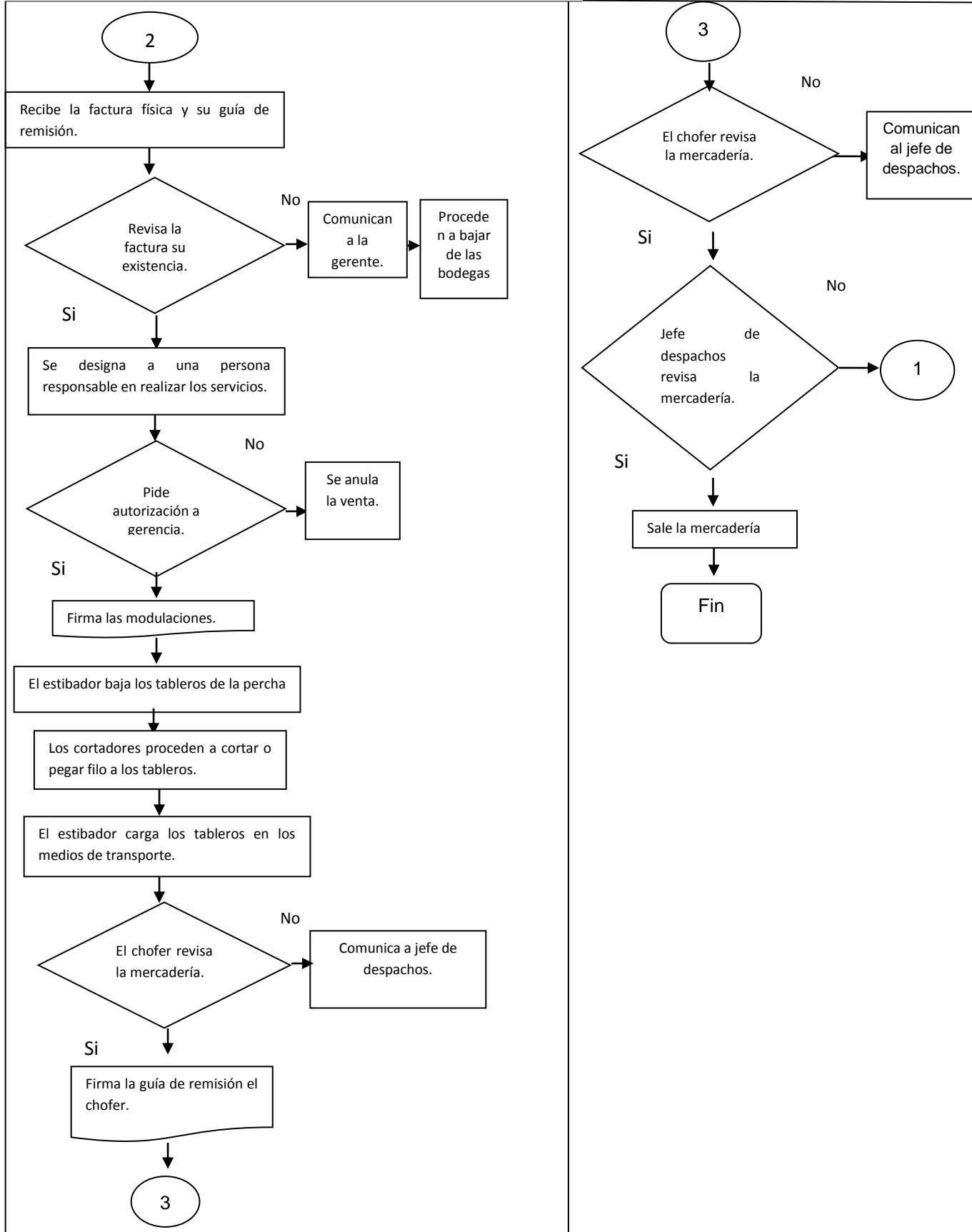
## NOVOCENTRO CODISA

### Proceso De Distribución Comercial Departamento de Despachos

- ✓ El jefe de despachos recibe la factura y la guía de remisión.
- ✓ El encargado de esa área procede a verificar si los tableros están en la empresa, en caso que no se encuentren se devuelve a facturación ya que ellos son los encargados de hacer el abastecimiento de tableros y percha.  
**Nota.-** No se toma en cuenta la secuencia de las facturas ya que se despacha conforme sea la cantidad de la venta o alguna amistad que exista con el jefe de despachos de ese momento o acorde lo que autorice gerencia, y debe comunicar a la gerente en caso no haya los tableros.
- ✓ Designa el jefe despachos a una persona del área que realice los respectivos cortes y servicios dependiendo de la factura.  
**Nota.-** El jefe de despachos no es una persona fija.
- ✓ La persona encargada de realizar los cortes o pegar filo pide autorización a gerencia.  
**Nota.-** Gerencia es un departamento que siempre está ocupado, en la cual deben esperar que les atiendan ya que en ocasiones están en reuniones o en otras áreas.
- ✓ Gerencia firma su autorización en las modulaciones.  
**Nota.-** En caso de no autorizar ese despacho regresa la factura a facturación a pedir su anulación y la devolución del dinero.
- ✓ Los estibadores sacan los tableros de las perchas.
- ✓ Los cortadores proceden a cortar o pegar el filo en los tableros.
- ✓ Los estibadores cargan los pedidos en los medios de transportes.
- ✓ El chofer revisa la mercadería.
- ✓ El chofer firma la guía de remisión.
- ✓ Revisa el jefe de despachos el embarque de la mercadería.
- ✓ Sale la mercadería de la empresa.

**NOVOCENTRO CODISA**

**FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE DESPACHOS**



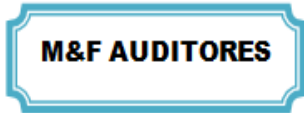
**EVALUACIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO  
DESPACHOS**

**CUESTIONARIO Tabla N° 26**

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				Observaciones
		SI	NO	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	
1	¿Los empleados conocen la ubicación de los tableros y el manejo de la mercadería, maquinaria.?	X		10	6	Falta de capacitación a los empleados
2	¿Existe un jefe de despachos fijo.?		X	10	5	Existe alta rotación de jefe de despachos ya que en ocasiones son los propietarios de la empresa.
3	¿Los despachos son realizados en orden de facturación.?		X	10	6	Quejas constantes
4	¿Los despachos son ejecutados en orden de facturación.?		X	10	7	Desorden en despachar los productos
5	¿Los servicios que presta la empresa son eficientes.?		X	10	6	Errores en la prestación de servicios.
6	¿Los pedidos grandes son despachados a tiempo.?		X	10	5	Clientes insatisfechos ya que las entregas se realiza hasta la siguiente semana.
7	¿La empresa cuenta con servicio de transporte.?	X		10	5	Las unidades de transporte que posee la empresa es escaso.
8	¿Los despachadores son cordiales en la atención al cliente.?	X		10	8	
9	¿Los operarios son capacitados para desempeñar sus funciones.?	X		10	5	Estas capacitaciones son muy escasas ya que se lo realiza por los compañeros de trabajo y en la mayoría todos son empleados nuevos.
10	¿Las capacitaciones que realiza a los operarios para el manejo de maquinaria se lo realiza con el personal técnico.?	X		10	6	Las capacitaciones las realizan los propietarios de la empresa la cual no es un profesion de la materia.
11	¿Los pedidos antes de salir son revisados por los jefes del área.?	X		10	6	Los pedidos son revisados por los jefes o encargados que se delegen por los propietarios d la empresa.
12	¿El encargado de área de despachos tiene un control de despachos realizados.?		X	10	0	
			Σ	120	65	

<b>Elaborado por: F.M.C.Y.</b>	<b>Fecha: 01/03/2014</b>
<b>Revisado por: M.P.Y.P.</b>	<b>Fecha 30/04/2014</b>





## NOVOCENTRO CODISA

### Medición del Riesgo

RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO
	15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL	BAJO	MODERADO	ALTO
DECONFIANZA			

$$RC = \frac{\text{Puntaje Obtenido} * 100}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$RC = \frac{65 * 100}{120}$$

$$RC = 54,17\%$$

**Riesgo de Control:** Medio

**Nivel de Confianza:** Moderado

### Interpretación:

Producto de la evaluación a través del cuestionario de control interno se ha determinado que existe un nivel de riesgo del 54,17%, con un nivel de confianza moderado 45,83% lo que refleja que hay que mejorar el control interno con la finalidad de corregir las debilidades existentes.

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha: 01/03/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha: 30/04/2014

## INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA

### PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

- Departamento de Facturación ( 6 personas)

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Facturas correctas al día}}{\text{Total documentos facturados al día}} \times 100 = \frac{25}{40} = 63\%$$

#### Conclusión

Tomando como referencia el departamento de facturación se pudo determinar que existe una eficiencia del 63% el cual indica que el 37% del total de facturas emitidas al día tienen errores en la cual indica un nivel moderado.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Personal facturador}}{\text{Total personal contratado como facturador}} \times 100 = \frac{3}{6} = 50\%$$

#### Conclusión

Tomando como referencia el departamento de facturación se pudo determinar que existe una eficiencia del 50% en el desempeño del personal contratado como facturador, desempeñándose en otros cargos, esto significa que el departamento de facturación no cuenta con el personal necesario para atender a los clientes ocasionando demoras en facturar esto indica un nivel moderado.

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Total de políticas establecidas}} \times 100 = \frac{10}{20} = 50\%$$

#### Conclusión

En el departamento de facturación se pudo determinar que el 50% de las políticas establecidas son cumplidas, lo que significa que existen incumplimientos que hacen que se cometan errores al momento de facturar.

- **Departamento Despachos ( 11 personas)**

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Despachos concluidos}}{\text{Total pedidos con volumen al día por despachar}} \times 100 = \frac{10}{20} = 50\%$$

#### Conclusión

Tomando como referencia el departamento de despachos se pudo determinar que existe una eficiencia del 50% el cual indica que la mitad de los despachos en gran volumen al día son despachados en su totalidad.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Empleados nuevos capacitados}}{\text{Total empleados nuevos mensuales}} \times 100 = \frac{2}{4} = 50\%$$

### Conclusión

Tomando como referencia el departamento de despachos se pudo determinar que existe una eficiencia del 50% en capacitar al personal nuevo para desempeñar sus funciones y evitar errores en los despachos así como demoras.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Despachos correctos al día} \times 100}{\text{Total pedidos facturados por día}} = \frac{18}{25} = 72\%$$

### Conclusión

Tomando como referencia el departamento de despachos se pudo determinar que existe una eficiencia del 72% en despachar los pedidos a los clientes y que el 28% de los pedidos tienen errores ya sea por desconocimiento de los productos, falta de concentración, múltiples funciones de los despachadores.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Bienes mal ubicados} \times 100}{\text{Total bienes en bodega de tableros}} = \frac{5000}{10000} = 50\%$$

### Conclusión

Tomando como referencia la bodega de tableros (aglomerados, mdf, triplex) se obtuvo un 50% de nivel de confianza bajo, lo cual significa que

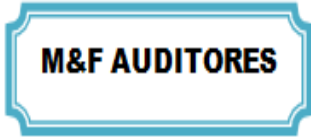
la mitad de los materiales se encuentran ordenados por sus características y el resto se encuentra ordenado según el espacio físico.

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Total de políticas establecidas}} \times 100 = \frac{15}{30} = 50\%$$

### Conclusión

En el departamento de despachos se pudo determinar que el 50% de las políticas establecidas son cumplidas, lo que significa que existen incumplimientos que hacen que se cometan errores al momento de despachar los pedidos.

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha: 01/03/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha: 30/04/2014



## NOVOCENTRO CODISA

Tabla 23 Matriz De Hallazgos

No.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
1	Errores en la facturación de los productos.	Aplicar el manual de funciones.	Digitar mal los códigos de los productos, desconocimiento de las características de los productos que oferta la empresa, mal manejo del sistema.	Demoras en facturar.
2	Proceso de facturación extenso.	Cumplir con los procedimientos de facturación.	Solicitar varias autorizaciones para la facturación así como la realización de documentos internos en el sistema para poder facturar.	Anulación de facturas de ventas.
3	Falta personal para despachar y facturar.	Una empresa debe contar con el personal indispensable para cada área.	Multas constantes, segregación de funciones.	Alta rotación de personal.
4	Escaso abastecimiento de los productos.	Aplicar la política de abastecer cada fin de semana los productos.	No cuentan con el personal necesario.	Demoras en despachar los productos.
5	Múltiples actividades designadas al personal de despachos y facturación.	Regirse a un organigrama funcional.	Descoordinación de gerencia.	Despachos inconclusos.

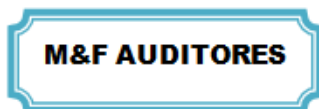
6	No cuentan con un jefe de despachos y facturación estables ya que gerencia y otras personas desempeñan las funciones de jefes.	Designar jefes para los departamentos de facturación y despachos.	Gerencia desempeña funciones de otras áreas, generan turno acorde a las amistades.	Clientes insatisfechos.
7	Contratación de personal sin experiencia en el ámbito de la carpintería.	Cumplir con las políticas de selección de personal que posea experiencia.	Contratan personal acorde a las amistades o referencias familiares.	Elevado gasto de materiales dañados y despachos incorrectos.

<b>Elaborado por: F.M.C.Y.</b>	<b>Fecha: 30/04/2014</b>
<b>Revisado por: M.P.Y.P.</b>	<b>Fecha: 30/04/2014</b>

# **FASE IV**

# **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**





AV. CEVALLOS Y MARTÍNEZ # 250  
TELÉFONO=&m: 2828817 098816929  
Ambato- Ecuador



## NOVOCENTRO CODISA

**Objetivo.-** Emitir un informe de auditoría de gestión para dar a conocer las deficiencias detectadas en el desarrollo de la auditoría.

**Tabla 24**

N. o	DESCRIPCION	RE F. P/T	ELABOR ADO POR:	FECHA	Observaciones
1	Presentación del informe control interno.	D1	F.M.C.Y.	31/05/2014	
2	Informe Final	D2	F.M.C.Y.	31/05/2014	

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha 10/01/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha 10/01/2014



AV. CEVALLOS Y MARTÍNEZ # 250  
TELÉFONO=&m: 2828817 098816929  
Ambato- Ecuador



## NOVOCENTRO CODISA

### INFORME DE AUDITORIA DE CONTROL INTERNO

### AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y LOS INADECUADOS PROCESOS.

#### Procesos Auditados

Proceso de distribución comercial:

#### DEPARTAMENTOS

- Facturación
- Despachos

Elaborado por: F.M.C.Y.	Fecha 10/01/2014
Revisado por: M.P.Y.P.	Fecha 10/01/2014

**INFORME No. 05-2014.****Período: 01 de Julio 2013 al 31 de Diciembre del 2013****ÍNDICE****CARTA DE PRESENTACIÓN****CAPÍTULO I: INFORMACION INTRODUCTORIA**

Motivo del Examen

Objetivo del examen

Alcance

Enfoque

Componentes auditados

**CAPÍTULOS II: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXÁMINADOS**

Informe de Control Interno

Informe Final

**CAPÍTULOS III: COMPARACIÓN DE LO MÁS RELEVANTE DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.****CAPÍTULO IV: ORGANIGRAMAS ESTRUCTURALES**

Departamento de Facturación

Departamento de Despachos

**CAPÍTULO V: ORGANIGRAMAS FUNCIONALES**

Departamento de Facturación

Departamento de Despachos

**CAPÍTULO VI: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL**

Departamento de Facturación Y Departamento de Despachos

Ambato, 31 de Mayo del 2014

Sra.

Fabiola Espinoza

Gerente General

NOVOCENTRO CODISA

Presente,

Hemos realizado la auditoría de gestión a los procesos de distribución comercial de la Empresa Novocentro Codisa, con el objeto de evaluar: la eficiencia y eficacia con que se llevan a cabo los procesos de distribución comercial.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, y en las Normas Ecuatorianas de Auditoría en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para la evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa; sobre los procesos de distribución a los componentes anteriormente mencionados, por el período comprendido entre el 01 de Julio 2013 al 31 de Diciembre del 2013.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa, incluyendo los comentarios que emitieron los auditados en la lectura del borrador del informe.

Atentamente,

---

Ing. Fernanda Chimbo

Jefe Auditor

## **CAPÍTULO**

### **I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **1.1 Motivo del Examen**

El primer motivo en cumplir con la presentación del trabajo de grado previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica de Ambato.

La presente auditoría se realiza para medir la eficiencia y efectividad sobre los procesos de distribución comercial de los siguientes departamentos:

- Facturación
- Despachos

#### **1.2 Objetivos del Examen**

##### **1.2.1 Objetivo General**

Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de distribución comercial de la Empresa Novocentro Ambato, que permita una optimización en la utilización de sus recursos.

##### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Definir un diagnóstico de la gestión de procesos de distribución comercial para planificar de manera adecuada la aplicación de los procedimientos de auditoría.
- Aplicar técnicas y procedimientos de auditoría para sustentar el proceso de desarrollo de los hallazgos de auditoría.
- Elaborar un informe que permita contribuir con conclusiones y sus recomendaciones que ayude a la gestión empresarial.

### **1.3 Alcance**

Comprende el análisis y evaluación de las actividades realizadas en los procesos de distribución comercial.

En el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Mayo del 2014

### **1.4 Enfoque**

Este es un examen de evaluación y seguimiento de los procesos de distribución comercial para determinar su grado de eficiencia y eficacia de los siguientes departamentos:

- Facturación
- Despachos

### **1.4 Componentes Auditados**

- Proceso de distribución comercial: Facturación
- Proceso de distribución comercial: Despachos

## **CAPÍTULO II: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES**

### **EXAMINADOS**

### **INFORME**

Ambato, 31 de Mayo del 2014

Sra.

Fabiola Espinoza

Gerente General

NOVOCENTRO CODISA

Presente,

Mediante un estudio minucioso se realizó el trabajo de gestión a los procesos de distribución comercial de la EMPRESA NOVOCENTRO CODISA del periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Mayo del 2014, lo hemos efectuado de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGA, a las Normas Ecuatorianas de Auditoría NEA, y en consideración a leyes y disposiciones legales vigentes en nuestro país, así como los estatutos por los cuales se rige la empresa, permitiendo que la información presentada sea fiable.

El estudio y evaluación realizada nos reveló ciertas condiciones que podrán afectar el control interno de los procesos de distribución comercial de la EMPRESA NOVOCENTRO CODISA, por lo cual nos permitimos detallar a continuación los inconvenientes encontrados, así como también se describen algunas recomendaciones a los responsables inmersos en dichos procedimientos a fin de que la empresa pueda aplicarlos y superar dichos problemas, en el cual permita determinar los adecuados procesos de distribución comercial.



## **DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y DESPACHOS**

### **PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL**

Según el proceso analizado se encontró los siguientes hallazgos los mismos que se detallan a continuación:

- Errores en la facturación de los productos.

#### **CONCLUSIÓN:**

Los empleados al no tener conocimientos técnicos de los productos, digitación errónea de los códigos, mal manejo del sistema hace que la facturación ocupe un tiempo extenso.

#### **RECOMENDACIÓN:**

Capacitar al personal sobre los productos de forma técnica con el profesional adecuado, dirigido tanto a los nuevos facturadores y antiguos, acerca de los nuevos lanzamientos de productos al mercado cada día de mes una capacitación.

- Proceso de facturación extenso.

#### **CONCLUSIÓN:**

Esto se debe a las varias autorizaciones que se hay que solicitar a los departamentos de gerencia y cartera, en la cual deben hacer documentaciones con varias firman y esto hace que po la demora de facturar anulen las facturas de ventas.

**RECOMENDACIÓN:**

Establecer directamente en el sistema la categorización del tipo de clientes para eliminar las autorizaciones de los departamentos antes mencionados ya que esto acarrea tiempo perdido y por ende los clientes no vuelven a comprar y las ventas disminuyen.

- Falta de personal para facturar y despachar.

**CONCLUSIÓN:**

Este tema se da por las varias multas dirigidas hacia los empleados tanto para los facturadores y despachadores dando como efecto alta rotación de personal.

**RECOMENDACIÓN:**

Se debe establecer un organigrama funcional en el cual se detallen las funciones de cada área, para así evitar la segregación de funciones y evitar multas a los empleados.

- Escaso abastecimiento de los productos.

**CONCLUSIÓN:**

El escaso abastecimiento de los productos las perchas se da por no contar con el personal necesario, esto ocasiona demoras en los despachos de los productos.

**RECOMENDACIÓN:**

Se recomienda contratar a mas personal para las áreas de facturación 2 personas más y para el departamento de despachos 9 personas y de esa forma se lograría despachar los productos y pedidos a tiempo sin demoras.

- Múltiples actividades designadas al personal de despachos y facturación.

**CONCLUSIÓN:**

Esto se da por la descoordinación que posee gerencia en no cumplir con las políticas y procedimientos establecidos por ellos mismos, designando varias funciones a la vez esto provoca despachos inconclusos por estar los empleados ocupados en otras actividades.

**RECOMENDACIÓN:**

Establecer un manual de funciones para cada empleado acorde a la necesidad de la empresa y que la gerencia tome decisiones específicas de su área, tanto en el departamento de facturación y despachos ejercen la autoridad más el jefe de despachos, este pierde autoridad y se logra la descoordinación.

- No cuentan con un jefe de despachos y facturación estables ya que gerencia y otras personas desempeñan las funciones de jefes.

**CONCLUSIÓN:**

Se da esta problemática ya que gerencia desempeña funciones de otras áreas y en veces desempeña las funciones de jefe tanto de

departamento de facturación y despachos, generando turnos acorde a sus amistades, dando como resultado clientes insatisfechos.

### **RECOMENDACIÓN:**

Debe establecer un jefe de despachos y facturación estables en la cual se establezca como autoridades de esta áreas, de esta manera lograr una buena coordinación y comunicación para desempeñar sus funciones con eficiencia.

- Contratación de personal sin experiencia en el ámbito de la carpintería.

### **CONCLUSIÓN:**

Esto se genera por contratar personal acorde a las amistades o referencia familiar esto hace que se genere daños de maquinaria y despachos incorrectos, ya que no cumplen con las políticas de selección de personal.

### **RECOMENDACIÓN:**

Establecer un manual de selección de personal en el que consten las políticas de tener experiencia en el ámbito de la carpintería para que de esa manera se desempeñe de forma eficiente en las funciones que se le dispongan, para así lograr despachos a tiempo y correctos, optimizando los recursos de la empresa.

Cabe mencionar que al tener un proceso de distribución comercial adecuado ayuda a aprovechar los recursos de la empresa, como también conservar la fidelidad de sus clientes por los correctos despachos, es así, que esta auditoría permitió observar que los procesos que se está

empleado son ocasionados en los departamentos de facturación y despachos, ya que estos procesos ocasionan pérdidas de clientes.

Los procesos distribución comercial es parte principal de la empresa, ya que es la forma de cómo hacer llegar los productos y servicios hacia los clientes, por lo tanto es indispensable determinar los adecuados procedimientos para de esta manera logra una eficiente forma de hacer llegar a los productos a los clientes.

Los beneficios obtenidos son: conocer los adecuados procesos de distribución comercial, políticas, procedimientos, normas, optimización de recursos, funciones, determinación de órdenes jerárquicos, coordinación de procesos, control y dirección de las áreas de facturación y despachos.

Se recomienda en la brevedad posible mejorar estos problemas con las recomendaciones detalladas en este informe, en donde el nivel ejecutivo, nivel gerencial y auditoría interna desarrolle un plan de monitoreo que permita implementar las recomendaciones emitidas en dicho informe, obteniendo de esta manera un control oportuno de los procesos de distribución comercial.

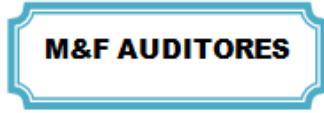
Atentamente:

---

Fernanda Chimbo

Jefe Auditor

<b>Elaborado por: F.M.C.Y.</b>	<b>Fecha: 31/05/2014</b>
<b>Revisado por: M.P.Y.P.</b>	<b>Fecha: 31/05/2014</b>



## INFORME FINAL

Ambato, 31 de Mayo del 2014

Sra.

Fabiola Espinoza

Gerente General

NOVOCENTRO CODISA

Presente,

En base al examen que se realizó a la Empresa Novocentro Codisa, en el período del 01 de Julio 2010 al 31 de Diciembre del 2013, a los componentes de procesos de distribución comercial, se hace mención a lo siguiente:

### CONCLUSIONES:

Los procesos de distribución comercial que afectaría de una manera directa a las ventas que generan ingresos a la empresa, y eleva la rentabilidad, estos procesos tienen gran impacto en los procesos de distribución comercial, sean estos externos o internos, ocasionados por la falta de mejoras e incumplimiento de políticas y procedimientos como se detalla a continuación:

- ✓ Actualmente no se realiza auditorías de gestión que permitan conocer la eficiencia y la eficacia en que se manejan los recursos y que permitan verificar los procesos que actualmente se manejan son los adecuados o si se los puede mejorar o actualizar de esta forma ayude a lograr los objetivos de la empresa.

- ✓ Los procesos de distribución comercial están desactualizados ya que los empleados tienen procesos extensos e inadecuados, haciendo que los despachos sea demorados a continuación se detallan los procedimientos que tienen falencias.
- ✓ Existe demora para facturar.
- ✓ Para facturar necesita de varias autorizaciones de Gerencia.
- ✓ Para facturar productos de percha necesita siempre comunicarse con inventarios para hacer transferencias de bodegas, la cual es un proceso que provoca que los clientes se encuentren inconformes, por el tiempo que esto emplea.
- ✓ Existen distintas varios departamentos que facturan y provocan errores en la secuencia de las facturas.
- ✓ Las funciones de los empleados no están bien definidas ya que existe segregación de funciones.
- ✓ Desperdicio de materiales de oficina por errores provocados tanto por empleados como propietarios de la empresa.
- ✓ No cuentan con el stock permanente por no contar con el personal para realizar el abastecimiento de los productos.
- ✓ Gerencia toma decisiones en todos los departamentos haciendo que los procesos demoren muchos de los estipulados.
- ✓ No existe un jefe de despachos fijo que desempeñe funciones específicas.
- ✓ Los empleados no están bien capacitados para el manejo de la maquinaria, y esto provoca errores en cortes y servicios.
- ✓ Alta rotación de personal.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Se recomienda que la empresa desarrolle una vez al año una auditoría de gestión, para medir el grado de cumplimientos de los objetivos, revisando así los procedimientos que se están

realizando, si estos son los adecuados y si estos son indispensables en la empresa.

- ✓ Para la realización de la auditoría deberá emitir una circular en el que indique la fecha de la realización de la auditoría, para que de esta manera cada empleado mantenga sus actividades e información actual y oportuna, todo empleado debe prestar cooperación para la comisión encargada de realizar la auditoría de gestión.
- ✓ Los empleados de facturación y despachos deberán realizar reuniones la primera semana del mes con la finalidad de comunicar el seguimiento de las recomendaciones emitidas en los informes emitidos.
- ✓ Cada jefe, tanto de las áreas de facturación y despachos, debe establecer un cronograma de seguimiento, para la verificación de los procesos de distribución comercial se lo está cumpliendo acorde a las recomendaciones realizadas en la auditoría, emitiendo un informe dirigido a la gerencia, señalando el incumplimiento de las mismas, para la cual el departamento de gerencia imponga multas o sanciones a los responsables del incumplimiento de los adecuados procesos de distribución comercial.
- ✓ Cada Jefe de área coordinará las funciones establecidas en el manual de funciones y evitar multas elevadas ocasionadas a los empleados de cada área y así logra una estabilidad laboral.
- ✓ Todo empleado nuevo debe tener experiencia, referencias comprobadas, capacitación y formación superior en marketing, para de esta manera evitar errores en el proceso de facturación, y que esto permita que los despachos sea los correctos, optimizando tiempo y recursos.
- ✓ Eliminar las autorizaciones que debe tener para facturar, parametrizando directamente en el sistema el tipo de clientes y su monto máximo de venta a crédito, de esta manera se evitaría errores en



facturación, además para los despachos, cortes y pegado de filo no es necesario su firma de autorización.

- ✓ El área de gerencia debe tomar decisiones solo se su área mas no debe participar de las funciones de los jefe de despachos ya que la máxima autoridad en el departamento de despachos es el Jefe de Despachos, para así lograr coordinación y mando es esta área.
- ✓ Los únicos encargados de facturación son los empleados contratados para este cargo más no gerencia debe participar en este cargo ya que ocasiona realizar facturas repetidas y por ende despachos duplicados.
- ✓ Los jefes de despachos deben emitir un informe quincenal de los tableros que tienen en stock para remitir los mismo al departamento de bodega quien es el responsable de recibir los stock de los distintos puntos de venta y en los encargados de bajar los tableros en el mismo día ya que el reporte se entregará máximo a las 9 de la mañana.

Cabe recalcar que gerencia estaba de acuerdo en establecer esta propuesta en su empresa ya que produciría cambios en su organización.

Atentamente

---

Fernanda Chimbo

Jefe Auditor

<b>Elaborado por: F.M.C.Y.</b>	<b>Fecha 10/01/2014</b>
<b>Revisado por: M.P.Y.P.</b>	<b>Fecha 10/01/2014</b>

### CAPÍTULO III: COMPARACIÓN DE LO MÁS RELEVANTE DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

**Gráfico 17 Procedimientos**

ANTES	PROPUESTA
<p>Facturan en el departamento de facturación, su impresión en el departamento de caja y su cancelación en esta área.</p>	<p>Facturan e imprimen en el departamento de facturación y su cobro de valores lo realiza la misma persona.</p>
<p>La revisión del embarque de los pedidos, para su movilización, es revisada por distintas personas según ordenes de gerencia.</p>	<p>La revisión del embarque de los pedidos será revisado por el Jefe de despachos antes de salir la mercadería de la empresa.</p>
<p>Los productos de percha son bajados del tercer piso de la empresa para el primer piso, para ser empacados y despachados.</p>	<p>Los productos de percha deben tener siempre en stock en el área de facturación deben ser abastecidos cada fin de semana tomando en cuenta el reporte del sistema de los productos de rotación.</p>
<p>Los facturadores son personas que se desempeñan en otras áreas y que se desempeñan como facturadores según la rotación de personal sin capacitación.</p>	<p>Los facturadores deben tener conocimientos técnicos y amplios de los productos, con capacitaciones una vez al mes.</p>

<p>Los empleados de despachos no son capacitados para el manejo de maquinaria con el personal profesional, ya que son capacitados por empleados antiguos o los propietarios de la empresa.</p>	<p>Los propietarios de la empresa deben contratar personal que realicen las capacitaciones a los empleados en el manejo de la maquinaria una vez al mes.</p>
<p>Altas multas a los empleados por errores provocados por los inadecuados procesos de distribución comercial.</p>	<p>Disminuirán las multas dirigidas a los empleados por los errores de los inadecuados procesos de distribución comercial.</p>
<p>Alta rotación del personal por llamadas de atención constantes, ya que cada mes existe como mínimo un empleado que termine la relación laboral.</p>	<p>Existirá personal estable y eficiente en las áreas de despachos y facturación.</p>
<p>Los clientes se sienten insatisfechos por la atención que reciben al momento de comprar, esperan media hora para que le facturen.</p>	<p>Satisfacer las necesidades de los clientes por una buena atención como un máximo de 5 minutos de espera para ser facturados.</p>
<p>Los clientes no vuelven a comprar después de su primera compra, por la insatisfacción de su atención en el despacho de los productos.</p>	<p>Los clientes serán constantes, por los adecuados procesos de distribución comercial se sentirán satisfechos en sus pedidos.</p>

<p>La variedad de tableros son escasos y se facturan tableros que no existen en la empresa, los mismos que se encuentran en otros puntos de distribución la cual son bien distantes, esto ocasiona que los clientes suspendan la compra.</p>	<p>Poseer todo el stock necesario y variedad para incrementar sus ventas.</p>
--	---

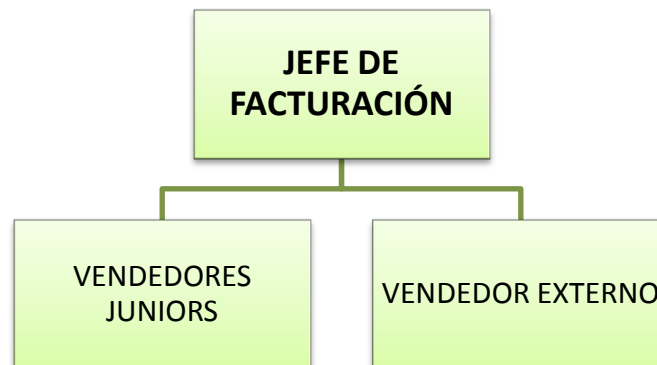
**Gráfico 18 Políticas**

<b>ANTES</b>	<b>PROPUESTA</b>
<p>Piden autorización para facturar a crédito en dos dptos. de gerencia y cartera.</p>	<p>Tienen parametrizado en el sistema, en el módulo de facturación los clientes según su calificación que sean aptos para comprar a crédito.</p>
<p>El número de copias de las facturas son tres; una para archivo, una para despachos, una para el cuadro.</p>	<p>El número de copias de las facturas serán dos, una para archivo y otra para el cliente.</p>
<p>La persona encargada de los despachos no emite turnos para cortar o modular sino se los realizan bajo el nivel de compra o amistades de los dueños de la empresa.</p>	<p>El jefe de despachos emitirá turnos a cada clientes para según el servicios que este requiera, para lograr orden en los despachos según la secuencia de las facturas.</p>

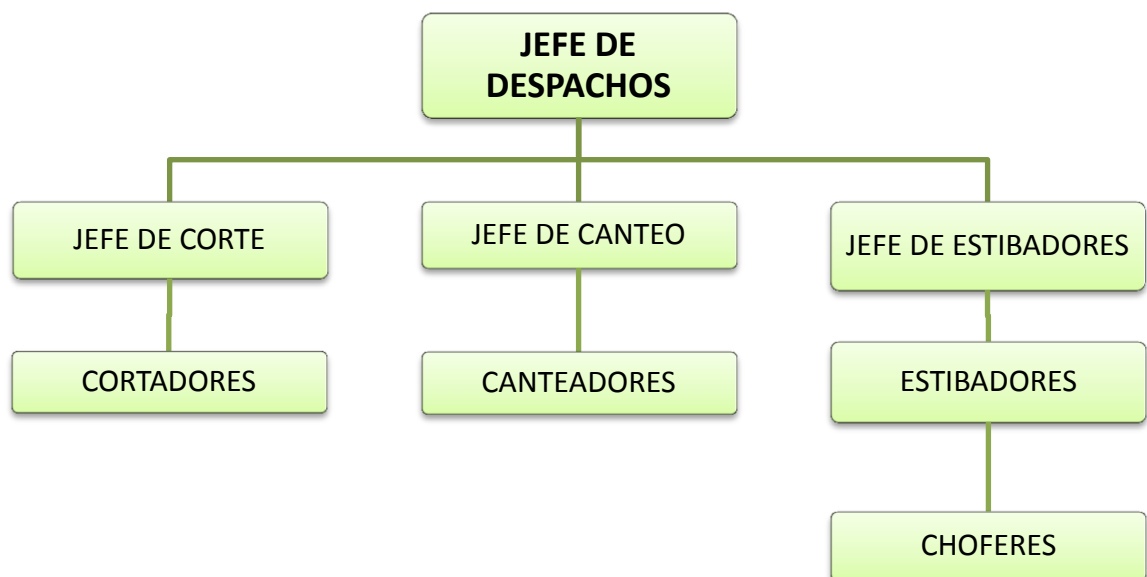
<p>Demoras en el tiempo que se ocupa para despachar los productos y servicios ya que son entregados al día siguiente.</p>	<p>Eficiencia en despachar los productos ya que el tiempo se reducirá para la entrega de pedidos menores como máximo 15 minutos y en pedidos de alto volumen en 3 horas.</p>
<p>La gerencia desempeña las funciones de jefe de despachos.</p>	<p>La gerencia deberá establecer que la única autoridad en el departamento de despachos es el jefe de despachos.</p>
<p>Los facturadores para facturar productos de la percha deben siempre solicitar al departamento de inventarios realice en el sistema un documento de transferencia de bodegas, hacer firmar el mismo a los dueños de la empresa, a la persona de inventarios y al facturador.</p>	<p>La bodega del tercer piso será considerada como percha y los facturados deben tener llena la percha del primer piso, debiendo ser llenada en el tiempo disponible, cuando los clientes son escasos.</p>
<p>Los empleados de despachos y facturación no tienen bien definidas sus funciones ya que poseen varias actividades a la vez.</p>	<p>Realizar un manual de funciones para los empleados tanto de despachos como facturación.</p>
<p>Los nuevos empleados son seleccionados de acuerdo a las amistades que se tengan con los propietarios de la empresa sin importar la experiencia en el ámbito de tableros.</p>	<p>Todo operario debe tener experiencia en el campo de la madera así como en tableros por lo mínimo 1 año de experiencia comprobable.</p>

## CAPÍTULO IV: ORGANIGRAMAS ESTRUCTURALES

**Gráfico 19 Organigrama Estructural Como Propuesta Del Departamentos De Facturación**

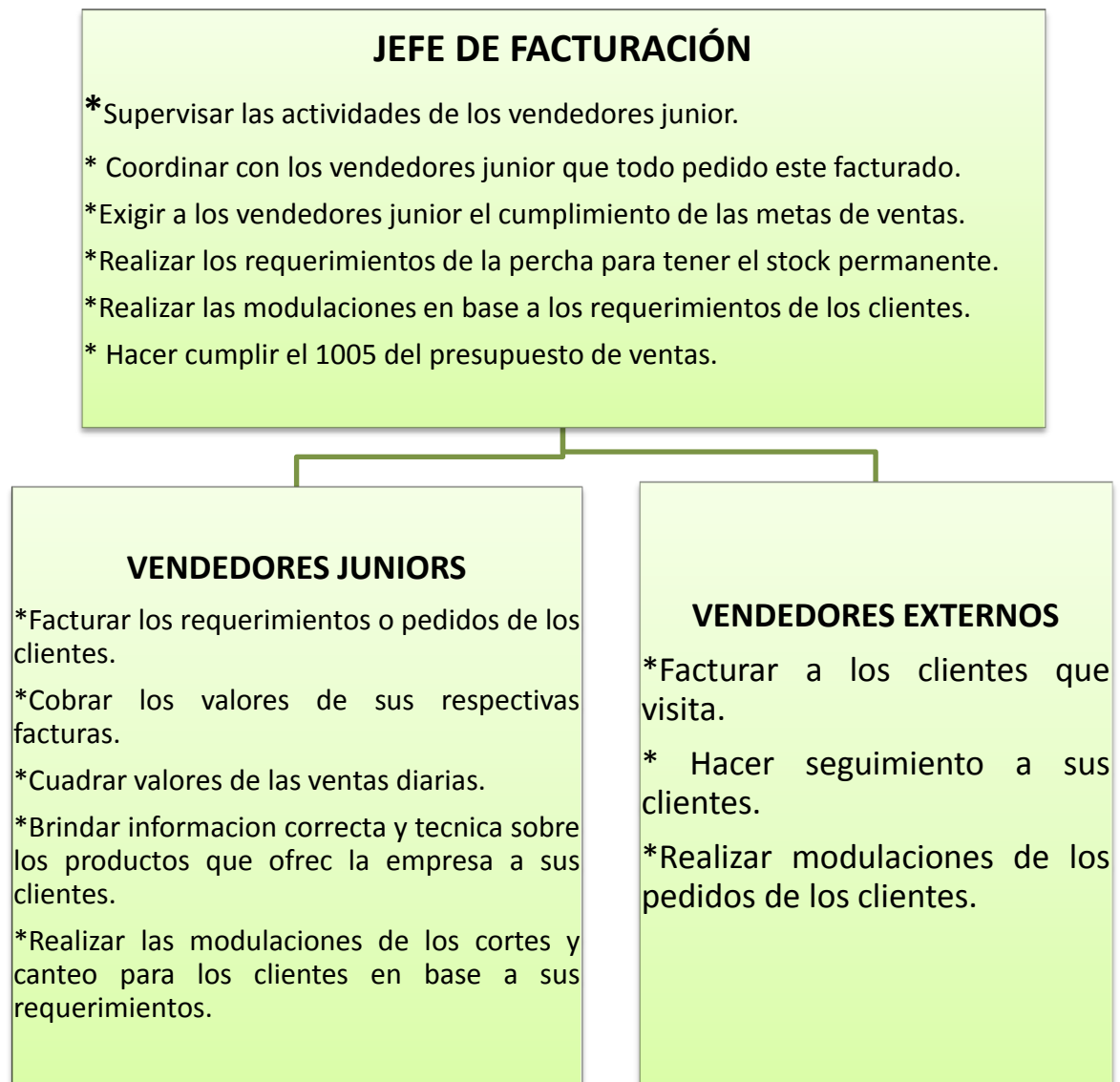


**Gráfico 20 Organigrama Estructural Como Propuesta Del Departamentos De Despachos.**

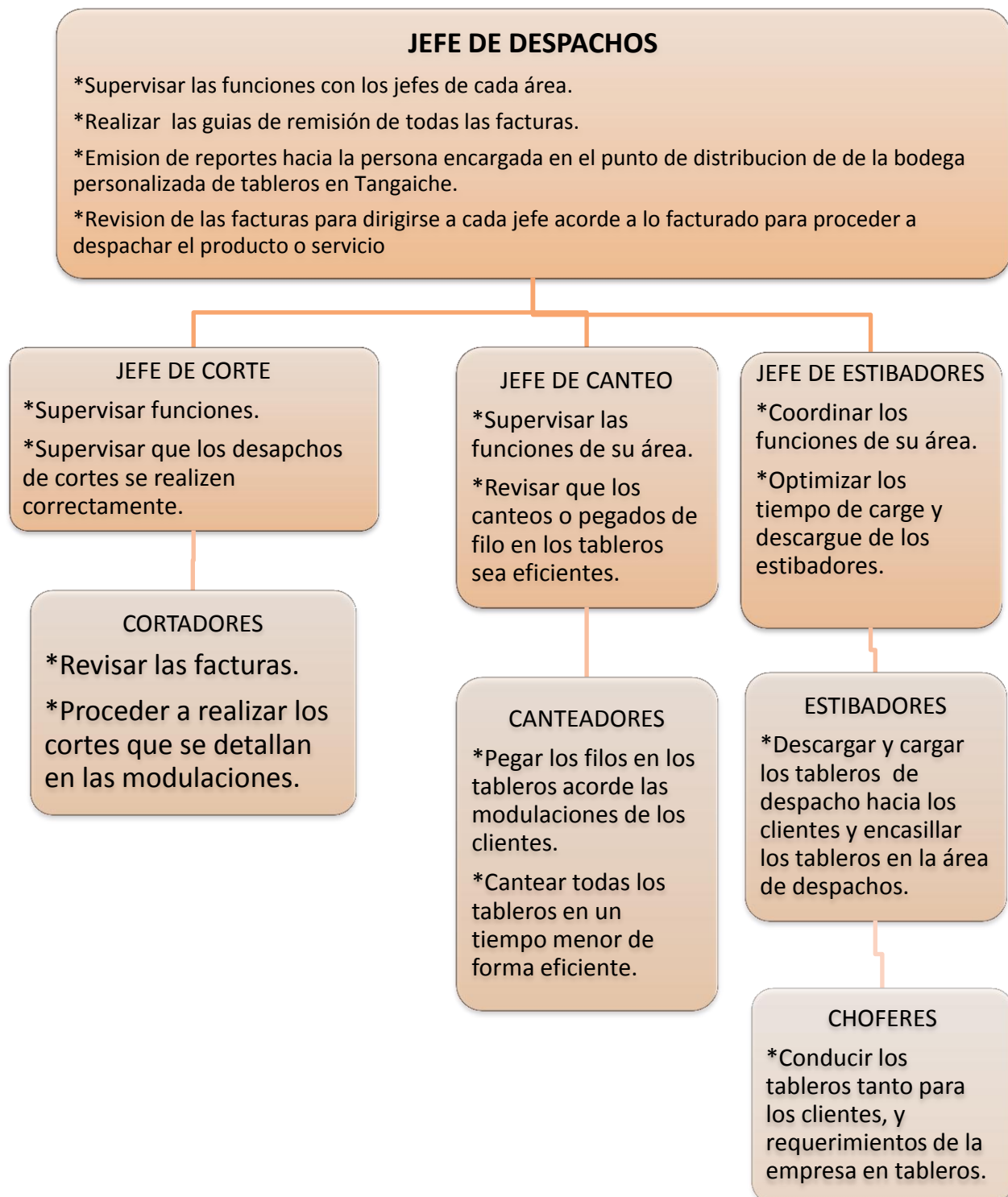


## CAPÍTULO V: ORGANIGRAMAS FUNCIONALES

**Gráfico 21 Organigrama Funcional Del Departamento De Facturación Como Propuesta**



b.- Gráfico N° 22 Organigrama Funcional Como Propuesta Del  
Departamento de Despachos

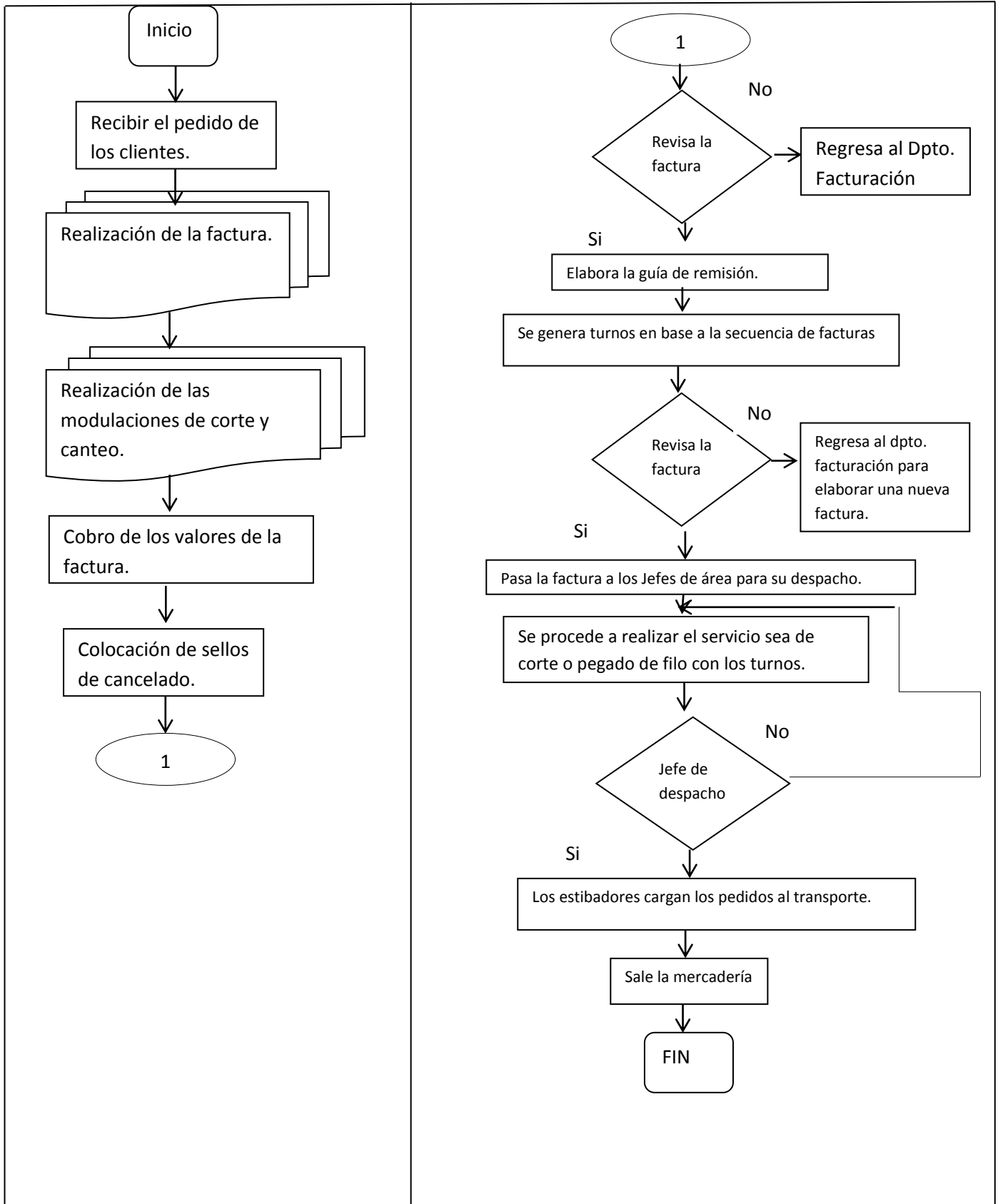




## CAPÍTULO VI: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL COMO PROPUESTA.

### DEPARTAMENTO FACTURACIÓN

### DEPARTAMENTO DESPACHOS



## 6.8 Administración de la Propuesta

La administración de la presente propuesta lo realizará la gerencia de la empresa NOVOCENTRO CODISA conjuntamente con las áreas involucradas en el proceso del proceso de distribución comercial los cuales se detallan a continuación:

- Departamento de Facturación
- Departamento de Despachos

## 6.9 Previsión de la Evaluación

**Tabla 25**

PREGUNTAS	PLAN DE EVALUACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	La gerencia
¿Por qué evaluar?	Por los inadecuados procesos de distribución comercial que provoca la disminución de la rentabilidad.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos de la propuesta.
¿Qué evaluar?	Procesos de distribución comercial.
¿Cuándo evaluar?	En forma periódica de preferencia mensualmente.
¿Cómo evaluar?	Se evaluará en las instalaciones de la entidad, mediante encuestas, entrevistas, y revisión de los procesos de distribución comercial.
¿Con que evaluar?	Con los resultados económicos generados.

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Fernanda Chimbo

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (Julio de 2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 187-197.
- Abril Porras, V. H. (2008). *Elaboración y Evaluación de Proyectos de Investigación*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Acosta, M., Correa, A., & Perez, G. (2002). Factores Determinantes de la Rentabilidad Financiera de las Pymes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 395-430.
- Aguirre Ormaechea, J., Prieto, M., & Escamilla Lopez, J. A. (1997). *Contabilidad De Costos, Gestion y Control Presupuestario, control de Gestion, la Funacion De Controller*. España: Cultura de Ediciones S.A.
- Azofra, V. P. (1986). [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/789667.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/789667.pdf). Recuperado el Miercoles de Junio de 2014, de Dialnet: [www.redalyc.com](http://www.redalyc.com)
- Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). *Ánalysis de Estados Financieros*. España: Rigorma Gráfica, S.A.
- Borrego Del Pino, S. (Noviembre de 2008). Poblacion y Muestra. *Revista Digital Innovación y Experiencias*, 12.
- Cabrera Villacis, I. J. (2011). *Auditoría de Gestión a los Procesos de Control de Activos Fijos y su Incidencia en la determinación del Patrimonio de la Empresa Eléctrica de Ambato S.A*. Ambato: Universidad Tecnica De Ambato.
- Cazau, P. (Marzo de 2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Recuperado el Miercoles de Agosto de 2014, de <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>: [www.galeon.com/pcazau](http://www.galeon.com/pcazau)

Correa Pinzón, H. J. (1999). *Auditoría de Gestión*. Manizales: Federación de Contadores Públicos de Colombia.

Cubero, A. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Cuenca: Ilustre Municipio de Cuenca.

Cuervo, A., & Rivero, P. (1986). El Analisis Economico - Financiero de la Empresa. *Revista Española De Financiacion Y Contabilidad*, 2.

De La Hoz, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz, A. (2008). Indicadores de Rentabilidad: Herramienta para la toma de Decisiones Financieras en Hoteles De Categoría Media Ubicados en Maracaibo. *Revista De Ciencias Sociales*, 88-109.

Graig-Cooper, M. (1994). *Auditoría de Gestión*. Madrid: Ediciones Folio España.

Grinaker, R. L., & Ben, B. (1979). *Auditoria El Examen a Los Estados Financieros* (Cuarta ed.). (J. B. C.P., Trad.) Mexico: Continental S.A.

Guajardo, G. (2002). Contabilidad Financiera. En G. Guajardo, *Contabilidad Financiera* (Tercera Edicion ed., pág. 539). Mexico: Editorial Mc Graw.

Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* (Primera Edición ed.). California: Luz M. Rodríguez A.

Lawrence, G. (1997). *Fundamentos de la Administracion*. Mexico: Editorial OUP.

Llorente, I., & Luna, L. (Mayo de 2012). *Dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4076159*. Recuperado el Miercoles de Junio de 2014, de [www.Dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4076159](http://www.Dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4076159)

Lopez Galindo, L. (2000). *Los Estados Financieros y la Toma de Decisiones*. Departamento De Contabilidad. ITESM -CEM.

Lopez, C. (Lunes de Febrero de 2015). <http://definicion.de/procedimiento.administrativo/#ixzz3a9RnK06C>.

Recuperado el Jueves de Mayo de 2015, de <http://definicion.de/procedimiento.administrativo/#ixzz3a9RnK06C>:

<http://definicion.de/procedimiento.administrativo/#ixzz3a9RnK06C>

Macazaga, J., & Pascual, A. (2007). *Organización Basada en Procesos* (Segunda ed.). México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.

Magri, A. J. (Agosto de 2009). [http://www.fcs.edu.uy/archivos/DOL\\_09\\_02\\_Magri.pdf](http://www.fcs.edu.uy/archivos/DOL_09_02_Magri.pdf). Recuperado el

Miercoles de Agosto de 2014, de [http://www.fcs.edu.uy/archivos/DOL\\_09\\_02\\_Magri.pdf](http://www.fcs.edu.uy/archivos/DOL_09_02_Magri.pdf):

[http://www.fcs.edu.uy/archivos/DOL\\_09\\_02\\_Magri.pdf](http://www.fcs.edu.uy/archivos/DOL_09_02_Magri.pdf)

Maldonado E., M. K. (2001). *Auditoría de Gestión* (Segunda Edición ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Luz de America.

Maldonado E., M. K. (2011). *Auditoria de Gestion* (Cuarta ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Producciones Digitales Adya Yala.

Maldonado, M. (2006). Auditoria de Gestion. QUITO.

Martínez López, G. M. (2009). *Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Rentabilidad de la Compañía ITARFETI Corporation S.A.* . Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Martínez, Y. A., Alfonso, B. B., & Marichal, L. L. (2 de Agosto de 2012). Auditoría con Informática a Sistemas Contables. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*,, 1-14.

Ministerio De Cordinacion De La Produccion, Empleo y Competitividad. (Mayo de 2011). Agendas Para Transformacion Productiva Territorial: Provincia de Tungurahua. 15.

Molinillo Jimenez, S. (2012). *Distribucion Comercial Aplicada* (Primera ed.). España: ESIC Editorial.

Montesdeoca Quispe, M. A. (2010). *Análisis al Proceso de Distribución Comercial de Importadora Alvarado y su Influencia en la Satisfacción del Cliente en el Segundo Semestre del 2010*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Muquinche Asqui, V. M. (2011). *Control Interno en los Procesos de Requisición de Materiales de la Empresa Ecohormigones Compañía Limitada y su Incidencia en la Utilidad Económica en el Primer Semestre del Año 2010*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Nava Rosillón, M. A. (2009). Analisis Financiero:una Herramienta Clave Para Una Gestion Financiera Eficiente. *REvista Venezolana De Gerencia* , 606-628.

Recalde, H. (2011). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el Sábado 11 de Abril de 2015, de Metodología de la Investigación: [http://es.slideshare.net/hector\\_recalde/mtodologa-de-la-investigac](http://es.slideshare.net/hector_recalde/mtodologa-de-la-investigac)

Redondo Durán, R., Durán Juve, D., & Llopart Pérez, X. (1996). Auditoria De gestion. *Auditoria De gestion*, 2.

Rodriguez Morales, L. (2000). Analisis E Interpretacion de la Informacion Financiera. *Diplomado en la toma de Deciones Financieras Administrativas y Fiscales*.

Rodríguez, L. M. (2012). *Análisis de Estados Financieros*. Departamento Federal: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Romero, M., Velastegui, D., & Robles, M. (2011). *Descripcion de las Cadenas Producctivas de Madera en el Ecuador*. Quito: Andinagraph.

Ruso Armada, F. (2011). Revista do tribunal de contas do estado de minas gerais. *Auditoría de gestión al capital intelectual ¿necesaria y complementaria?*, 96.

Sandoval, L. L., & Abreu Quintero, J. L. (Septiembre de 2008). Los Estados Financieros Basicos, su Uso e Interpretacion para la Toma De Decisiones en las PYMES. *International Journal of Good Conscience*, 152-186.

Solar Lopez, C. (08 de Junio de 2000). *Ilustrados*. Recuperado el Sabado de Marzo de 2014, de [/www.ilustrados.com/tema/10387/paradigma-investigacion-Educativa.html](http://www.ilustrados.com/tema/10387/paradigma-investigacion-Educativa.html)

Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Limusa Editorial S.A.

Tamayo Y Tamayo, M. (1999). *Aprender a Investigar*. Cali: ARFO EDITORES LTDA.

Trigeros, J. A., & Reig, J. (1996). Tecnicas y procedimientos De Auditoria Operativa. *Revista Tecnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España*.

Universidad de Chile. (Jueves de Mayo de 2010). [http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias\\_administrativas\\_y\\_contables/johanseno/cap2/parte4.html](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_administrativas_y_contables/johanseno/cap2/parte4.html). Recuperado el Jueves de Mayo de 2015, de [http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias\\_administrativas\\_y\\_contables/johanseno/cap2/parte4.html](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_administrativas_y_contables/johanseno/cap2/parte4.html): [http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias\\_administrativas\\_y\\_contables/johanseno/cap2/parte4.html](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_administrativas_y_contables/johanseno/cap2/parte4.html)

Villardefrancos Avarez, M. D., & Rivera, Z. (Mayo- Diciembre de 2006). La Auditoria Como Proceso de Control: Como y Tipologia. *Ciencias de la Información*, 37, 53-59.

Williams, L. (1989). *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia administrativa* (Tercera Edicion ed.). Mexico DF: Ediciones Diana.

# ANEXOS



## ANEXO 1


**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NUMERO RUC:** 1801546076001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** ESPINOZA LUNA FABIOLA ISABEL  
**NOMBRE COMERCIAL:** CODISA  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

<b>FEC. NACIMIENTO:</b>	15/01/1958	<b>FEC. ACTUALIZACIÓN:</b>	02/01/2006
<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	16/04/1983	<b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>	
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b>	26/07/1983	<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>	

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MENOR ESPECIALIZADA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION DE MADERA

**DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATOCHA - FIGOA Calle: AVENIDA LOS GUAYTAMBOS  
 Número: 111 Intersección: LOS HIGOS Referencia: FRENTE A LA IGLESIA BAUTISTA Teléfono: 032828642

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 003	<b>ABIERTOS:</b>	2
<b>JURISDICCION:</b>	REGIONAL CENTRO-TUNGURAHUA	<b>CERRADOS:</b>	1

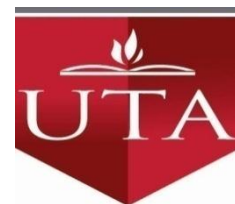
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: *Fabiola de Luna*  
 Usuario: SBOADA Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 26/04/2009  
 Página 1 de 2

## ANEXO 2

### Personas seleccionadas para la encuesta NOMINA DE EMPLEADOS A SER ENCUESTADOS

N°	NOMBRE	CARGO
1	Fabiola Espinoza	Gerente
2	Paulina Puca	Jefe De Inventarios
3	Fernanda Puca	Jefe de Recursos Humanos
4	Natalia Andrade	Asistente de Inventarios
5	Diego Freire	Asistente de Inventarios
6	Santiago Guamán	Asistente de Inventarios
7	Maribel Cuyanguillo	Contabilidad
8	Sandra Candilejo	Vendedor
9	Diana Ortiz	Vendedor
10	Fernanda Chimbo	Contabilidad
11	Jonathan Changoluisa	Vendedor
12	Jennifer Acurio	Vendedor
13	Israel Sánchez	Despachador
14	Alexis Tenelema	Vendedor
15	Carlos Criollo	Vendedor-Cajero
16	Luis Hidalgo	Despachador
17	German Chávez	Jefe de Despachos
18	Jorge Paz	Canteador
19	Avelino Lescano	Cortador
20	Washington Chadan	Cortador
21	Rubén Ortiz	Chofer
22	Victor Jijón	Despachador
23	Santiago Huachi	Despachador
24	Hugo Espín	Despachador
25	Byron Sailema	Despachador

Elaborado por: Fernanda Chimbo



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE “NOVOCENTRO CODISA”**

**NOMBRE:**.....

**CARGO:**.....

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Los tableros a despacharse existe en stock en la empresa?		
2	¿Tienen los departamentos de despachos y facturación un manual de procesos de Distribución Comercial?		
3	¿Los clientes tienen acceso a llenar formularios de quejas y sugerencias, acerca de los deficientes procesos de distribución comercial?		
4	¿Los empleados tienen capacitaciones para desempeñar las funciones tanto de facturación como de despachos?		
5	¿Los procesos de distribución comercial son en el menor tiempo posible?		
6	¿Se realiza un control de los gastos incurridos en los despachos de los productos y servicios?		
7	¿Cumplen con las políticas establecidas el personal de despachos y ventas para desarrollar el proceso de distribución comercial?		
8	¿Se hace un análisis de las ventas mensualmente?		
9	¿Se emiten reportes de material desperdiciado o dañado por errores de los empleados asumidos por la empresa?		
10	¿Se informan la fluidez de la rentabilidad mensual para la toma de decisiones oportunas?		
11	¿La empresa ha tenido auditorias de gestión anteriormente?		

Elaborado Por: Fernanda Chimbo

**ANEXO 4**  
**ANÁLISIS DE RENTABILIDAD**  
**MARGEN OPERACIONAL**  
**NOVOCENTRO CODISA**

MARGEN OPERACIONAL=	UTILIDAD OPERACIONAL	/VENTAS NETAS	PORCENTAJE
ene-12	646225,27	1711880,91	37,75%
ene-13	645225,34	1725480,82	37,39%
feb-12	641247,48	1701780,37	37,68%
feb-13	640564,34	1704580,36	37,58%
mar-12	640125,65	1711384,34	37,40%
mar-13	640000,01	1701230,21	37,62%
abr-12	639123,72	1700111,34	37,59%
abr-13	638999,76	1711222,11	37,34%
may-12	636989,28	1653080,94	38,53%
may-13	636599,18	1652231,99	38,53%
jun-12	635125,21	1591280,91	39,91%
jun-13	633112,21	1565812,53	40,43%

**Interpretación.-** Comparando el mes de Julio del 2012 con referencia al mismo mes del año 2013, se puede apreciar que el margen operacional se encuentra en el 37,75% lo que significa que la empresa cuenta con una buena capacidad de las ventas para generar utilidades pero los gastos operacionales son elevados lo que hace que la utilidad siga decreciendo mes a mes.

**ANÁLISIS DE RENTABILIDAD -PROPUESTA**  
**MARGEN OPERACIONAL**  
**NOVOCENTRO CODISA**

<b>MARGEN OPERACIONAL=</b>	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>/VENTAS NETAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
ene-14	765487,23	1721880,91	44,46%
ene-13	645225,34	1725480,82	37,39%
feb-14	876549,49	1731780,37	50,62%
feb-13	640564,34	1704580,36	37,58%
mar-14	999871,65	1741384,34	57,42%
mar-13	640000,01	1701230,21	37,62%
abr-14	1223313,28	1750111,34	69,90%
abr-13	638999,76	1711222,11	37,34%
may-14	1329998,28	1783080,94	74,59%
may-13	636599,18	1652231,99	38,53%
jun-14	1500176,21	1821280,91	82,37%
jun-13	633112,21	1565812,53	40,43%

**Interpretación.-** Comparando el mes de Julio del 2013 con referencia al 2014 luego de la propuesta, se puede apreciar que el margen operacional se encuentra en el 44.46% lo que significa que la empresa cuenta con una buena capacidad de las ventas para generar utilidades después de deducir los gastos operacionales, sigue en incremento cada mes a mes.