



Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Contabilidad y Finanzas

Tesis presentada en opción al Título Académico de
Master en Contabilidad Gerencial

SISTEMA PARTICIPATIVO PARA EL CONTROL INTERNO DE GESTIÓN EN LA UNIDAD CAFETERÍA DOÑA NELY

Autora: Lic. Bety Abreu Torres
Tutor: MSc. Lic. Felipe González Gallo

Santa Clara
2013

Pensamiento

“En prever está todo el arte de salvar”
José Martí

Agradecimientos

Agradecimientos

A todas aquellas personas que contribuyeron a la realización de este trabajo, llegue mi eterno agradecimiento, en especial:

- § A mi tutor, por aceptar dirigir esta investigación, por no escatimar tiempo y esfuerzo en atenderme, por su profesionalidad, por todas las buenas enseñanzas que nunca olvidaré.
- § A los trabajadores de la unidad Cafetería Doña Nely, en particular a Meilin, por su ayuda incondicional.
- § A quienes han sido mis compañeros de estudio y también admirables amigos: Edel, Gema y Artiles, que me animaron y acompañaron en todo momento.
- § A mi esposo, por el amor, apoyo, paciencia y confianza que siempre me ha brindado. A él le debo mis logros, por él me propongo nuevas metas.
- § A mis hijos, por sus intentos de ayudarme, por ser mi inspiración y el motivo de mi empeño.
- § Al amigo que nunca nos falla, a Dios, la fuente vivificante de mi existencia.

A todos en general... ¡muchas gracias!

Resumen

Resumen

La política del estado cubano exige que las entidades cuenten con sistemas de control que garanticen la economía, eficiencia y eficacia superando las expectativas de los clientes con un servicio de excelencia. De igual manera asigna a los directivos, a todos los niveles, la responsabilidad de asegurar que los sistemas de control interno se correspondan con las particularidades de las instituciones que dirigen, incluyendo la participación de todos los trabajadores.

Partiendo de esa idea se define como objetivo general proponer e implementar un sistema participativo para el control interno de gestión en la Cafetería Doña Nely, de tal manera que permita una mejora sostenible de los resultados alcanzados, un ambiente de control eficaz, así como mayor eficiencia en la utilización de los recursos y en el logro de los objetivos propuestos, minimizando o controlando los riesgos.

El informe está conformado por introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Este contiene los conceptos y términos empleados dentro del campo de la investigación así como lo estipulado en el país al respecto, la caracterización de la unidad objeto de estudio, la evaluación al control interno definiendo la inclusión de algunos indicadores económicos-comerciales, la propuesta que hace la autora y los resultados obtenidos en la implementación de la misma. En las conclusiones se presentan los principales resultados y deducciones derivados de la investigación. Se relacionan, además, las referencias bibliográficas utilizadas y un grupo de anexos complementarios.

Abstract

Abstract

The politics of the Cuban state demands that the entities have control systems that guarantee the economy, efficiency and effectiveness overcoming the expectations of the clients with an excellence service. In a same way it assigns to the directive, at all the levels, the responsibility of assuring that the systems of internal control belong together with the particularities of the institutions that direct, including the participation of all the workers.

Leaving of that idea is defined as general objective to propose and to implement a participatory system for the internal control of management in the Cafeteria Doña Nely, in such a way that guarantees a sustainable improvement of the reached results, an atmosphere of control effective, as well as bigger efficiency in the use of the resources and in the achievement of the proposed objectives, minimizing or controlling the risks.

The report is conformed by introduction, three chapters, conclusions, recommendations, bibliography and annexes. This contains the concepts and terms used inside the field of the research as well as that specified in the country in this respect, the characterization of the unit object of this study, the evaluation to the internal control defining the inclusion of some economic-commercial indicators, as well as the proposal that the author does and the results obtained in the implementation of the same one. In the conclusions the main results and derived deductions of the investigation are presented. They are related, also, the used bibliographical references and a group of complementary annexes.

Índice

Índice	Páginas
Introducción	1
Capítulo I. El control interno de la gestión como parte de las funciones de control del estado	5
1.1 Evolución de las funciones de control del estado.....	5
1.2 Auditoría de gestión y el control de gestión.....	11
1.3 Objetivos del control interno de gestión.....	18
1.4 Técnicas utilizadas en la práctica de controles.....	20
Capítulo II. Evaluación de la unidad Cafetería Doña Nely	23
2.1 Caracterización de la entidad.....	23
2.2 Diagnóstico de la unidad.....	29
2.3 Revisión del control interno por componentes en la entidad.....	38
2.4 Análisis e interpretación de los indicadores para evaluar la gestión de la unidad.....	42
Capítulo III. Sistema participativo para el control interno de gestión en la unidad Cafetería Doña Nely	49
3.1 Análisis por procesos.....	49
3.2 Propuesta del sistema participativo para el control interno de gestión en la unidad Cafetería Doña Nely.....	62
3.3 Resultados obtenidos después de la implementación del sistema.....	79
Conclusiones	83
Recomendaciones	84
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Introducción

Las complejas condiciones internas y externas en que ha operado y aún opera la economía cubana en los últimos 20 años, así como el impacto negativo de la más grande y profunda crisis económica mundial que ha conocido la humanidad y cuyas consecuencias aún no se avizoran en toda su magnitud, han tenido un severo impacto negativo sobre la economía cubana que se expresa, entre otros aspectos, en las enormes tensiones que se generan para garantizar una vida decorosa a su población.

En estas condiciones se ha hecho necesario actualizar el modelo económico cubano mediante la paulatina implementación de los “Lineamientos generales de la política económica y social del Partido y la Revolución”. Ante este escenario es indispensable lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces. Los actuales momentos exigen que las empresas estatales realicen un uso correcto y eficiente de los recursos para obtener no solo la rentabilidad económica, sino resultados eficaces en el logro de sus objetivos, con la finalidad de fomentar el desarrollo económico del país y elevar el nivel de vida de la población.

El grupo empresarial CIMEX es una de las empresas cubanas que se encuentra en perfeccionamiento empresarial, modelo económico que persigue la eficacia y la competitividad. Está estructurado en: Dirección Nacional radicada en La Habana, Sucursales Provinciales y adscritos a estas se sitúan las entidades de producción y aseguramiento a los servicios, entidades de venta mayorista y los “complejos minoristas”. La Sucursal Villa Clara abarca cinco complejos minoristas que atienden cuarenta y ocho (48) unidades y sesenta y un (61) puntos de venta; dada su extensión constituye una prioridad determinar los factores que inciden en las desviaciones negativas de sus resultados y accionar sobre ellos con la prontitud necesaria para contrarrestarlos.

Una de sus unidades es Cafetería Doña Nely, sita en Maceo entre Avenida 9 de Abril y Maestra Nicolasa, municipio Santa Clara. Esta entidad ha venido mostrando resultados ineficaces e ineficientes en su gestión empresarial, los cuales no se han podido erradicar pese a los múltiples análisis y estrategias ejecutadas. Aunque se han logrado avances las dificultades persisten en este sentido.

En Cuba a pesar de contar con una amplia legislación que abarca desde leyes, resoluciones, cartas circulares y normas cubanas obligatorias o no, no siempre se logra que estas se apliquen o se cumplan con todo el rigor necesario, incluso en su totalidad. Desde hace algunos años se ha trabajado el tema de la implementación de sistemas de control interno y evaluación de los grados de eficiencia, economía y eficacia de las entidades, particularmente desde la constitución de la Contraloría General de la República y la puesta en vigor de los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). La propia Resolución 107 y su Reglamento establecen que la responsabilidad del sistema de control interno recaerá en la máxima autoridad de cada órgano, organismo, organización y entidad económica el cual debe garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal

La situación problemática antes descrita justifica el interés que ha despertado el tema referido a la necesidad de “proponer un sistema de control participativo que facilite el seguimiento y chequeo de la gestión en la unidad Cafetería Doña Nely, ya que constituye una herramienta básica para cumplir con la ley, garantizar la prevención y eliminación de los riesgos y por ende, poder determinar las causas y condiciones que propician la ineficacia e ineficiencia de la entidad, de tal manera que se pueda accionar sobre las mismas”, lo que constituye el problema científico. Y se define como hipótesis: si se diseña un sistema participativo que evalúe el control interno de gestión en la unidad y se utiliza como instrumento de trabajo para la administración, se podrá accionar de forma oportuna sobre los niveles de economía, eficiencia y eficacia con la cual desarrolla sus actividades comerciales la Cafetería Doña Nely.

En conformidad con el problema científico antes descrito, el objetivo general de la investigación consiste en proponer e implementar un sistema participativo para el control interno de gestión en la Cafetería Doña Nely, de tal manera que garantice una mejora sostenible de los resultados alcanzados, un ambiente de control eficaz así como mayor eficiencia en la utilización de los recursos y en el logro de los objetivos propuestos, minimizando o controlando los riesgos.

Este objetivo general se desglosa en los siguientes objetivos específicos.

1. Construir el marco teórico referencial derivado de la revisión de las normas, resoluciones, leyes, decretos, así como la literatura nacional e internacional más actualizada referida a los métodos de evaluación y control de la economía, eficiencia y eficacia.
2. Realizar un análisis crítico (diagnóstico) de la unidad para determinar los procesos de mayor vulnerabilidad, mediante la evaluación del sistema de control interno y el análisis de los indicadores económicos y comerciales.
3. Diseñar un sistema participativo por puestos de trabajo para el control interno de gestión en la unidad e implementarlo.

La novedad científica principal que aporta esta investigación, radica, precisamente, en concebir un sistema general de carácter interno y estratégico con enfoque hacia la gestión, que desarrollado sobre la base de los conocimientos de la auditoría de gestión y el control de gestión, permitan implementar y mantener un seguimiento de forma periódica sobre el funcionamiento de la unidad y su evaluación oportuna, precisar sus principales debilidades y proyectar alternativas para el mejoramiento gradual de los niveles de economía, eficiencia y eficacia así como el desempeño de dicho sistema en la instalación.

El valor práctico radica en la posibilidad de implementar estos sistemas en la entidad, y a su vez ser generalizado a otras unidades con características similares, además de propiciar que la administración pueda identificar y/o accionar oportunamente sobre la estrategia empresarial de la entidad de forma tal que se distingan por su competencia. El valor social de la investigación reside: en su dimensión interna despertar en el colectivo laboral y en las personas, motivaciones humanas, morales y éticas; cultivar atributos, en especial el honor, la vergüenza, la dignidad, propiciando un clima favorable que anime a la prevención, y en una dimensión externa, elevar la calidad y mejora en el servicio a los clientes, al satisfacer sus expectativas. Desde el punto de vista económico posibilita un aumento de la eficiencia basado en la utilización racional de los recursos financieros, materiales y humanos, un óptimo nivel de reaprovisionamiento de mercancías y el mejoramiento de la calidad del servicio prestado.

Para su presentación la tesis se ha estructurado en tres capítulos. En el capítulo I se definen los conceptos y términos empleados dentro del campo de la investigación. El capítulo II contiene

la caracterización y diagnóstico de la unidad objeto de estudio, así como la evaluación del control interno y de diferentes indicadores. El capítulo III presenta el análisis de los riesgos más significativos por procesos, seguidamente se diseña el sistema participativo y por último se exponen los resultados obtenidos en la implementación de este sistema. En las conclusiones y recomendaciones se exponen las principales deducciones derivadas de la investigación. Por último, se relacionan las referencias bibliográficas utilizadas y un grupo de anexos como complemento de los resultados obtenidos durante la investigación.

Capítulo I

Capítulo I. El control interno de gestión como parte de las funciones de control del estado

Con la construcción del marco teórico y referencial se realiza un análisis sobre la evolución de las funciones de control del estado cubano, lo cual contribuye a sustentar la novedad científica de la investigación. Se sientan las bases teórico-prácticas que fundamentan el sistema que se propone, mostrando la necesidad de asumir el control de gestión de manera integral como control interno y como externo, partiendo del primero por constituir la base de los sistemas de control. Por último se distinguen los objetivos que persigue el control interno de gestión y las técnicas utilizadas al practicar estos controles.

1.1 Evolución de las funciones de control del estado

Las condiciones actuales de los sistemas de control en Cuba están precedidas de un conjunto de situaciones que afectaron la economía en general, aunque se lograron, no obstante, sustanciales avances en relación con el período anterior al triunfo de la Revolución y del mismo modo estos sistemas de control sufrieron altas y bajas hasta la situación actual.

En el manual del auditor del extinto Ministerio de Auditoría y Control, se plantea que durante los primeros años de la Revolución, la práctica de controles fue muy débil y se realizó por auditores del Banco Nacional y del Ministerio de Hacienda, además, el Tribunal de Cuentas cesó en sus funciones en 1960. Esta entidad había tenido una pobre actuación, asociada al incumplimiento de sus obligaciones y a la corrupción administrativa de sus principales funcionarios. En 1961 se aprobó la Ley No. 943 “Ley de Comprobación de Gastos del Estado”, con el objetivo de regular las funciones de fiscalización del gasto corriente presupuestado, a través de la Dirección de Comprobación del Ministerio de Hacienda. En 1976 se creó el Comité Estatal de Finanzas, manteniendo la Dirección de Comprobación, con la misión de efectuar la verificación de las actividades económico-financieras de los órganos, organismos, organizaciones estatales, empresas y demás dependencias.

En este mismo documento se expone como en los primeros años de la década del 90, Cuba inició una difícil y compleja etapa, determinada por los bruscos cambios que debió enfrentar el país en sus relaciones económicas internacionales, el recrudecimiento del bloqueo genocida, la

agresiva y hostil política del gobierno de los Estados Unidos, con su obsesivo y estéril propósito de rendir al pueblo de Cuba; así como en la estructura de su comercio exterior como consecuencia del derrumbe del Campo Socialista. En esas condiciones, como parte del perfeccionamiento de la administración estatal, y en cumplimiento del Decreto Ley No. 147 del 21 de abril de 1994, “De la Reorganización de los organismos de la Administración Central del Estado”, se crea el Ministerio de Finanzas y Precios. Posteriormente, por el Acuerdo 2914 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 30 de mayo de 1995, se instituyó la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), adscrita a ese organismo, como Órgano de Fiscalización Superior del país.

En el Decreto Ley 159 “De la Auditoría” dictado el 8 de junio de 1995 por el Consejo de Estado se plantea como finalidad, normar la actividad de auditoría y establecer sus principios fundamentales con vistas a programar, organizar, ejecutar y controlar la captación, eficaz y eficiente de los recursos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos de las entidades; disponer de información útil, oportuna y confiable, asegurando su racionalidad; lograr que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, rindiendo cuenta, no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que les fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación; desarrollar la capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos y lograr la adecuada disciplina en el cumplimiento de las obligaciones fiscales

La ONA desarrolló las funciones a ella asignada hasta el 25 de abril del 2001 en que por el Decreto Ley 219 se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) como el organismo de la Administración Central del Estado encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental. La autora considera que la constitución del MAC no solo eleva el rango de la actividad desarrollada hasta ese momento por la ONA en el sistema de Gobierno, sino también le añade nuevas misiones, sobre todo en la esfera del control, a través de la emisión de la Resolución 297 del control interno a finales del 2003, donde se le da un nuevo enfoque a la gestión y evaluación del control interno.

El documento “Jerarquización de las funciones del estado” de la Contraloría General de la República, expresa como en Cuba se realiza hoy un proceso de actualización del modelo económico con un enfoque integral, en el que no debe existir espacio para los riesgos de la improvisación y el apresuramiento, de modo que sobre la base de los principios que han permitido mantenernos como un proyecto de nación con independencia y soberanía plenas; las relaciones de producción respondan a las características del estadio de desarrollo de sus fuerzas productivas y a las transformaciones que han resultado de la profunda crisis y la paulatina recuperación en curso.

La Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República”, aprobada el 1ro de agosto de 2009, fue elaborada a partir de la necesidad de contar con una norma jurídica de superior rango, que subordinara la entidad fiscalizadora superior a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, estableciendo su jerarquización respecto a la Administración Central del Estado. Esta ley no solo regula las funciones de la Contraloría, sino que es mucho más integral y abarcadora, porque define el Sistema de Control del Estado y el Gobierno; así como perfecciona la organización y el funcionamiento de la actividad de control económico y administrativo, sobre la base del uso correcto y eficaz de los recursos.

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

El artículo 11 de la Ley No. 107 (2009) define el control como un conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del estado, así como del cumplimiento del plan de la economía y del presupuesto, identificándose como sistema de control externo (SCE) los que son realizados por personas no vinculadas con la gestión, son las acciones que ejercen los órganos, organismos e instituciones del estado, autorizados por la legislación vigente para auditar, supervisar, controlar o inspeccionar conforme a sus funciones y

atribuciones; en el que actúa como órgano superior de control, la Contraloría General de la República. Se desarrolla fundamentalmente mediante auditorías formalizadas cumpliendo todas las fases que requiere una auditoría y se desarrolla esencialmente, tal como lo regula el artículo 40 del Reglamento de Ley 107 (2009), por profesionales facultados, que no son empleados de la organización que se audita, es realizada por: la Contraloría General de la República; el Ministerio de Finanzas y Precios, mediante la Oficina Nacional de Administración Tributaria en cuanto a la auditoría fiscal; el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente en relación con la auditoría ambiental; el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones respecto a la auditoría de tecnologías de la información y las comunicaciones; el Ministerio del Interior en cuanto a la auditoría especial respecto a la seguridad y protección a la información oficial, incluyendo la criptografía y la seguridad informática; el Ministerio de Economía y Planificación, mediante la Oficina Nacional de Estadísticas, en cuanto a la auditoría especial a los sistemas de información estadística; y las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones que practican la auditoría independiente, autorizadas expresamente por el Contralor General de la República.

La autora considera que también puede ser desarrollada por los auditores internos de las entidades, personas no vinculadas con la gestión cuyo desempeño está concebido para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización, opinando que es precisamente en esta práctica donde asume su total efectividad el papel de los auditores internos.

A su vez el mismo artículo 11 de la Ley 107 (2009) se refiere al sistema de control interno (SCI) como las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración y el conjunto de trabajadores, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes: proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito; asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda; garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal; cumplir con el ordenamiento jurídico; cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

El sistema de control interno en cada órgano, organismo, organización y entidad, de acuerdo con lo planteado en el Artículo 16 de la Ley No. 107 (2009), es responsabilidad de su máxima autoridad y de los dirigentes a él subordinados, quienes están obligados a establecer y actualizar, en el marco de su competencia, las normas y otras disposiciones requeridas al efecto, con el fin de mantener, controlar y evaluar la efectividad del sistema implementado en las instancias de dirección que les competen.

En el epígrafe 17.1 del Artículo 17. de la Ley No. 107 (2009) se expone que la máxima autoridad y los dirigentes de los órganos, organismos, organizaciones y entidades subordinadas, además de los deberes establecidos en la legislación correspondiente, tienen que velar por el adecuado desarrollo de la actividad de la entidad, respetando el objeto social o encargo estatal, adoptar las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales, analizar e implementar de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control y asegurarse de que los SCI se correspondan con las particularidades de las instituciones que dirige.

A su vez el Reglamento de la Ley 107 (2009) en su artículo 79 orienta que en cada órgano, organismo, organización, entidad nacional y consejo de administración, así como en las dependencias subordinadas, conforme a sus características, competencias y atribuciones, la máxima autoridad a su nivel y los demás dirigentes, además de los deberes establecidos en la legislación correspondiente, tienen que implementar mecanismos de prevención, control y monitoreo del sistema de control interno para su perfeccionamiento continuo y evaluar la eficacia del sistema de control interno en el órgano colegiado de dirección y adoptar las medidas que procedan.

Además en cumplimiento a lo establecido en el artículo 3 de la Ley 107 (2009), relativa a “Normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo”, la Contraloría General de la República pone en vigor la Resolución 60 (2011) donde define al control interno como el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a

prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. El sistema de control interno con un enfoque de prevención está dirigido a garantizar el funcionamiento de las organizaciones en óptimas condiciones, el cumplimiento de sus objetivos y evitar afectaciones a los medios de que dispone.

Por otra parte el 18 de abril del 2011 fueron aprobados los Lineamientos Generales de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde se establece en su artículo 07 que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces. En su artículo 08 declara que el incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que mantengan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía. Del mismo modo en el artículo 12 plantea que la elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actualización ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.

Por otra parte en el artículo 43 manifiesta que el proceso de planificación debe garantizar el dinamismo necesario de los sectores que incrementan la riqueza económica del país, que respalde adecuadamente los recursos requeridos para la prestación de los servicios sociales. A su vez los artículos 16, 41 y 312 se plantea que las empresas deciden y administran su capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan, las mismas deben garantizar una relación entre el crecimiento de la productividad del trabajo y del ingreso medio de los trabajadores, que no deteriore el equilibrio monetario interno ni la eficiencia de la economía y que tienen que ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas.

La autora considera que en las actuales circunstancias el control interno de gestión en las organizaciones es necesario y no solo se logra con el cumplimiento de lo estipulado, sino también hace falta medir, analizar y actualizar continuamente los diferentes escenarios

internos y externos a los cuales esta sujeta la organización, enriqueciendo los sistemas de control de forma que aseguren el logro de los objetivos propuestos dando respuesta a la política económica y social del país.

1.2 Auditoría de gestión y el control de gestión

Distintos autores y estudiosos de la auditoría han realizado su propia definición de auditoría de gestión, algunas de éstas son: Norbeck (1970) plantea que la auditoría de gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos. Sawyer (1981) afirma que es el arte de evaluar independientemente las operaciones y controles dentro de una organización para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la entidad son alcanzados.

Leonard (1991) por su parte se refiere a la auditoría de gestión como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. Santillana (2000) destacan que es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico sobre la eficiencia, la eficacia y economía con que están siendo utilizados los recursos.

El concepto dado sobre el tema por los autores Cook y Winkle (1992) apunta que es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La auditoría también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.

Según la Resolución 44 (1990) y el Decreto Ley 159 (1995), la auditoría de gestión se define como el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de

economía, eficiencias y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas. A su vez el Reglamento de la Ley 107 (2009) en el Artículo 43 inciso a, define la auditoría de gestión o Rendimiento como el examen y evaluación de la gestión de un órgano, organismo, entidad, programa, proyecto, proceso o actividad, para establecer el grado de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como para comprobar la observancia de las disposiciones que le son aplicables.

Teniendo en cuenta que los elementos básicos principales, según lo planteado en la definición anterior, son la economía, la eficiencia, la eficacia, la calidad y el impacto, seguidamente abordamos los conceptos referidos a ellos.

Según la Guía metodológica para la realización de auditorías de gestión (GM), emitida por la ONA (1998) se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etcétera. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se hayan cumplido en la cantidad y calidad esperada, que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado. En resumen, que se hayan alcanzado los objetivos propuestos. Se deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos.

Por su parte la GM (1998) plantea que la economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo y se utilicen en la cantidad y destino previstos. Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que considere en la

totalidad de sus activos, ya sea los activos fijos, los inventarios y la fuerza de trabajo que: no se compre, gaste y pague más de lo necesario, para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, deberá comprobarse si entre otros aspectos, se invierten racionalmente los recursos, a saber si: utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad, ahorra estos recursos o los pierde por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo, utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria, los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etcétera. El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

La definición dada en la GM (1998) sobre eficacia se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad. Equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado. Entre otros debe lograr: que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas, que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos, que las normas de trabajo sean correctas, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros técnico productivo, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida, y que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad. Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no solo por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o el servicio prestado.

Según la Norma Internacional y la Norma Cubana ISO 9000:2005, la calidad constituye el grado con el cual un conjunto de actividades, servicios, procesos y productos cumplen con los requisitos normados y satisfacen las expectativas de los receptores. En la Resolución 60 (2011) se define impacto como el efecto en los compromisos y objetivos de la política de la organización, en sus partes interesadas, en la propia organización, en los colectivos de trabajadores, en la sociedad y en el medio ambiente. El efecto puede ser positivo o negativo.

Es criterio de la autora que la auditoría de gestión analiza la situación presente del ente auditado brindando información que le permite a la entidad identificar sus deficiencias y accionar sobre ellas para el logro de sus metas futuras, sin embargo como acción de control externa no garantiza la sistematicidad que requiere la administración para evaluar el logro paulatino de los objetivos previstos.

Armada (1997) plantea que en Cuba la auditoría de gestión comienza a utilizarse a principios de los años 90 como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva, a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar, se han promovido desde entonces talleres y otras vías de divulgación para impulsar esta labor. Aún son insuficientes las auditorías de gestión que se ejecutan, la autora coincide con el criterio de Armada (1997) al considerar entre las causas fundamentales por las que los directivos de las empresas no reconocen en esta auditoría una aliada, en el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales que ellos deben cumplir, las siguientes:

1. Desconocimiento de los ejecutivos sobre esta auditoría y sus ventajas: los estilos de dirección más modernos, en los cuales Cuba está inmersa, buscan la menor distancia posible entre la alta gerencia y la base. Esto implica un gran nivel de desagregación y es aquí donde la auditoría de gestión auxilia a los ejecutivos, velando por el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ecológicos para que la administración dedique su tiempo a tareas indelegables. Sin embargo, existe un divorcio entre esos estilos de dirección y la auditoría de gestión. Se toma lo primero y se desecha lo segundo. Resultado, los ejecutivos están sobrecargados de trabajo, lo que impide lograr los resultados que se esperan.
2. Escaso sustento metodológico: si bien la auditoría de gestión es dinámica necesita de un marco conceptual en que el auditor pueda trabajar. Es insuficiente aún la información o lineamientos que le permita al auditor, partiendo de ellos, ejecutar su labor de forma creativa pero sistemática y ordenada.
3. Insuficiencia de los auditores para romper sus paradigmas: es sabido que el conocimiento científico constituye el soporte de alto nivel de todo desarrollo impetuoso. Es muy difícil

que este pueda ser llevado a cabo por personas que no dominen sus características y sus propiedades y que a su vez aporten perfeccionamientos y mejoras. Los recursos humanos son un factor clave en el desarrollo tecnológico. Los auditores no están totalmente preparados para el cambio, los agobia la rutina de la auditoría tradicional.

La definición de control de gestión no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización.

Según García (1975), es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas. Blanco (1984) plantea que la moderna filosofía del control de gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Según Jordan (1995), el control de gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados. Kupper (1992) lo ve como un medio de coordinación de las numerosas partes del sistema. Pacher-Theinburg (1992) subraya la significación del control por la integración alcanzada entre las funciones de planificación y control.

García (1994) resalta tanto la dimensión estratégica y global de la empresa como su dimensión específica en la función que dirige. El control de gestión, orientado más hacia el futuro que al pasado y donde se ve fundamentalmente a la empresa desde afuera de sí misma, integrada con el cliente y la competencia.

Como se ha podido apreciar todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos

marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos. El control de gestión se relaciona con las actividades siguientes: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

En este marco se considera que la gestión comprende todos los procesos descritos anteriormente puesto que constituyen la vía para concretar y alcanzar la política general de la empresa, y por ende incluye al control de gestión como su herramienta para evaluar si las decisiones que se toman al asignar y utilizar los recursos, se alejan o se acercan a los objetivos. También se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende además la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

En la mayor parte de las definiciones de gestión y control de gestión consultadas no se especifica quién es el sujeto de dirección y cuando lo hacen se refieren a los directivos denotándose un enfoque tradicional del control de gestión donde el personal es considerado como un recurso más de la producción cuya utilización debe ser calculada al menor costo posible; los trabajadores no se ven formando parte efectiva del sistema ni participan de forma activa en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, solo a través de la implicación de todo el personal, una empresa puede dar respuesta a las exigencias de flexibilidad y capacidad de reacción que le plantea hoy el cambio de entorno. Pierden competitividad aquellas organizaciones que mantienen una división entre los que piensan y los que actúan; se abren paso las organizaciones inteligentes que se basan en el aprendizaje y la gestión del conocimiento, lo que equivale a que los recursos humanos se convierten en el principal factor diferenciador en el actual contexto.

La autora considera que la auditoría de gestión permite emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones de una entidad con vistas a contribuir en el alcance futuro de sus resultados, siendo realizada no solo por agentes externos sino también por los auditores

internos que pueden actuar como entes externos en las organizaciones, siendo precisamente en estas circunstancias donde pueden aportar un resultado más eficaz de su labor por el papel preventivo y por el conocimiento del objeto, formando parte principal en la supervisión y el monitoreo para determinar la eficacia del control que se ejerce de manera interna en los diferentes procesos por parte de los ejecutores, es decir, integrando lo administrativo con lo financiero. A su vez el control interno de gestión tiene una finalidad preventiva, contribuyendo de forma sistemática y enriquecedora al logro de los objetivos propuestos, en él se inserta todo el personal que labora en la entidad favoreciendo la formación de valores y convicciones en el colectivo de trabajo, estimulando su compromiso y sentido de pertenencia. Ambos controles, interno y externo, deben ser asumidos de manera integral, no pueden verse divorciados ya que se complementan para contribuir al perfeccionamiento del resultado de la gestión en su eficacia, economía y eficiencia. En la tabla 1.1 se muestran algunas características de ambas formas de control.

Tabla 1.1 Características del control interno de gestión y la auditoría de gestión

ASPECTO	CONTROL INTERNO DE GESTIÓN	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Sistemas de control	Interno	Externo
Objetivos	Prever, limitar y actuar sobre los riesgos internos y externos, que afecten el logro de los objetivos	Ayudar a la administración a aumentar su economía, su eficiencia y su eficacia
Insumos	Planes, presupuestos, normativas, procesos y los recursos humanos	Emplea los planes estratégicos, los presupuestos, normativas y leyes
Frecuencia de su ejecución	Se realiza con la sistematicidad que la entidad lo requiera o regule, comprobándose como mínimo de forma mensual.	Son orientadas por los organismos e instituciones del estado, autorizados en la Ley 107 (2009)
Las personas que la realizan son:	La dirección y el resto del personal	Participa un equipo multidisciplinario integrado por profesionales de las especialidades afines a la actividad que se audita
Las recomendaciones se orientan a:	Contrarrestar las causas de las desviaciones oportunamente, permitiendo el logro de los objetivos de la organización	Erradicar las causas de las desviaciones, contribuyendo al logro de las metas y los objetivos de la organización

Fuente: Elaboración propia

1.3 Objetivos del control interno de gestión

Según el criterio de Mira (2006) entre los fines específicos del control de gestión se encuentran; informar: consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones; coordinar: destinada a encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos; evaluar: la consecución de las metas se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro; y motivar: el impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Autores como Niven (2003) y Machado (2010) plantean que todas las operaciones, procesos o actividades de una entidad deben estar contenidas dentro del sistema de control interno de la gestión, sin considerar que sea una operación financiera o no y ante cada hallazgo se deben analizar las causas y consecuencias de todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan. La autora coincide con estos criterios, estimando que es precisamente en la valoración oportuna de estos hallazgos donde radica la finalidad preventiva del control interno de la gestión.

Después de consultada la literatura especializada, la autora considera que los Sistemas de control interno de gestión están en continua evolución y se adaptan a las necesidades de la administración de cada entidad. Su objetivo se cumple al supervisar y evaluar el control normado y presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades que se practiquen para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo, pudiendo variar desde un problema importante que requiere de acción hasta mejorar la eficiencia operativa general. Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente se encuentran los siguientes:

1. De prevención: mantiene una sistematicidad en la evaluación de la gestión a través de todos sus procesos, operaciones y actividades, definiéndose la responsabilidad directa en el control para cada uno de los miembros de la organización, estableciendo, como uno de sus objetivos, un accionar a tiempo ante desviaciones detectadas, conduciendo a la toma de acciones correctivas de manera oportuna.

2. De control preventivo de los resultados (cumplimiento de los objetivos): tal como su nombre lo indica están encaminados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
3. De participación: estimula el sentido de pertenencia de los trabajadores acrecentando en ellos el compromiso y la responsabilidad en la consecución de los resultados.
4. De productividad: encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos, de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
5. De organización: determinan que su aplicación apoye la competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo, precisando las responsabilidades individuales.
6. De servicio: representan la manera en que se puede evaluar si la entidad está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
7. De calidad: disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
8. De cambio: la transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
9. De aprendizaje y diagnóstico: permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora lo que le otorga la capacidad e diagnóstico.
10. De toma de decisiones: traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

A su vez podemos definir como objetivos específicos:

1. Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos.

2. Garantizar que la entidad adquiera, proteja y utilice sus recursos de manera eficiente y económica.
3. Evaluar que la entidad esté cumpliendo con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
4. Revisar y evaluar la economía y eficiencia con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros.
5. Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
6. Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
7. Elaborar procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
8. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
9. Determinar el grado en que se controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
10. Analizar los estados contables financieros y el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de la empresa.
11. Implicar a todo el personal convirtiéndolos en sujetos activos del sistema de control para dar respuesta a las exigencias de flexibilidad y capacidad de reacción que requieren los actuales momentos.

1.4 Técnicas utilizadas en la práctica de controles

En la guía metodológica para la evaluación del sistema de control interno, aprobada mediante la Resolución 26 (2006) del extinto MAC, se refleja que las técnicas de control son métodos prácticos de investigación y pruebas que pueden utilizarse, tanto por los auditores para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión, como por las entidades para fortalecer su

sistema de control de gestión. Son clasificadas por la generalidad de las entidades fiscalizadoras superiores en: verbales, oculares, documentales, físicas y escritas. Seguidamente se exponen las definiciones dadas en este mismo documento, las cuales se enriquecen en el Anexo#1.

Técnicas verbales: consisten en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que se consideren relevantes. Las mismas pueden ser indagación, entrevistas y encuestas.

Técnicas oculares: consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad ejecuta las actividades. Esta técnica permite tener una visión de la organización, o sea, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios y la relación con el entorno. Pueden ser observación, comparación, revisión selectiva, y rastreo.

Técnicas documentales: consisten en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Estas pueden ser comprobación, computación y revisión analítica.

Técnicas físicas: es el reconocimiento real, sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.

Técnicas escritas: consiste en reflejar información importante. Esta técnica se aplica de las formas siguientes: análisis, conciliación, confirmación, cálculo y tabulaciones.

De forma general se puede concluir que desde el triunfo de la Revolución el estado cubano ha ido desarrollando y fortaleciendo las acciones y formas de control estatal en aras de organizar y perfeccionar las actividades de control económico y administrativo sobre la base del uso correcto y eficaz de los recursos, en consecuencia mediante la emisión de la Ley 107 (2009) y su Reglamento le asignan a la máxima autoridad a su nivel la implementación de mecanismos para la prevención, control y monitoreo, de igual manera dictaminan que los sistemas de control constituyan una herramienta preventiva para asegurar el logro de los objetivos propuestos.

El control de gestión constituye una herramienta para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluar si las decisiones que se toman, al asignar y utilizar los recursos, se alejan o se acercan de ellos. Su finalidad preventiva, participativa y sistemática le permite a la entidad evaluar, prever y accionar en el logro de los objetivos, implicando a los trabajadores quienes forman parte efectiva del sistema y participan activamente en el proceso de toma de decisiones. En la presente investigación se realiza la propuesta de un sistema de control de gestión a partir del marco teórico consultado.

Capítulo II

Capítulo II. Evaluación de la unidad Cafetería Doña Nely

El presente capítulo tiene como finalidad realizar una evaluación de la Cafetería Doña Nely. Para lograr este objetivo se efectúa una caracterización general, se confecciona un diagnóstico utilizando diferentes técnicas, se revisa el sistema de control interno así como se procede a la determinación e interpretación de diferentes indicadores de la gestión.

2.1 Caracterización de la entidad

La unidad Cafetería Doña Nely está ubicada en la calle Maceo, entre Avenida “9 de Abril” y Maestra Nicolaza, en la ciudad de Santa Clara, en los bajos de un edificio multifamiliar.

El objeto social de esta institución está enmarcado en prestar servicios gastronómicos que garanticen el confort y satisfacción de los clientes, así como realizar la venta de mercancías brindando un servicio de excelencia empleando el mínimo de tiempo en el registro y cobro de las transacciones, garantizando el exacto control de los recursos y de los medios de pago utilizados. Ambas actividades son realizadas de forma minorista y en pesos cubanos convertibles (CUC).

La misión de la unidad está destinada a recaudar efectivo en CUC a través de la venta de productos y servicios a los clientes, garantizando así un desempeño eficaz y eficiente de su gestión, convirtiendo la calidad en un reto permanente que asegure la satisfacción de los clientes y fortalezca su posición competitiva.

Su visión está dirigida a garantizar el liderazgo del mercado a través de modelos de excelencia y enfoque a cliente, a identificarse por la profesionalidad en la capacidad de innovación para satisfacer las necesidades de los clientes, a contar con una tecnología de avanzada que le permita hacer sus operaciones en tiempo récord. Caracterizarse por mantener una imagen acogedora, con empleados competitivos que tengan sentido de pertenencia, con el objetivo de motivar la fidelidad a la entidad. Esta unidad se propone ser una organización que aprende, lo que permita una gestión integrada y eficiente, con todo el personal altamente motivado y comprometido en la mejora continua de los procesos para garantizar el cumplimiento de su responsabilidad social.

En agosto del año 2009 por una decisión económico- estratégica del país son traspasadas al grupo empresarial CIMEX las unidades que desarrollaban la actividad de gastronomía y combustible de la entonces Corporación CUBALSE, quedando subordinada la unidad al Complejo Gastronómico donde se agrupan todos los centros que desempeñan la actividad de gastronomía en la provincia de Villa Clara.

Desde ese momento se establecen tres prioridades en los objetivos de trabajo de la unidad: el primero mantener la línea de producción Doña Nely, ampliamente reconocida y demandada por la población, el segundo brindar un servicio de excelencia a los clientes que se caracterice por la calidad de sus mercancías, la variedad de la oferta y la agilidad y cortesía con que se ofrece, por último lograr eficiencia en el cumplimiento de su gestión económica y comercial así como en el cumplimiento de los planes de ventas por cada actividad que realiza.

Muchas han sido las transformaciones en los métodos, estilos de dirección, estructuras y funciones en aras de lograr los objetivos propuestos. Por solo citar algunos ejemplos: se incorporaron nuevos servicios, se abrieron nuevas áreas de ventas, fueron mejoradas las condiciones del local y la plantilla disminuyó en su conformidad reduciendo el personal administrativo.

Actualmente en la unidad laboran dieciocho (18) trabajadores distribuidos de la siguiente forma: administrador, económico, contador, dos almaceneros, dos jefes de turnos, siete cajeros dependientes, dos luncheros y dos dependientes. Para la venta de mercancías existen cuatro áreas bien definidas: Peso variable, Tienda, Mercado y Soda o Pronto Pizza “Los Pilongos”.

La modalidad de Peso variable presta servicios de 9:00 a. m. a 5:00 p. m. a excepción de los domingos que el servicio concluye a las 12:30 p. m., en ella solo labora un cajero y está destinada a vender productos alimenticios sin formato establecido, o sea, vender por pesaje o por el efectivo que el cliente desee desembolsar para adquirir mercancías como granos, azúcar, harina de pan, especias secas, yogur, y otros. Sus principales clientes son los trabajadores por cuenta propia.

En el área de Tienda y Mercado el servicio se ofrece de 8:30 a. m. a 7:00 p. m., sin embargo como los productos del Mercado son suministrados por la Panadería Doña Nely, subordinada a

la sucursal, y se reciben de forma diaria (panes, dulces, masas de pizza, etc.) los trabajadores deben incorporarse a la unidad a las 7:00 a. m.. Por tal motivo en cada una de estas áreas laboran dos cajeros que trabajan de forma alterna doce (12) horas diariamente.

El área del Pronto Pizza es la que mayor espacio ocupa, en ella se encuentran doce (12) mesas de cuatro (4) plazas o asientos cada una y un mostrador con tres (3) plazas, presta servicios de 9:00 a. m. a 9:00 p. m. razón por la cual se alternan dos turnos de trabajo compuestos por un cajero, un dependiente y un lunchero, este último es el encargado de elaborar gran parte de los alimentos que se ofertan.

Por la variedad de los servicios y de los horarios establecidos en las diferentes áreas se cuenta con dos jefes de turno que laboran días alternos a razón de 14 horas diarias, encargados propiamente del aseguramiento y función de todas las áreas de venta. A su vez para garantizar el disfrute del día de descanso y cualquier otra afectación, se tiene en la unidad un cajero cubre - franco.

En cada área se cuenta con una caja registradora (estación de trabajo) las cuales reciben y brindan información mediante la red local a los ordenadores del área contable a través del sistema automatizado SILVER (sistema para el control de los inventarios), este software está hecho en el lenguaje de programación FOXPRO y una de sus mayores limitaciones consiste en ser un sistema mono-usuario, es decir no pueden realizarse operaciones similares en diferentes ordenadores simultáneamente. El programa tiene diferentes módulos que abarcan todas las operaciones y reportes que se requieren para el funcionamiento y control de los inventarios, los que son empleados por el administrador, la económica y la contadora, con accesos según la función de cada cual. El administrador tiene permisos para la extracción de reportes comerciales tales como rotación de los inventarios por proveedores (totales o por códigos), por línea de productos, reportes de ventas, de compras, solicitudes de mercancías, consultas a las existencias y muchos más.

La unidad cuenta además con otros sistemas informáticos que le permiten obtener gran cantidad de información, entre los que se pueden mencionar:

SAFIN (sistema de auditoría financiera): se actualiza mensualmente ofreciendo una gran cantidad de reportes sobre las principales incongruencias o deficiencias ejecutadas en el sistema SILVER, como son: ventas a precios no actualizados, errores en ventas, violación de precios, realización de las operaciones periódicas, incongruencias entre ajuste de entrada y salida por rebajas de precios y actualización de circulares.

SAN (sistema de administración de negocios): se actualiza diariamente al realizar el pase al histórico, es decir, el cierre de las operaciones del día anterior. Es el consultor por excelencia de las existencias en todas las entidades que conforman el grupo empresarial, ejecutable sobre la intranet de CIMEX, en el mismo se pueden visualizar las mercancías.

SIE (sistema de información económica): se actualiza al menos de forma mensual, puede hacerse con la frecuencia que se desee, brinda los reportes de disímiles formas como comportamiento por meses y acumulado, comparaciones con años anteriores, con el plan y otras. Entre los reportes más consultados se encuentran el estado de resultado resumido, ingresos y costos por actividades, gastos por elementos, índice de costos, rotaciones, días y volúmenes de inventario, rotaciones y ciclos de cuentas por cobrar y pagar, salario medio, productividad del trabajo, ingresos por trabajador, valor agregado y correlación entre el salario medio y la productividad por valor agregado.

El área contable es la encargada del registro de las operaciones, recepciones, transferencias, devoluciones, así como de los ajustes aprobados según los niveles de autorización necesarios para cada uno de ellos, tal como lo establecen los manuales de normas y procedimientos emitidos por el departamento de contraloría. Los ajustes pueden ser de entrada o salida a inventario y por conceptos de faltantes, sobrantes, rebajas de precios por percederos o pérdidas de calidad, errores en venta, destrucción, reclamaciones a proveedores, ajuste para agrupación por venta de productos en áreas de gastronomía y ajustes de asociación de productos a fichas de costos o fichas técnicas. Cada una de las operaciones anteriores cuenta con un documento primario donde se detalla el tipo de ajuste a realizar y contiene las firmas del jefe de turno y administrador y en los casos que así lo requieren el número de circular donde se autoriza la rebaja ó cambio de precios.

Al inicio de cada día se comienza transmitiendo la información de las cajas registradoras hacia el SILVER, o lo que es lo mismo “alado” de las cajas, generándose la factura de venta que disminuye los inventarios, fija el costo y registra la entrada de efectivo y el ingreso por cada actividad. Seguidamente son impresos los inventarios para la venta (IPV) que son reportes que ofrecen las existencias iniciales del día por áreas los cuales son cotejados con los IPV del día anterior. Estos IPV son entregados posteriormente a los cajeros de cada área para que en ellos plasmen las existencias por productos al cierre de su jornada laboral, según el conteo físico que realizan, firmando dicho documento como constancia.

El área contable es la encargada de velar por el cumplimiento de las normas establecidas para el control de los inventarios, activos fijos, útiles y efectivo. Diariamente deben efectuar las operaciones periódicas que tributan a los niveles superiores tales como el parte de ventas, los históricos y los cortes diarios con lo que se actualizan las existencias a nivel empresarial y son emitidos los estados financieros.

El área de almacén es la encargada de surtir el piso de ventas según los pedidos que realizan las áreas de ventas, recoger en un marco no superior a las setenta y dos (72) horas las mermas que genera la venta de la Tienda y diariamente la merma generada en el área del Soda, Mercado y Peso variable. Debe garantizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el almacenamiento, estiba, recepción y control de las mercancías. En su interior deben estar bien delimitadas las diferentes áreas y separadas de las mercancías disponibles para la venta aquellas que constituyen mermas. Es de vital importancia que se lleve el consecutivo de las órdenes de pedido-entrega-recepción de las mercancías y que las cajas con mercancías estén identificadas con el código del producto acompañado por la tarjeta de estiba.

Entre las funciones de los cajeros que laboran en las áreas de venta se encuentran las relacionadas con el efectivo. Antes de comenzar la jornada deben comprobar que la caja registradora se encuentre totalmente limpia, emitiendo para ello el reporte de borrado, seguidamente proceden de forma inmediata a la declaración del fondo para cambio recibido. No pueden tener en su poder mercancías compradas, efectivo personal, calculadoras o cualquier otro tipo de artículos ajenos a la actividad, no tienen acceso a la cinta auditora ni a la llave de la caja, en caso de presentarse alguna operación relacionada con la devolución de mercancías o cancelación de ventas, deben llamar al personal autorizado según el tipo de

operación que se ejecute. Al cierre del día entregan el fondo para cambio y el efectivo recaudado al jefe de turno para que este posteriormente proceda a la confección de la bolsa.

Diariamente reciben sus áreas chequeando las existencias de mercancías a través del IPV donde se comprueba la totalidad de las existencias. Mensualmente se efectúa el inventario general a todas las áreas, en caso de reportar diferencias se realizan los análisis requeridos según el reglamento de responsabilidad material.

Anexa al área del Soda se encuentra el área del *Lunch*, que es el local habilitado para la preparación de los alimentos que se ofertan. Para el control de las existencias de mercancías se crean fichas técnicas que son aprobadas conjuntamente por el departamento de precios de CIMEX y el Ministerio de Finanzas y Precios, las cuales se introducen en el sistema informático SILVER, logrando una correspondencia entre el código de venta (que tiene un precio invariable y que está asociado al área del Soda) y los componentes que el producto requiere para su elaboración y que forman parte de los inventarios del área *Lunch*, es decir al momento de registrar la venta se disminuyen automáticamente todos los componentes que requiere el producto, según las cantidades que contempla la ficha técnica en poder del lunchero, por lo que dicho proceso no genera diferencia en las existencias. Al documento utilizado para registrar el pedido del cliente, entregar al lunchero para su elaboración y posteriormente hacer el cobro en la caja registradora, se le denomina “comandas”.

Garantizar las mercancías e insumos no es tarea fácil en las actuales circunstancias, en ello influyen negativamente la unicidad de proveedores, la poca diversidad de mercancías que ofrecen, la situación internacional actual que afecta de forma general los suministros de mercancías así como otras dificultades específicas, entre las cuales se citan: el cierre de oficinas comerciales en algunos países, la anulación de financiamientos internacionales, la limitación de sus importaciones etcétera; por tal razón tanto el surtido de productos como la disponibilidad de efectivo para adquirirlos son limitados. Debido a esto se le asigna mensualmente a la unidad un límite de compra, también denominado límite financiero, o sea, se le comunica de cuanto dispone para la adquisición de sus mercancías dejando a su criterio el empleo de los recursos.

Las compras se efectúan por dos fuentes fundamentales: la distribuidora territorial Base Central de Almacenes de Productos Industriales II (BAT II) a través de pedidos automáticos semanales que se realizan por el sistema automatizado SAN. La otra fuente la constituyen los proveedores nacionales que se reúnen mensualmente en la “Ronda de Compras” ofertando sus productos.

Las mercancías son recepcionadas en el almacén, a excepción de los llamados productos “frescos” (pollos, carnes, salchichas, hamburguesas y helados) y los productos de la panadería (dulces, panes, galletas, masas de pizzas) que se reciben directamente en el piso de venta por el cajero-dependiente del área, para ello consta la autorización por escrito del administrador de la unidad. En todos los casos se realiza la pre-recepción o recepción a ciegas, no aceptando aquellas mercancías que han perdido sus cualidades para la comercialización en divisas o que no se reciben con el peso y calidad apropiado.

Para el movimiento de las mercancías se utilizan como documentos primarios modelos foliados denominados “órdenes de pedido-entrega-recepción”, los mismos son entregados al área de contabilidad para la confección del documento en máquina quedando el original en poder del departamento contable, la primera copia para el que recibe la mercancía y la segunda copia para el que entrega dicha mercancía, contemplando en este documento las firmas que avalan y aprueban los movimientos.

Los productos con fecha de vencimiento se controlan en el registro de perecederos en orden cronológico, según la fecha de su caducidad. Para la venta de estos es fundamental la organización tanto en el área de venta como en el almacén, dándole prioridad a los de fecha más cercana a expirar. En caso de abarrotamiento o de ventas más lentas a las esperadas, se gestiona la transferencia hacia otras unidades en aras de agilizar su comercialización. Dos meses antes del vencimiento se efectúan las propuestas de rebaja que se materializan con un mes de antelación en los casos que así lo requieran. En el caso particular de los dulces, cuya fecha de vencimiento no excede las 24 o 48 horas, se procede a la inmediata destrucción de los mismos cuando llega el término de su vigencia.

2.2 Diagnóstico de la unidad

Para realizar el diagnóstico a la unidad se utilizaron diferentes vías como fueron:

1. Encuestas a clientes y trabajadores.
2. Entrevistas a administrativos.
3. Observación al funcionamiento de la entidad.
4. Análisis de las compras, ventas, mercancías de merma y percederos (tomando la información de enero a junio de 2012).
5. Revisión de estados financieros, informes económicos y controles efectuados a la unidad (enero a junio de 2012)
6. Consulta al subsistema de contabilidad, control interno y a las Normas de Contraloría y del grupo empresarial para las diferentes actividades comerciales.

Como parte del diagnóstico se aplicó a los clientes la encuesta reflejada en el Anexo #2, efectuada en diferentes horarios y días en aras de abarcar la mayor gama de consumidores de los productos que se ofrecen. Seguidamente analizamos los resultados más significativos obtenidos.

El 26% de los encuestados en el área de Mercado muestran su inconformidad con la variedad y estabilidad de los dulces, un 48% señala que existen productos que se agotan en horas tempranas, en consecuencia los encuestados entre las 8:30 y 10:00 a. m. considera que el tiempo de espera es “extenso” y un 5% opina que no se garantizan las condiciones para la prestación de un servicio óptimo.

En el área del Soda un 38% se quejó del mobiliario, en algunos casos porque encuentran las mesas muy pequeñas y en otros casos porque consideran que se encuentran en mal estado y su imagen no está acorde al local. Referente a la variedad de la oferta el 46% plantea que es limitada, en particular señalan la escasa variedad de confituras, jugos, así como la ausencia de lasaña, la pizza familiar y la diversidad en las raciones de papas fritas. Sobre la calidad del servicio el 22% de los encuestados lo considera “bueno” recomendando garantizar la entrega de servilletas, mejorar la terminación y presencia de los alimentos así como la agilidad en la atención.

Respecto a la Tienda el 34% de los encuestados opina que en el horario de la mañana es prácticamente imposible efectuar compras en esta área, debido a la aglomeración de personas que demandan panes o dulces, dado porque el área de Mercado y la Tienda comparten el mismo local. Referente a la variedad y surtido de las mercancías un 18% se encuentra inconforme con la oferta, principalmente por la inexistencia de productos de aseo los cuales fueron retirados de la venta al reestructurar la unidad.

Por otra parte el 86% de los clientes entrevistados en el área de Peso variable insisten en la inestabilidad de algunos productos como yogur, harina de trigo, condimentos, etc. y la carencia total de otros (maicenas, comino, bijol, polvo de hornear, entre otros). La totalidad de los trabajadores por cuenta propia encuestados señala que la oferta de la harina de trigo está muy por debajo de su demanda.

Las encuestas efectuadas a los trabajadores, según se muestra en el Anexo #3, arrojan resultados llamativos, responden de forma afirmativa ante todas las preguntas realizadas. Ejemplo de ello es la respuesta que ofrecen al preguntarle sobre si se encuentran satisfechos con el programa de capacitación que se ejecuta, ante lo cual todos se sienten muy complacidos sin embargo en el año actual no se ha efectuado ninguna acción al respecto. Solo ante el aspecto relacionado con la variedad y calidad de la oferta se muestra insatisfacción, planteando el 44% de los trabajadores que la misma era superior cuando la unidad pertenecía a CUBALSE y añadiendo los dependientes del área Mercado que la calidad de los productos recibidos de la Panadería no tiene similitud alguna con la imagen que estos productos eran anteriormente comercializados.

Con respecto a la entrevista efectuada a los administrativos (gerente, económico, contador y jefes de turno) estos plantean que los trabajadores son calificados para la labor que realizan, pero que aún muestran resistencia al cambio en el sistema de trabajo lo que obstaculiza el desempeño de sus funciones, consideran que deben ser más activos e innovadores, ágiles no solo en el servicio, también en la búsqueda de soluciones ante las variadas situaciones que enfrentan. Sin embargo no se observan señalamientos negativos en las evaluaciones del desempeño que se realizan mensualmente a los trabajadores.

En las observaciones realizadas al Mercado se pudo constatar que el envase de los *cake*, brazos gitanos y genovesas es confortable, sin embargo para el resto de los dulces se cuenta con cajas de cartón de pequeño formato, por tal razón, al efectuar ventas a trabajadores por cuenta propia que adquieren grandes cantidades de panes y masas de pizza, las entregas son realizadas en cajas vacías donde venían envasadas otras mercancías, las mismas no reúnen las condiciones sanitarias para esta finalidad. También se pudo apreciar que al momento de recibir los productos de la panadería se efectúa una gran cantidad de devoluciones por el mal estado en que estos productos llegan; no obstante, durante el horario de venta se retiran de la oferta dulces que van perdiendo la imagen y pasan a incrementar los inventarios de merma. Por otra parte, los dulces son guardados en las vitrinas exhibidoras, incluyendo pasteles y mantecados, aun cuando la unidad cuenta entre sus activos fijos con una vitrina de mantenimiento que regula la temperatura y se encuentra sin uso alguno en el área del almacén. También se pudo apreciar que en el horario de la tarde se agota prácticamente la totalidad de los productos.

A su vez el surtido de productos en el área de la Tienda es ágil, pero se presentan baches en la oferta de algunos renglones, ya sea por insuficiencia en el suministro de los proveedores o por no realizarse los despachos del almacén oportunamente. Al mismo tiempo, hay un grupo de mercancías demandadas por la población que dejaron de ofertarse al unificar el local que ocupa el área de Mercado con la Tienda, como son productos de perfumería y aseo. En sentido general se aprecia un servicio dinámico y profesional que es reconocido por los clientes.

En el área de Soda no se aprecia mucha afluencia de público, en ocasiones se divisa la totalidad de las mesas vacías. Por otra parte esta área cuenta con dos televisores con conexión a un DVD, sin embargo no se mantiene la totalidad del tiempo en uso, aún cuando se encuentran clientes consumiendo en el local, por lo que no se explotan las capacidades recreativas de estos activos fijos. Se percibe gran inestabilidad en las existencias de confituras, jugos, yogur, baches en la oferta de cervezas y maltas, así como poca variedad del producto básico de esta área, las pizzas, principalmente por el insuficiente aseguramiento de los componentes que estas requieren, y ausencia total de la lasaña. Al revisar las cintas auditoras se comprobó que durante las dos últimas horas de servicio la afluencia de público es muy aislada. En una muestra tomada a 20 días los importes de venta en este horario ascienden a 92.50 CUC. Dando este resultado muestra de la inutilización de la fuerza de trabajo.

En el área de Peso variable el producto estrella es la harina de trigo, con cierta regularidad se reciben un promedio de diez toneladas semanales, que son comercializadas en menos de 24 horas. Fuera de este producto y alguna especia seca (canela y pimienta) es raro encontrar alguna otra oferta que honre el nombre del área, jamones, quesos, maicena, bijol y granos han desaparecido de la oferta debido a la insuficiente disponibilidad de los proveedores, los cuales no pueden garantizar su suministro. El resto de las mercancías que aquí se comercializan lo hacen con sus formatos preestablecidos, no por la cantidad que el cliente desee o por el efectivo con que cuente. Productos como pollos, hamburguesas, salchichas, chorizos y yogur no mantienen una oferta constante, generalmente porque las disponibilidades de los proveedores son limitadas. En resumen el dependiente del área, muy atento y profesional, pasa gran parte de su tiempo intentando, cortésmente, que el cliente se retire de la unidad satisfecho aún cuando no encuentre las mercancías que deseaba adquirir.

En el análisis realizado a los diferentes reportes y registros se apreció que la compra de varios productos se realiza por debajo de su demanda, particularmente en el área del Mercado donde los productos se agotan alrededor de las 2:00 p. m., también se observa un uso ineficiente de los sistemas informáticos y del límite de compra aprobado, pues se realizan compras de mercancías tanto a proveedores nacionales como a la BAT II que se encuentran excedidos en otras unidades incluso del propio complejo, lo que limita la adquisición de mercancías con mayor demanda. Se observa que muchas de las mercancías solicitadas en los pedidos automáticos no son confirmadas y no se gestionan las razones de esta negativa, además se han recibido mercancías percederas próximas a su fecha de vencimiento lo que conlleva a una posible rebaja de su precio de venta, operación que incide de forma negativa en el resultado económico de la unidad, incluso se adquieren mercancías de la BAT II en grandes cantidades que ya se encuentran rebajadas como mayonesa, jugos, natillas, gelatina, refrescos y salsa de tomate, productos que en algunos casos no se logran vender en su totalidad y son sujetos a una nueva rebaja de precios por debajo de su costo de adquisición incidiendo de forma negativa en la utilidad.

Por otra parte se dejan de solicitar mercancías carentes o de poca existencia en la unidad y que son de aceptada demanda popular, ofertadas por la BAT II. Otro aspecto de interés es que estos pedidos se realizan generalmente los lunes después de las 11:00 a. m., si analizamos que la

Base Central de Almacenes actualiza por última vez sus existencias el viernes en la tarde, siendo el lunes antes de las 2:00 p. m. la fecha tope para recibir los pedidos de la totalidad de unidades que conforman la Sucursal Villa Clara, apreciamos que se invierte muy poco tiempo en el análisis de la oferta brindada lo que conlleva a una deficiente solicitud de mercancías o a una inadecuada utilización del límite financiero, afectando el cumplimiento de lo estipulado en el lineamiento 312 de la política económica y social, conduciendo a la adquisición de mercancías de baja demanda que incrementa los volúmenes de inventario, afectando por consiguiente la liquidez de la sucursal. Por otra parte estas compras son el potencial de los inventarios de lento movimiento, además por su carácter perecedero pueden estar sujetas a rebajas de precio, lo que influye en detrimento de la utilidad.

En el análisis de las ventas se perciben caídas bruscas en las mismas que coinciden con fallas en los suministros de la panadería, a la par se muestran picos de venta coincidentes con la disponibilidad de la harina de trigo a granel, producto que se agota con rapidez y que no posee un surtido estable. Al determinar la composición de las ventas por áreas se observa que el área de Peso variable absorbe el 45.14% del total, seguida por el área de Mercado con 25.12%, el Soda 19.62% y el área de la Tienda solo alcanza el 10.12%. Comparando la venta promedio mensual de esta última área, desde que está unida al local del área de Mercado, con los volúmenes de venta alcanzados cuando estaba independiente, ha dejado de ingresar mensualmente una cifra aproximada a los 250.00 CUC, además su construcción limitó el acceso desde el área del Soda al área de Mercado, afectando las ventas de dulces a los clientes del Soda que para adquirirlos se ven obligados a salir del local, a la vez constituye la razón por la cual el efectivo recaudado es trasladado por el exterior de la unidad.

Concerniente a las existencias, el 86% de las mismas son productos perecederos, de hecho la venta del área de Mercado se fundamenta con productos que solo tienen entre 24 o 48 horas para su comercialización lo que conlleva a que diariamente el área de Mercado genera volúmenes de merma destinada a la destrucción que en ocasiones son elevados, ya sea porque los pedidos de determinadas mercancías exceden el promedio de ventas diarias, por la poca afluencia de personas, por deficiente calidad o por la incorrecta manipulación a que son sometidos en algunas casos. El resto de las áreas originan niveles de merma acorde a los porcentajes establecidos según la actividad comercial de que se trate.

Al revisar los estados financieros se advierte que el gasto por el uso de la fuerza de trabajo más las contribuciones e impuestos que de ello se derivan representa el 61% del total de los gastos en que incurre la unidad, a su vez los gastos por servicios absorben el 27%. Los costos se encuentran prácticamente al 61% del valor de las ventas, por consiguiente la unidad cerró este período con utilidades por 50827.00 CUC para un cumplimiento del 900.23% debido a que la utilidad planificada tan solo alcanzaba los 5646.00 CUC, de hecho en el mes de junio la entidad tenía planificadas pérdidas y prácticamente en el resto del período la utilidad planificada era significativa, promediando 941.00 CUC mensuales. Entre las principales causas citadas en los informes económicos (las cuales fueron corroboradas) se encuentran: altos niveles en los gastos por reparación de local y por material de envase, elevado gasto por retribuciones debido al “PLUS” que se paga a los trabajadores respetando el salario que recibían en la corporación CUBALSE, así como elevados costos en la adquisición de los productos de la panadería. Sin embargo llama la atención otros aspectos que no se encuentran relacionados en estos documentos como son:

1. Diariamente la unidad incurre en 10.00 CUC de gastos por el permiso a poner música para ambientar el Soda; sin embargo en reiteradas ocasiones este servicio no se ofrece.
2. Se cuenta con un respaldo tecnológico de optima calidad por el que se registran a gasto de depreciación mensualmente cerca de 940.00 CUC, no obstante la explotación de sus activos fijos es insuficiente (se encuentran exhibidores verticales sin mercancías, equipos de refrigeración con productos sin rotación, vitrina de mantenimiento y hornos sin uso).
3. El gasto por servicio de agua es excesivo (superior a los 345.00 CUC) y se debe fundamentalmente a que después del metro contador se encuentra instalada la conexión hidráulica que abastece a la Empresa de Gastronomía del MINCIN, la cual radica en los altos de la unidad y hasta el momento no se ha procedido a independizar ambas instalaciones, por ende la unidad asume la totalidad del pago por este servicio. La planificación del gasto por este concepto se realizó en consideración al real del 2011, es decir incluyendo el consumo de la citada empresa, sin embargo el gasto real es superior al planificado un 18.4%.

4. Mensualmente se paga por concepto de fumigación 212.23 CUC y por arrendamiento del inmueble 415.50 CUC ambos gastos se encuentran planificados por lo que su porcentaje de cumplimiento “aparenta” un buen desempeño, sin embargo un 10% del local (aledaño al almacén) se encuentra totalmente desocupado. Aún cuando las áreas de almacén no son suficientes para el correcto almacenaje de las mercancías, no se han ejecutado acciones para el aprovechamiento de esta sección.
5. Del total de gastos planificados el 54% corresponde a salario, descanso, estimulación por los resultados, contribución a la seguridad social e impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo, analizando esta situación de conjunto con la subutilización de la fuerza de trabajo en el área del Soda y el decrecimiento de los ingresos en la Tienda, se exige realizar una valoración sobre el horario de la prestación de servicios y la estructura de la unidad con la finalidad de generar mayor eficiencia.
6. Se realizan ajustes de conversión dándole entrada a los códigos asociados a las fichas técnicas, pero la salida de los inventarios no se corresponde con el mismo producto o con los mismos importes, generándose diferencias entre ambos ajustes que se llevan automáticamente a los costos. Este proceder no permite analizar la utilidad bruta de las fichas técnicas, afectando el margen de utilidad esperado, llegando en ocasiones a dar como resultado pérdidas en la venta de estos productos.
7. Las afectaciones a los costos de gastronomía por el consumo de artículos desechables, aceites y otros, exceden las cantidades a consumir según los estándares aprobados y no se tienen habilitados registros para el control de sus consumos.
8. El gasto de utensilios asciende a 329.29 CUC, motivado porque el servicio que se brinda en el área del Soda requiere de vajilla no desechable que con regularidad es reemplazada ya sea por extravío o rotura. Sin embargo no se lleva un control de estos útiles por ser contabilizados el 100% de su valor a gastos en el momento de su salida del almacén. La planificación realizada a este elemento de gasto es tan elevada que su cumplimiento se encuentra al 65% de lo presupuestado.

9. En la actividad de gastronomía se planificaron los costos de venta basándose en un índice de 0.64 CUC y el real alcanzado es de 0.60 CUC, no obstante en el resto de las unidades que realizan la actividad gastronómica sus índices de costo no sobrepasan los 0.49 CUC, dado porque en la generalidad de las unidades gastronómicas la venta de los productos del Soda sobrepasa de forma significativa la venta de dulces y panes, siendo precisamente estos últimos los que poseen costos elevados que afectan de forma negativa el índice de costo de la unidad. Consecuentemente el análisis de los volúmenes de costo real y planificado no ofrece criterios para una correcta evaluación debido a que se planificaron costos excesivamente altos.
10. La planificación de los ingresos en la actividad de mercancía fue muy discreta, se realizó sin considerar las entradas de harina de pan, de hecho debido a los bajos ingresos en el plan y a los altos índices de costos utilizados se observan meses con pérdidas planificadas.
11. Debido al surtido frecuente de la Empresa Molinera, convenido en el 2011, se vende mensualmente entre 30 y 50 toneladas de harina de trigo, esto ocasiona un sobre cumplimiento excesivo de los ingresos y de la utilidad. Consecuentemente a los cumplimientos alcanzados se realizó el pago por resultado a los trabajadores por 13327.55 CUC que a su vez origina un incremento en los gastos por descanso retribuido de 1211.00 CUC, por contribución a la seguridad social de 2035.00 CUC y de impuestos por la utilización de la fuerza de trabajo por 3625.00 CUC. En total los gastos se incrementan en 20 208.00 CUC debido a la planificación deficiente, además de presentar todos estos elementos de gastos un cumplimiento por encima de lo planificado violando de esta forma lo estipulado en el lineamiento 16.
12. En la confección de los planes no se tuvo en cuenta la totalidad de potencialidades del mercado, por consiguiente los niveles de venta planificados fueron inferiores a los reales alcanzados, a su vez se presupuestaron gastos excesivos y elevados costos de venta, respaldando de esta manera la ineficiencia de la unidad. El plan no constituye un elemento para medir los resultados de la unidad, más bien asienta el respaldo de su ineficiencia.

13. La planificación del año se efectuó sobre la bases de la rentabilidad económica, su finalidad no fue la productividad, razón que motiva el insuficiente respaldo productivo en contraste con el lineamiento 41.

De lo anterior se deduce que en esta unidad son insuficientes los análisis realizados para detectar las causas de resultados económicos y comerciales deficientes, que atentan contra el logro de sus objetivos y los mismos se originan desde la etapa de la planificación.

2.3 Revisión del control interno por componentes en la entidad

Ambiente de control

1. Existe en la entidad un plan de capacitación actualizado, aprobado así como un diagnóstico de las necesidades de capacitación por puesto de trabajo, sin embargo en el actual año no se le ha dado cumplimiento al mismo.
2. Se efectúan las evaluaciones del desempeño por cada trabajador no obstante en ellas no se incluye todas las dificultades que estos presentan, las cuales atentan directamente al buen desempeño de su labor.
3. Están definidos los puestos claves y un plan para la rotación de los mismos sin embargo no se ha hecho efectivo.
4. Existe un comité de control interno encargado de la actualización y cumplimiento del Plan de Prevención, contemplando en él mismo medidas que no se ajustan a la entidad y carente de otras que resultan necesarias.

Evaluación de riesgos

La unidad dispone de un adecuado levantamiento de los riesgos asociados en cada proceso los cuales son incluidos en el Plan de Prevención realizando su actualización según se vayan identificando los nuevos riesgos asociados a la actividad, los cuales son analizados en el colectivo de trabajadores con vistas a minimizar su posible impacto en cada área de trabajo para obtener como resultado el logro de las metas trazadas. No obstante existen riesgos que no son suficientemente enfrentados o no se les da el seguimiento necesario, tales como:

1. La poca experiencia en la actividad de la especialista económica, la cual forma parte del comité de control. A pesar de su prestigio y autoridad no cuenta con la gama de conocimientos necesarios para detectar o evitar errores en procedimientos o situaciones que propicien afectaciones en los resultados de la entidad en consecuencia los trabajadores no se sienten supervisados propiciando así violaciones en la disciplina de caja y en el control de los inventarios.
2. Los cajeros de las áreas Soda y Mercado poseen las llaves de acceso al efectivo en las cajas registradoras. Todos los cajeros conocen la clave del jefe de turno lo que les permite realizar operaciones de entrada como VOID, TRASVOID, REFAUD. La especialista económica no acciona ni informa al detectar que se violenta el consecutivo de operaciones en las cajas de Mercado y Soda. Estos riesgos conllevan a socavar el control, favoreciendo violaciones que abarcan desde la venta de mercancías no autorizadas hasta apropiación indebida de efectivo.
3. El efectivo de la recaudación es trasladado a la caja central solo por el jefe de turno, realizando su transportación sin la seguridad requerida, exponiéndose de esta forma a la ocurrencia de actividades delictivas.
4. Se agotan las mercancías en el área de venta teniendo existencias en el almacén, limitando las oportunidades de venta y propiciando el lento movimiento de los inventarios y rebajas de precios.
5. Se reciben mercancías muy próximas a su fecha de vencimiento en algunos casos con rebajas en el precio de venta, incidiendo de forma negativa en la utilidad al disminuir los importes de las ventas.
6. Se realizan compras excesivas que posteriormente son transferidas a otras unidades para disminuir los inventarios afectando así la disponibilidad del límite de compra aprobado y la posibilidad de adquirir mercancías vendibles, en consecuencia disminuyen las potencialidades de venta.
7. Inestabilidad en el suministro de las mercancías de los proveedores nacionales, que repercuten de forma negativa en las ventas y en la satisfacción de los clientes.

8. Las comandas utilizadas para las ventas del *Lunh* no se controlan como formas numeradas, de esta forma se posibilita la introducción y venta de la mercancías.

El plan de prevención tiene definido los riesgos y los objetivos de control pero no cuenta con las causas y aún cuando todos los riesgos cuentan con una medida para contrarrestarlos sería más efectivo si se lograría tener más de una alternativa.

Las estimaciones de los riesgos no incluyen la valoración de posibles pérdidas desde el punto de vista monetario, en los casos que esta sea posible.

Actividades de control

1. Se comprobó que se efectúan los arquezos sorpresivos diarios al 50% de las cajas, así como el arqueo al cierre del día sin embargo no se declaran diferencias en el cuadro del efectivo aún cuando ejecutan varias declaraciones para llegar al cuadro.
2. Se evidenció que se realiza el análisis de las cintas auditoras de las cajas, tal como está reglamentado detectándose en ocasiones la falta de consecutivo entre la operación final de un día y la inicial del otro, sin embargo no se toman medidas al respecto ni se realizan análisis de sus causa. Solo se refleja en el registro habilitado para su control.
3. Se verificó la entrega de turno a través del IPV, sin embargo se comprueba que el nuevo IPV que se emite no se hace en el horario establecido, por tanto las existencias no son chequeadas en el departamento contable perdiendo así la contrapartida requerida.
4. Se constató que diariamente es emitido el modelo de representación en piso, pero no se observan transferencias a las áreas originadas por la información que este reporte ofrece, además no se trabaja con el listado comparativo lo que origina baches en la representación de mercancías.
5. Se comprobó que se encuentra habilitado el registro de control de percederos, sin embargo la frecuencia de rebajas en los precios de venta de las mercancías, por este concepto, son considerables.

6. El jefe de turno es la persona autorizada para aprobar la merma generada en las áreas, sin embargo se detectaron varios documentos firmados por el trabajador del área de Mercado.
7. No se verifica la rentabilidad de las fichas técnicas cuando modifican sus componentes detectándose diferencias entre los costos de las mercancías que se sustituyen.
8. No se tiene control sobre los insumos que se registran contablemente contra los costos (azúcares, salsas, aceites, mostazas, ketchup, y otros)
9. No se realizan controles sobre la utilización del límite financiero asignado, ni sobre la eficacia de los pedidos y compras realizados.

Información y comunicación

Tienen establecidas vías de comunicación formal como son: asambleas de sindicato, reuniones de apertura, matutinos, contactos operativos, entre otros. Además están las vías informales de comunicación sin embargo estas no fluyen con la agilidad ni sentido necesario. Ejemplo de ello:

1. Las cajas ubicada en las áreas del Soda y Mercado tienen dificultades, solo abren con la llave de seguridad y no de forma automática al apretar el botón de efectivo sin embargo no se ha reportado esta incidencia al administrador.
2. Se alcanza la fecha de vencimiento en algunas mercancías sin haber hecho gestiones para su comercialización, en ocasiones sin haberse presentado en el tiempo estipulado los expedientes para la aprobación de rebajas en sus precios de venta.

Se encuentra definidos los canales de comunicación e información y clasificados en internos y externos con la periodicidad y fecha en que deben realizarse, así como los medios de reporte para las diferentes incidencias no obstante la unidad carece de determinadas mercancías que se encuentran en excesos en otras unidades del propio complejo y pueden ser transferidos.

Supervisión y monitoreo

Se verificó que existe un plan de acciones sorpresivas donde se detallan los responsables y participantes. Las deficiencias detectadas y las medidas a tomar son discutidas en los consejos de dirección de la unidad y del complejo, pese a ello existen deficiencias reincidentes en las supervisiones y controles lo que demuestra que las medidas tomadas no garantizan la eficiencia de la labor.

Mucho de los controles que se efectúan constituyen más un fin que un medio para llegar a un fin, ejemplo los arqueos sorpresivos de la administración en el horario de almuerzo, donde por norma está establecido efectuar arqueos, por lo que no cumple con “sorpresivo”; el chequeo físico a las mercancías en exhibición donde generalmente toman las que tienen existencias por debajo de 15 unidades o las de fácil comprobación; se revisa el surtido de mercancías por el reporte de “representación en piso” en lugar de hacerlo por el “Listado comparativo”, que aún cuando es más dificultoso garantiza un buen resultado; el análisis de las cintas auditoras, donde a pesar de detectarse errores no son analizados ni se actúa sobre ellos; los reportes del SAFIN, SIE, SAN, son archivados en carpetas con explicaciones superficiales mostrando que no se utilizan a plenitud las informaciones que estos ofrecen.

Se identificó que no se efectúan análisis comparativos con otras unidades de la propia rama. Del estudio efectuado se comprobó que los volúmenes de venta de esta unidad, para los productos del Soda, no se encuentran en correspondencias con las cantidades de plazas (asientos) disponibles ni clientes muestreados en los días de verificación, mostrando un comportamiento inferior al 89% de las unidades de gastronomía pertenecientes a la sucursal.

Se evidenció que se encuentran archivadas las actas del comité de control interno, como evidencia del funcionamiento del mismo, pero en ellas se aprecia superficialidad en los temas abordados.

No se observan supervisiones ni visitas a la unidad en el horario de 5:00 p. m. a 9:00 p. m..

En resumen el análisis a los diferentes componentes del control interno muestra lagunas en su efectividad.

2.4 Análisis e interpretación de los indicadores para evaluar la gestión de la unidad

El grupo empresarial a través de sus diversos sistemas informáticos facilita determinar un grupo de indicadores que permiten a sus entidades el análisis de la gestión. Sin embargo la unidad no se ha servido de esta herramienta tan útil para medir el cumplimiento de sus objetivos y encausar estrategias para alcanzarlos.

Para evaluar la gestión en la administración de los inventarios son establecidos los siguientes indicadores:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Venta} * 365 / (\text{Días del período analizado})}{\text{Inventarios Promedio}}$$

Permite conocer la cantidad de veces que los inventarios rotan en un período de tiempo dado, para las unidades gastronómicas en CIMEX se establece un mínimo de once rotaciones anuales. Este indicador aunque es utilizado como punto de partida enmascara en su resultado mercancías de lento movimiento e incluso inmovilizadas.

$$\text{Días de inventario} = \frac{365}{\text{Rotaciones de Inventarios}}$$

Ofrece la cantidad de días para los cuales están aseguradas las existencias en los inventarios, bajo los actuales volúmenes de ventas. Se considera que debe ser menor a 30 días para poder cubrir el término de pago contratado con los proveedores (30 ó 60 días) que por demás suministran sus mercancías semanal o quincenalmente según el proveedor en cuestión. Este indicador tampoco es un medidor absoluto de la realidad pues en él se incluyen incluso las mercancías de lento movimiento ó inmovilizadas por lo que puede brindar una falsa cobertura en los inventarios.

Otros indicadores que se deben determinar mensualmente son:

$$\text{Ingresos por trabajador} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

Permite conocer el nivel de ventas promedio por cada trabajador. Se considera que debe ser superior a los 400.00 CUC para que la entidad muestre resultados satisfactorios en la actividad de mercancías y de 200.00 CUC para la gastronomía.

$$\text{Ingresos por plazas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Número de plazas}}$$

Muestra el aprovechamiento de las plazas o asientos que la entidad posee, cuando este indicador es superior a 29.00 CUC se asume que la entidad está explotando correctamente sus instalaciones gastronómicas.

$$\text{Ingreso por m}^2 = \frac{\text{Ventas}}{\text{Metros Cuadrados}}$$

Se plantea que en la actividad de mercancías, por cada metro cuadrado debe venderse como mínimo 10.00 CUC mensuales.

Para la evaluación del resultado económico son analizados

$$\text{Índice de costos} = \frac{\text{Costo Total}}{\text{Ingreso Total}}$$

Permite conocer cuánto cuesta cada peso de ingreso realizado. En la actividad de gastronomía el índice actual promedio establecido es de 0.47 y en la mercancía de 0.50.

$$\text{Índice de gastos} = \frac{\text{Gasto Total}}{\text{Ingreso Total}}$$

Muestra por cada peso vendido cuanto corresponde a gastos, se establece entre el 0.20 y 0.27 como correcto, en dependencia del tipo de unidad.

$$\text{Índice de utilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ingreso Total}}$$

Brinda cuanto corresponde a utilidad por cada peso de ingreso obtenido. Para que esté acorde a los requerimientos del grupo empresarial debe ser mayor a 0.23.

$$\text{Cumplimiento de los indicadores económicos} = \frac{\text{Real} * 100\%}{\text{Plan}}$$

Muestra el grado de cumplimiento del indicador que se analice.

$$\text{Crecimiento de los indicadores económicos} = \frac{\text{Real Actual} * 100\%}{\text{Real AA}}$$

Muestra el grado de crecimiento del indicador que se analice, comparándolo con el alcanzado en el mismo período del año que le precede.

Actualmente el indicador más seguido en la institución es la correlación salario medio/productividad por valor agregado, este indicador vincula el aprovechamiento de la fuerza de

trabajo, los gastos por consumo material y servicios y el margen de utilidad en ventas; su resultado determina si la unidad cuenta con trabajadores no necesarios o si sus ingresos no están en correspondencia con la fuerza de trabajo que posee. Es el punto de partida en los actuales análisis de disponibilidad, se determina:

$$\text{Correlación SM/ PVA} = \frac{\text{Gastos por Retribuciones} / \text{Promedio de trabajadores}}{\text{Valor Agregado} / \text{Promedio de trabajadores}} * 100\%$$

donde,

Valor Agregado= (Ing. Total –Otros Ing. -Costo Ventas) -Consumo Material – Serv. Recibidos

La correspondencia debe mantener un índice inferior al 30%. Al compararlo con períodos anteriores permite determinar si la productividad del trabajo crece en correspondencia con el salario medio, es decir si existe respaldo productivo para sustentar los incrementos de plantillas, salarios y estimulaciones por cumplimiento de los planes, por ello se exige que su crecimiento respecto al año anterior se encuentre entre el 90% y el 95%.

Estos indicadores se obtienen de forma automatizada y son elementos a considerar en los análisis e informes al grupo de trabajo de la unidad, al núcleo del partido y en las asambleas del sindicato, sin embargo, las actas de las reuniones antes mencionadas no abordan esta temática, solo se refieren a los indicadores de cumplimiento.

A partir de los resultados obtenidos en el Anexo #4 las rotaciones de los inventarios son superiores a las requeridas, alcanzan la cifra mensual de 24 veces, si de estos cálculos se deduce la influencia de la harina de pan entonces la unidad solo tendría 6 rotaciones mensuales. Consecuentemente los días de inventario que se obtienen son de 15, realizando el procedimiento anterior el resultado cambia notablemente, la unidad mantiene coberturas de mercancías para 58 días. Con vistas a no enmascarar inventarios de lento movimiento, incluso inmovilizados, se obtiene el reporte desde el SILVER por códigos, detectando que dentro de los inventarios se localizan 26 códigos de productos con lento movimiento, de ellos tres se corresponden a productos inmovilizados.

Los ingresos por trabajador varían en dependencia de las áreas, destacándose el deficiente desempeño del área Soda donde la venta por trabajador solo alcanza 77.27 CUC diarios y por

plaza se obtiene 9.09 CUC. Al comparar este indicador con los “sodas” de otras unidades en la provincia, según se muestra en el Anexo #5, es la segunda unidad que muestra un desempeño tan limitado de sus recursos, solo superada por el Soda del SC-ON Km 270. El área de la Tienda obtiene 119.58 CUC por trabajador, en el área de Mercado se superan los 296.94 CUC y en el área de Peso variable se realizan 1067.01 CUC, como se ha mencionado reiterativamente en esta cifra es determinante la venta de la harina de pan a los trabajadores por cuenta propia. En resumen las áreas de la Tienda y Soda no alcanzan las cifras mínimas requeridas en el indicador ingreso diarios por trabajador, el Soda tampoco presenta rendimiento en las ventas por plazas.

Paradójicamente a la estructura de las ventas se encuentran los índices de costos, pues son precisamente las mercancías más vendibles las que presentan menos margen comercial. En el área de Peso variable el índice de costo se encuentra en 0.6167 influenciado directamente por el producto estrella de esta área, la harina, la misma se adquiere a 0.50 CUC siendo su precio de venta 0.80 CUC. A su vez en el área de Mercado el índice de costo asciende a 0.7589 debido a la inclusión en sus costos del “coeficiente CE-P” (coeficiente Centro de Elaboración-Panadería), el cual traspasa los gastos de la Panadería y el Centro de Elaboración a los productos que en estas instancias se elaboran, incrementando este costo al valor de la ficha técnica pero sin alterar los precios de venta para evitar afectaciones a la población. De hecho hay productos que ocasionan pérdidas a la entidad como el *cake* de chocolate, *cake* bombón, brazo gitano y tronco de navidad, manteniendo su oferta por ser identificativos de la línea Doña Nely. Por su parte en el Soda se incrementan los costos fundamentalmente por la ausencia de controles al efectuar los reemplazos en las componentes de las fichas técnicas, elaboradas en el *Lunch*, y por los insumos gastronómicos que son llevados de forma directa a los costos.

A su vez el comportamiento de los gastos es superior al planificado, no obstante el índice de gasto por CUC no sufre gran variación en comparación al plan. El índice planificado es de 0.36 bastante elevado para una entidad que busque la eficiencia. Aparentemente esta situación se debe en gran medida a los análisis recopilados en el epígrafe 2.2, sin embargo en el Anexo #6 se realiza una comparación de todos los elementos de gastos de esta unidad con otras dos unidades de características similares, donde los gastos directos de La Taberna y el 8 de Marzo

son similares a los de la unidad Doña Nely, pero a diferencia de esta última las otras dos unidades generan volúmenes de ingresos capaces de soportar los gastos en que incurren e incluso de favorecer el comportamiento del índice de gastos mediante la optimización del gasto fijo.

Consecuentemente con lo analizado la unidad presenta utilidades al cierre de junio del 2012 por 50.8 MCUC, mediante la información que brindan los índices de costos y gastos sabemos que cada peso de ventas le cuesta 0.61 CUC y en él tiene de gasto 0.28 CUC, por lo tanto la unidad tiene ganancias por 0.11CUC en cada peso de venta que realiza, sin embargo se habían planificado índices de costos de 0.62 e índices de gasto por 0.36 de ello resulta un índice de utilidad planificado de 0.02, esta es la razón por la cual las utilidades se encuentran al 900% de cumplimiento.

Aunque los ingresos alcanzan un 159% de cumplimiento, la actividad de gastronomía tan solo se cumple al 87.83%, mientras que la de mercancía presenta un cumplimiento del 457%, sin embargo al excluir de las ventas la harina de pan, comprobamos que la unidad no alcanza el cumplimiento en la actividad de mercancía. En resumen la unidad ha sustentado sus ventas en un solo producto que mantiene un suministro irregular y sin garantías de permanencia.

En los análisis realizados con respecto al año 2011, los ingresos crecieron un 68.11%, los costos en un 56.87% y los gastos en 15.85%, los índices de costos y gasto decrecieron en comparación con los obtenidos el año anterior, de hecho al cierre de junio de 2011 la unidad mostraba pérdidas por 13 641.73 CUC.

Como resultado de las cifras planificadas el coeficiente SM/PVA se encuentra por encima de los estándares regulados por el grupo empresarial, la cifra presupuestada al cierre de junio del año 2012 es 54.86 y se alcanzó un real de 39.37, analizando su comportamiento con el desempeño del año 2011 muestra decrecimiento casi del 50%, aunque son visibles las señales de mejora aún no existe una correspondencia adecuada entre el crecimiento del salario medio y el incremento de la productividad, en discrepancia con la política actual del estado y la Revolución contenidas en el lineamiento 41 del VI Congreso del Partido.

De forma general se puede plantear que en la unidad no se utilizan a plenitud las informaciones y reportes que ofrecen los diferentes sistemas informáticos, en consecuencia no se realizan análisis con profundidad para identificar las causas de los resultados deficientes y sus efectos, tanto económicos como comerciales, todo lo cual unido a que muchos de los controles que se realizan se hacen con superficialidad, conlleva a que fueran detectados aspectos negativos en todos los componentes del control interno.

Por otra parte en la confección de los planes no se tiene en cuenta la totalidad de potencialidades del mercado, por consiguiente los niveles de venta planificados fueron inferiores a los reales alcanzados que han sido sustentados básicamente en un solo producto, a su vez se presupuestaron gastos excesivos y elevados costos de venta, respaldando de esta manera la ineficiencia de la unidad y el incremento del salario medio en desproporción con el aumento de la productividad del trabajo, lo cual unido a la carencia de un análisis sobre el horario de la prestación de servicios y la estructura de la unidad, conllevan a los deficientes resultados alcanzados específicamente en las áreas del Soda y la Tienda y en la unidad de forma general.

En aras de poder ofrecer a la administración una herramienta de trabajo capaz de determinar los puntos vulnerables de su unidad, de manera que puedan conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la entidad, determinando sus causas y propiciando soluciones adecuadas, se procede a diseñar un sistema para evaluar la gestión, el mismo puede ser adaptable a todas las unidades del grupo CIMEX que presten servicios gastronómicos.

Capítulo III

Capítulo III. Sistema participativo para el control interno de gestión en la unidad Cafetería Doña Nely

El presente capítulo tiene como objetivo diseñar el sistema participativo para el control interno de gestión en la Cafetería Doña Nely. Para lograr este propósito se parte del análisis por procesos, señalando los objetivos fundamentales a controlar. Seguidamente se propone el sistema en cuestión y por último se muestran los resultados alcanzados en su implementación.

3.1 Análisis por procesos

Contar con un sistema participativo destinado a evaluar la gestión de una entidad es, indiscutiblemente, una herramienta que contribuye al mejoramiento de la eficiencia, la administración se favorece al encontrar en él un conjunto de acciones y medios que le permite evaluar de forma creativa, ordenada y sistemática el grado de cumplimiento de sus objetivos, accionando oportunamente, en el marco de su competencia, al detectar irregularidades. De esta forma el control interno de gestión desempeña su finalidad preventiva, contribuyendo a la mejora consecuente en el logro de los resultados propuestos.

Para la confección de este sistema se analizaron los diferentes momentos del proceso de gestión comercial, identificando en cada uno de ellos los factores de mayor incidencia, considerando las peculiaridades de las diferentes áreas de la unidad y la participación de todos los trabajadores en el control interno de gestión.

El proceso de gestión, tal como se muestra en el Anexo #7, se inicia con los pedidos de mercancías, del correcto uso que en este momento se haga al límite financiero, así como del seguimiento a las confirmaciones de los pedidos depende el resto del proceso, por lo tanto el análisis a la utilización del límite financiero asignado es el primer punto a evaluar.

Seguidamente se produce la recepción y almacenaje de las mercancías, este momento es determinante para evitar la compra de productos que no reúnen las cualidades para su venta o que están próximas a la fecha de vencimiento, a continuación debe garantizarse una correcta estiba y la actualización de los registros de precederos, pues el accionar deficiente en estos

procesos puede tener como consecuencias mermas y rebajas de precios con la consiguiente afectación a la eficiencia.

Posterior a la recepción de las mercancías, debe asegurarse una correcta representación de las mismas en las áreas de venta, para lo cual deben lograr que sean exhibidas en el área adecuada, por familias de productos, considerando las fechas de vencimiento y manipulándolas de forma correcta para evitar su deterioro.

Otro aspecto a evaluar de forma sistemática son las mermas y el control a los productos perecederos, del seguimiento y accionar oportuno sobre los mismos depende la disminución de los primeros y la comercialización de los segundos, por ello este es otro momento del proceso de gestión en la unidad que debe analizarse, especialmente porque en él son determinantes los recursos humanos.

Para la administración es fundamental poder identificar la composición de las ventas realizadas, o sea conocer que mercancías tienen mayor demanda, cuál es la estructura de las ventas semanales y por turnos, las fechas sociales, históricas y religiosas significativas que incrementan la demanda popular. Estos elementos le sirven de retroalimentación para garantizar una mayor calidad en los pedidos de mercancía, manteniendo una oferta adecuada de estos productos, a su vez aportan información que permite alertar sobre la posible introducción ilegal de mercancías en la unidad.

Por otra parte, el control a los costos de venta es fundamental debido a que estos no solo están conformados por el valor de adquisición de las mercancías, se ven afectados también por una variedad de insumos gastronómicos que se cargan de forma directa a estas cuentas y por los ajustes que se realizan a las mercancías debido al cambio en la unidad de medida, el código de venta y la desagregación de productos. Además es importante conocer el margen de utilidad bruta de sus mercancías de forma tal que pueda identificar las que afectan sus resultados y buscar alternativas para evitarlo.

Por los argumentos anteriormente expuestos la autora procede a implementar documentos que por una parte auxilian a la administración en el control de sus costos y por otra le ofrecen un grupo de datos estadísticos necesarios en su desempeño, los mismos se explican seguidamente.

Registro Control de ventas gastronómicas

El objetivo que se persigue con este documento es cuantificar las unidades vendidas de cada mercancía y las mermas para destrucción generadas, obteniendo de forma automatizada la información por día, turno de trabajo y determinando el porcentaje que representan con respecto a los totales; a la par controla las existencias de los insumos gastronómicos utilizados en la elaboración. Se encuentra diseñado en *Microsoft Office Excel*, lo que facilita su operatividad.

Es confeccionado por el contador, actualizándose por el reporte “plu” que emiten las cajas registradoras y por las transferencias destinadas a la merma. Este modelo consta de encabezado donde se especifica el área y los turnos de trabajo que laboran en la misma y se encuentra estructurado en seis secciones, tal como se muestra en el Anexo #8.

En la primera sección se introduce la información solicitada referente a las ventas y a las mermas destinadas a la destrucción; en la segunda se visualizan las ventas por días de la semana; la tercera sección muestra el comportamiento por turno de trabajo; la cuarta y quinta brindan el porcentaje en comparación con los totales alcanzados, tanto mensual como acumulado, de las secciones dos y tres; por último la sexta sección solo es aplicable en el área del lunch, determinando de forma automatizada las disponibilidades de los insumos no desechable utilizados en la elaboración.

Submayor de insumos para elaboración

Se implementa con la finalidad de controlar los insumos que se registran al costo de venta de la gastronomía desde su salida del almacén, ya sea por no encontrarse incluidos en las fichas técnicas, debido al bajo nivel de consumo que se emplea (mostaza, ketchup, salsas y sal); por ser utilizados en la elaboración de varias ofertas (aceites) o por ser insumos desechables empleados para prestar el servicio (absorbentes, servilletas, vasos, cuchillos, charolas y platos).

Se confecciona por el lunchero a partir de la información que brindan las comandas y los datos de las fichas técnicas, habilitándose una hoja por cada componente. Diariamente el contador coteja las existencias finales contra el registro Control de ventas gastronómicas.

Como consecuencia de los análisis anteriores a continuación se definen los objetivos a tener en cuenta para el control de gestión por procesos en la unidad.

Utilización del límite financiero

Áreas de Peso variable, Tienda y Soda:

1. Antes de efectuar los pedidos de mercancía el económico determina el indicador relación compra-venta, el cual permite conocer si las compras mensuales exceden los niveles de venta de la unidad, internacionalmente se considera que un resultado de 1.17 de efectividad es bueno, sin embargo debido a la limitada disponibilidad de efectivo, el grupo empresarial ha establecido que el resultado óptimo debe ser igual a uno. En aras de no descomercializar la unidad se implementa su análisis por códigos de forma tal que se pueda determinar exactamente cuales productos sobrepasan el estándar aprobado, lo que permite identificar sus causas entre las cuales se encuentran: inventarios de lento movimiento, mercancías recibidas recientemente, ineficiente representación y compras excedidas; se determina:

$$\text{Relación Compra/Venta} = \frac{\text{Compras del mes (al costo)}}{\text{Ventas del mes (al costo)}}$$

Para ello se debe acceder al sistema informático por la opción Silver/ Reportes/ Movimiento/ Resumen de inventario/ Área código o proveedor código, exportando este reporte a *Microsoft Office Excel*, facilitando la obtención de los resultados deseados. Esta información se entrega al administrador.

2. Al efectuar los pedidos a la BAT II, el administrador considera las mercancías confirmadas que no han sido recepcionadas en la unidad, también observa las sugerencias que emite el programa SAN corroborando las mismas mediante consultas al sistema Silver, utilizando para ello el reporte de estadísticas por códigos, de manera que se pueda prever la adquisición de inventarios de lento movimiento, de mercancías sujetas a rebajas de precios y de otras con cobertura de venta satisfactoria en la unidad. De igual manera se procede antes de asistir a la Ronda de Compras de proveedores nacionales con la finalidad de tener identificados los niveles de inventario que requiere la entidad para su funcionamiento. Este reporte se obtiene accediendo a Silver/ Reportes/ Movimientos/ Estadísticas generales/ por códigos, seleccionando el suministrador de las mercancías.

3. En este mismo listado se verifican los costos de las mercancías disponibles así como su descripción, evitando la adquisición de formatos no acordes a las necesidades de la unidad y la demanda de los clientes.

4. El administrador revisa las confirmaciones de los pedidos automáticos a través de la opción SAN/ Reabasto minorista/ Pedidos/ Confirmación de demanda/ Resumen. Entrega al contador este reporte para que actualice la disponibilidad del límite financiero, dando entrada al importe por las mercancías no confirmadas y ajustando la disponibilidad al momento de recibir los pedidos confirmados. De esta manera se lleva control sobre las mercancías que no han arribado a la unidad y se encuentran solicitadas, evitando duplicar los pedidos que traen consigo incremento de inventario sin respaldo de demanda y agotamiento innecesario del límite financiero, a la par permite accionar con prontitud ante la negativa de los pedidos, pudiendo utilizarse estas disponibilidades en otras compras.

5. El contador actualiza por las recepciones la disponibilidad del límite financiero, mediante el empleo de un submayor donde ajusta el saldo una vez recibidas las mercancías, de esta forma se conoce la disponibilidad real del mismo.

6. El administrador debe priorizar la compra de cervezas, maltas y jugos, mercancías con rotaciones satisfactorias y adecuados márgenes comerciales que además estimulan la venta de otros productos.

Área de Mercado: (sus compras no afectan las disponibilidades del límite financiero)

1. Antes de realizar los pedidos del siguiente día el administrador verifica las existencias del área, tomando en consideración los productos con más de 24 horas de vigencia. Teniendo en cuenta el día de la semana, los pedidos de clientes, las existencias antes referidas y el comportamiento que muestra el registro “Control de ventas gastronómicas”, posteriormente comunica al área de venta el stock máximo solicitado.

2. El jefe de turno chequea el área a las 11 a. m., determinando la necesidad de hacer un nuevo pedido para el horario de la tarde, de forma tal que no se agoten las ofertas y valorando el stock fijado por el administrador.

Área del *Lunch*

Para los panes y discos de pizza-bambina se procede de igual manera que en el área de Mercado. En cuanto a los cárnicos y demás componentes de las fichas técnicas, en caso de requerirlo, se reserva del límite financiero el importe necesario para garantizar las existencias de los mismos por constituir estos productos los soportes de las ventas en esta área. El resto de las mercancías son solicitadas al igual que en las áreas de Peso variable, Tienda y Soda.

El económico analiza al cierre del mes los indicadores de rotación y días de inventario reflejando su valor en el informe que presenta al grupo de trabajo de la unidad, identificando por códigos los que inciden de forma negativa. Para ello emite el reporte por la opción Silver/ Contabilidad/ Cuadre/ Listados del cuadro/ Estadísticas generales.

Representación de las mercancías.

1. Diariamente el almacenero solicita al contador el reporte de representación en piso, determinando las mercancías no pedidas por los cajeros e informando al jefe de turno, inmediatamente procede al abastecimiento de las áreas de venta, archivando el reporte junto a la copia del modelo “transferencias internas”, que mantiene en su poder. Se obtiene a través de la opción Silver/ Reportes/ Consultas/ Representación en venta.

2. Semanalmente el contador emite el reporte “Saldo comparativo” que obtiene mediante la opción Silver/ Reportes/ Consultas/ Existencias generales/ código/ descripción área/ contenido cadena. En él verifica las mercancías de deficiente existencia en piso y comunica al jefe de turno, el cual valora las causas del desabastecimiento, entre ellas: no realizar el pedido oportuno con las cantidades mínimas establecidas para cada producto por el dependiente del área de venta, entre otras razones injustificables, por ser una fecha próxima al día del inventario; no constar evidencia de la supervisión por el almacenero sobre el control diario de la opción de la no representación en la unidad; estacionamiento de las mercancías en el almacén por falta de etiqueta del producto; bloqueo de mercancías al estar abarrotado el almacén; mercancías mermadas en el almacén sin haberse transferido hacia el área habilitada para estos efectos; y faltantes de mercancías en las áreas de almacenaje, sin haberse detectado

aún en los inventarios, principalmente para los saldos de pocas unidades que se señalan como baches y que al verificarse realmente faltan.

3. Semanalmente el económico verifica la exhibición de las mercancías que al momento de su recepción contaban con saldo en la unidad, comprobando que se encuentran ubicadas según su fecha de caducidad.

4. El jefe de turno comprueba de forma sistemática el completamiento de los exhibidores refrigerados de líquidos, así mismo vela por la correcta exhibición de los dulces en las vitrinas de mantenimiento que le corresponda, también chequea que no existan mercancías ocultas o sin ubicar. Verifica en la exhibición de los productos alimenticios frescos que se cumplan las normativas generales para la venta de estos productos, correspondiente a la temperatura establecida para cada tipo (refrigerada o congelada), delimitación de los productos dentro de las neveras o cámaras de congelación, de acuerdo a la naturaleza de las carnes (rojas, blancas y productos del mar).

5. En la entrega de turno el cajero entrante debe exigir al saliente la entrega del área limpia y la correcta ubicación de las mercancías por familia de productos, completando los estantes de forma tal que no queden espacios vacíos.

6. El administrador supervisa de forma semanal que las mercancías exhibidas en las áreas estén en correspondencia con su formato y precio.

7. El jefe de turno comprueba que las mercancías sujetas a rebajas de precios estén visibles a los clientes y posean el cartel identificativo con el precio anterior y el actual. El económico chequea semanalmente las existencias de estas, así como los volúmenes de sus ventas mediante el reporte “histórico de productos”.

8. El administrador obtiene mensualmente por el SAFIN el reporte de inventarios inmovilizados verificando las gestiones realizadas con estas mercancías en el mes precedente, además comprueba que las mismas se encuentran bien identificadas, realizando gestiones para su comercialización en otras entidades a través de las consultas al SAN (SAN/ Donde hay minorista/ por código), también emite del SAFIN el reporte de representación en piso, el cual debe coincidir con los análisis realizados en la unidad.

Análisis de las mermas y percederos.

1. El jefe de turno después de aprobar las transferencias internas toma una muestra de los productos relacionados en ellas y verifica la actualización del registro de percederos.
2. En la comisión mensual de mermas y faltantes se evalúan los productos percederos con vencimiento en 90 días, identificándolos y procediendo a confeccionar el expediente por rebaja de precios, el cual es entregado al departamento de precios de la sucursal antes de finalizar el mes en curso.
3. El económico chequea mensualmente los percederos con vencimiento en 60 días cuyas existencias sobrepasen sus históricos de venta, mediante el SAN consulta las disponibilidades de estas mercancías en el resto de las unidades del complejo e informa al administrador para gestionar su transferencia a unidades carentes del mismo o con mayor demanda popular.
4. Al recibir la circular de precios que aprueba los expedientes percederos, el económico comprueba que las existencias físicas actuales se correspondan con las fechas de vencimiento que ocasionaron este expediente, en caso contrario no se aplica la rebaja en el precio de venta.
5. El jefe de turno y el administrador, mediante la observación directa, valoran la manipulación de los dulces y panes en el área de Mercado, determinando si procede aplicar el reglamento de responsabilidad material.
6. El contador verifica que las transferencias para la merma estén autorizadas por el jefe de turno actuante y que contengan las causas que las originaron.
7. El administrador aprueba el ajuste de destrucción y actúa de veedor en el momento que se ejecute.
8. El contador actualiza diariamente el registro de precios “Control de ventas gastronómicas”, reflejando en él las mermas destinadas a la destrucción.
9. El económico cuantifica mensualmente las afectaciones por destrucción de mercancías y rebajas de precios mediante la utilización de los siguientes reportes:

- Destrucción de mercancías: Silver/ Reportes/ Consultas/ Histórico de transacciones/ Por encabezado, opción cuenta contable igual a 33101000, el importe al costo de este reporte corresponde al gasto por concepto de destrucción que la unidad asume, a su vez el valor a precio de venta representa los ingresos no realizados por estas causas.
- Rebajas de precios: Silver/ Reporte/ Consultas/ Histórico de transacciones/ Por encabezado, opción transacción igual a 13, de igual forma para la transacción 23. La diferencia entre ambos precios de venta constituye las disminuciones de ingresos por los cuales la entidad se vio afectada, manteniéndose invariable el costo.

Análisis de las ventas

1. El contador actualiza diariamente el Control de ventas gastronómicas para las áreas del Soda y Mercado.
2. Al detectar sobregiros en ventas, el económico realiza un conteo al 100% de las mercancías con igual precio de venta que la sobregirada, en caso de detectar faltante se analizan las causas y se procede según lo establecido. De no detectar diferencias se declara el sobrante en inventario aplicando el procedimiento establecido para estos casos.
3. El económico enumera las comandas y las controla como formas numeradas.
4. El contador verifica el consecutivo de comandas entregadas al cierre del día, cuadrando con el reporte plus.
5. Las comandas canceladas son autorizadas por el jefe de turno el cual plasma su firma en señal de conformidad.
6. El jefe de turno verifica que los discos de pizza existentes en el *Lunch* sean diferentes a las bolsas de pizza que se ofertan en el Mercado.
7. El administrador realiza el cuadro del *Lunch*, al menos semanalmente, y de forma sorpresiva en cada turno de trabajo.

8. El administrador debe velar porque sean implementadas las estrategias de trabajo para fechas señaladas (14 de febrero, día de las madres, día del educador, 8 de septiembre, períodos de escuelas al campo, fin de año, y otras) de manera que, aprovechando estas fechas y eventos, se incrementen las ventas de la unidad.
9. El administrador revisa quincenalmente las fichas técnicas vigentes, de tal manera que pueda detectar si han incorporado nuevas ofertas que aún la unidad no esté brindando.
10. El económico emite todos los viernes el reporte de ventas, determina las mercancías más vendidas y verifica su cobertura. Este reporte se obtiene por la opción Silver/ Reportes/ Ventas/ Área- línea- código, el mismo es entregado al administrador.
11. Cada lunes el económico determina los indicadores, ventas por plazas e ingresos por trabajador, realiza este análisis a nivel de unidad y por cada turno de trabajo, transmitiendo los resultados al administrador.
12. Todos los martes el administrador analiza con los trabajadores las ventas de la semana precedente, compara los resultados obtenidos entre los turnos de trabajo a través de la información que brinda el registro Control de ventas gastronómicas y los indicadores entregados por el económico.
13. Aleatoriamente el administrador comprueba la rapidez y calidad del servicio mediante la observación directa, encuestas y entrevistas orales a clientes.
14. El administrador verifica que el económico realice un estudio de las ventas efectuadas a partir de la 7:00 p. m. en el área Soda y de las ventas de la Tienda, con la finalidad de determinar si procede presentar al Comité de Factibilidad la alternativa de disminuir el horario de servicio del Soda y unificar el área de la Tienda con la de Peso variable, con los consiguientes ahorros de salario y otros gastos que de este elemento se derivan.

Incidencia de los costos

1. Antes de pasar al histórico el económico verifica la correcta utilización de los códigos de componentes, cotejando para ello los ajustes de entrada y salida, teniendo en cuenta sus descripciones, unidad de medida y precios de costos.

2. El jefe de turno semanalmente efectúa un conteo sorpresivo a los insumos gastronómicos, chequeando su correspondencia con el registro Control de ventas gastronómicas.
3. Quincenalmente el económico obtiene el reporte en Silver con la relación de los vales de salida que afectaron al costo, determinando su correspondencia con el registro control, para lo cual accede al sistema de inventarios por la opción Silver/ Reportes/ Misceláneas/ Histórico de transacciones/ por encabezado/ transacción igual a 26. Al detectar consumos excesivos informa al administrador para su análisis.
4. El administrador revisa los ajustes por cambio de código obteniendo el reporte del sistema, verificando con el económico las causas en los casos que se detecten diferencias.
5. Semanalmente el económico presenta al administrador el índice de costos por áreas y códigos a partir del reporte Silver/ Reportes/ Ventas/ por códigos.

Comportamiento de los gastos

1. El contador revisa que todos los vales de salida del almacén cuenten con la firma del administrador en aprobado, de lo contrario no registra la operación en el sistema y devuelve el documento primario al almacenero.
2. El económico chequea antes del pase al histórico que los vales de salida se contabilicen contra el elemento de gasto y la partida que les corresponde, a su vez verifica la correcta asignación de productos con destino a la confección de meriendas y comidas, con la cantidad de consumidores autorizados.
3. El económico actualiza el “acta de control administrativo”, posterior a la salida del almacén de los utensilios que son registrados como gastos, y en ella recoge la firma del responsable del área que los recibe.
4. El administrador verifica el adecuado empleo de gastos por consumo de agua, gas y electricidad y procede a comprobar y cotejar estos antes de firmar las facturas de los suministradores.

5. El económico realiza mensualmente un análisis de los gastos reales comparándolos con los presupuestados, analiza las variaciones sobre el presupuesto, de conjunto con el administrador determinan si estas variaciones provocan como resultado acciones correctivas y toman medidas alternativas por los incumplimientos del presupuesto de gastos. A la par efectúa una comparación entre los gastos mensuales y los de ejercicios anteriores, determina la relación de estos respecto al volumen de las ventas netas (gastos por peso de ventas). Este informe se analiza en la reunión del grupo de trabajo y se debate con los trabajadores.

6. Diariamente el jefe de turno comprueba que el servicio de música y proyección en televisores esté disponible para los clientes.

7. El económico supervisa el avance de las negociaciones con la empresa de acueducto para independizar el servicio de agua de la unidad y el que requiere la empresa de Comercio, de igual manera se mantiene informado de las acciones realizadas por el administrador para la utilización del área desocupada como parte del almacén, lo que genera mayor capacidad de almacenaje para mercancías como cervezas y harina de pan.

Control del efectivo

1. El económico verifica mediante la revisión a la cinta auditora que todas las operaciones de TRASVOID estén firmadas por el jefe de turno y ejecutadas inmediatamente después de la operación que originó la venta, a la par revisa que las operaciones de REFAUD estén autorizadas solamente por el administrador. También comprueba que los códigos de cajeros activados, se correspondan con el cajero actuante y que no existan dobles declaraciones forzando el cuadro de la caja. Al detectar irregularidades las refleja en el expediente del cajero señalando la fecha, número de operación donde fueron detectadas y una explicación de lo ocurrido.

2. En el registro “Resumen de revisión a las cintas auditoras”, comprueba la correspondencia entre los números finales de operaciones, registrados por las cajas, y los iniciales del día siguiente. Al detectar alteraciones en el consecutivo lo refleja en el expediente del cajero, informa al administrador y procede al chequeo de la cinta electrónica que ofrece el Silver para

identificar las operaciones que fueron realizadas o adulteradas. Para ello accede por la opción Silver/ Caja registradora/ Auditora electrónica/ Registros históricos.

3. El jefe de turno verifica las ventas efectuadas por el post que se reflejan en el reporte terminal, cuadrándolas contra los tiques que el cajero tiene en su poder de conjunto con el reporte de ventas que emite el post. Al detectar diferencias, procede a localizar las mismas determinando si existe faltante o sobrante de efectivo o tarjetas, según corresponda.

4. El económico supervisa que los cajeros no conozcan la clave del jefe de turno y que no tengan acceso a las llaves de las cajas.

5. Se efectúan arqueos sorpresivos por parte de la administración, en caso de diferencias confecciona el modelo “Acta de diferencias en caja”.

6. El contador diariamente verifica el reporte de operaciones múltiples, determina si en repetidas veces fue utilizada la misma tarjeta, e informa al económico en los casos que así lo requieran. Este reporte permite alertar sobre presuntas operaciones ilegales. Para obtener esta información se ejecuta: Silver/ Cajas registradoras/ Post/ Listados/ Consolidación por tarjetas.

7. El económico revisa diariamente los vales de ventas en poder de los cajeros verificando si sus consecutivos se corresponden con lo relacionado en el registro de formas numeradas.

Otros aspectos

1. Al cierre del trimestre el administrador rinde cuenta al grupo de trabajo por el cumplimiento del plan de rotación de los puestos de trabajo y del plan de capacitación.

2. El económico verifica que todas las anotaciones efectuadas en los expedientes de cajeros se reflejen en la evaluación del desempeño de los trabajadores implicados.

3. En las reuniones del grupo de trabajo se examina el estado de las cartas de oferta, la ambientación y decoración del local.

4. El económico analiza mensualmente en las reuniones del grupo de trabajo las deficiencias y no conformidades reflejadas por visitas de control de diferentes direcciones, externas o

internas a CIMEX, realizadas en el mes o durante períodos anteriores. Se revisa además las quejas y sugerencias de los clientes y las deficiencias detectadas al implementar el sistema para el control interno de gestión y otras.

5. El administrador al cierre de cada mes analiza el coeficiente $SM/ Prod. \times VA$ y sobre la base de su comportamiento toma alternativas tan radicales como se requieran, que pueden abarcar la modulación, estructura y plantilla que demanda la unidad, e informa al complejo de estas variantes, esperando por su aprobación.

3.2 Propuesta del sistema participativo para el control interno de gestión en la unidad Cafetería Doña Nely

Para la asignación de tareas y responsabilidades individuales es indispensable diseñar el sistema por puestos de trabajo de manera que cada uno conozca lo que debe hacer, el momento y la forma de cumplimentarlo, es decir identificar la división de funciones y la fijación de responsabilidades. En el Anexo #9 se muestran íntegramente las tareas asignadas a los cajeros dependientes de cada una de las áreas y al lunchero.

Generalidades para los cajeros dependientes

1. Al incorporarse debe verificar que las operaciones del día anterior han sido borradas, para lo cual activa su clave y emite el reporte de borrado, posteriormente recibe del jefe de turno el fondo para cambio, según modelo habilitado, el cual declara en la caja registradora y archiva el comprobante de esta operación. También recibe del jefe de turno los modelos que le son necesarios para desarrollar sus funciones, incluyendo los controlados como formas numeradas y el IPV con los saldos iniciales.
2. Cuenta las existencias confrontando sus resultados con el saldo final reflejado en el IPV del día anterior.
3. Recibe las mercancías transferidas del almacén, actualizando el registro de percederos y las coloca de forma organizada por fecha de vencimiento (en casos de tener existencias anteriores de las mismas). Verifica que le hayan abastecido la totalidad de las mercancías

solicitadas, informando al jefe de turno sobre las que se agotaron. Actualiza la tablilla de oferta.

4. Entrega al almacenero la merma generada el día anterior.

5. Revisa la temperatura en las neveras de mantenimiento y congelación, delimitando los productos de acuerdo a la naturaleza de las carnes (rojas, blancas y productos del mar).

6. Chequea los accesorios y recipientes necesarios para ejecutar las ventas, verificando que los mismos se encuentren limpios, en caso contrario procede a su limpieza.

7. Verifica que su área de trabajo se encuentre limpia, utilizando un paño en óptimo estado higiénico. Mantiene el mostrador y los accesorios limpios durante todo el horario de servicio.

8. En caso de rebajas de precios, recibe del jefe de turno la circular que las respalda y procede a identificar estos productos, colocándolo en lugares visibles para los clientes.

9. Vela que le sean entregados por el jefe de turno los insumos desechables necesarios para la venta.

10. Responde por el control y cuidado de los útiles en su poder.

11. Utiliza el uniforme correctamente y mantiene una apariencia personal adecuada. Ante la presencia de clientes debe practicar el saludo cordial: de frente, en voz baja, claro, despacio y sin gesticular, manifestando satisfacción o agrado por la presencia del cliente tanto en la bienvenida como en la despedida.

12. Cuando el medio de pago utilizado sea tarjetas magnéticas o de banda (esta última solo para el Soda), registra la operación por caja activando la tecla según el tipo de tarjeta presentado (internacionales, débito, crédito y TRANSCARD), posteriormente ejecuta la operación en el post imprimiendo el comprobante donde recoge los datos y firma del cliente.

13. En caso de requerir operaciones de devolución de mercancías, comunica al jefe de turno para que este acceda a realizar dicha operación firmándola como constancia de su

autorización y ejecución. El cajero archiva el comprobante emitido por la caja registradora y explica en el registro de incidencias las causas que motivaron la misma.

14. Al ejecutarse arquezos sorpresivos debe efectuar un conteo doble del efectivo antes de hacer la declaración en la caja registradora. En caso de diferencias firma el modelo “Acta por diferencias en cajas” quedando en su poder una copia del mismo.

15. Si durante el horario de servicio se requiere recibir mercancías de proveedores, debe evitar afectar los clientes que se encuentren en el local en espera de su servicio, procediendo a la recepción en el momento más adecuado. En presencia del jefe de turno cuenta las cantidades recibidas, firma la pre-recepción y la entrega al jefe de turno, sitúa las mercancías según corresponda y actualiza el registro de precederos. En caso de existir diferencias entre lo contado y la factura que posee el proveedor, el jefe de turno recuenta las mercancías y si estas diferencias persisten es el encargado de proceder al esclarecimiento de las mismas. La firma del proveedor debe constar en la pre-recepción realizada.

16. Retira de la venta las mercancías que se deterioren, ubicándolas en el área habilitada para estos fines.

17. Al cierre del horario de servicio, extrae el fondo para cambio el cual entrega al jefe de turno, realiza el cuadro de la caja. Si existen diferencias de faltante o sobrante, deposita de forma inmediata el faltante declarado o registra el sobrante en la caja. Entrega al jefe de turno la totalidad del efectivo recaudado.

18. Posteriormente actualiza el IPV apoyándose en las pre-recepciones, transferencias y el reporte plu, emitido por la caja registradora; procede al conteo y pesaje de las existencias, confrontándolas con los saldos finales que obtiene como resultado en el IPV. En caso de existir diferencias, las refleja en el IPV e informa al jefe de turno quien procede según lo establecido.

19. Procede a confeccionar el modelo “orden de pedido- despacho de mercancías” relacionando la merma originada en el día y que paulatinamente fue retirando de la venta, explica en el mismo las causas que la originaron. Remite estos documentos al jefe de turno para su revisión y aprobación.

20. Confecciona las solicitudes de mercancías agotadas o insuficientes, cumplimentando el modelo “orden de pedido-despacho de mercancías” el cual entrega al jefe de turno de conjunto con los modelos y documentos que fueron generados en el día.

21. Procede a la limpieza del local, estantes, vitrinas, recipientes y accesorios utilizados en la venta durante el horario de servicio, los cuales guarda en el lugar habilitado. Organiza las mercancías evitando dejar espacios vacíos.

Particularidades para el cajero de Peso variable

1. Antes de comenzar la atención al público, coloca en las mercancías que se venden por pesos los recipientes a utilizar según su requerimiento.
2. Confecciona el modelo de venta a los trabajadores por cuenta propia mediante la presentación de los documentos que lo acreditan (carné de identidad y carné de trabajador por cuenta propia).

Particularidades para el cajero del Soda

1. Conecta la cafetera y el dispensador de hielos para garantizar su funcionamiento al comenzar el horario de servicio. Utiliza vajilla no desechable para la atención a clientes.
2. Ejecuta los cobros basado en las comandas recibidas del dependiente, archivando las mismas en orden consecutivo junto al IPV del día.
3. Recibe del Mercado la transferencia con los *cakes* que no fueron vendidos por esta área, los exhibe de forma adecuada. Confecciona al cierre de su turno la transferencia para el área de merma registrando en ella las existencias finales de este producto.

Particularidades para el cajero de Mercado

Realiza las operaciones 1, 2, 4, 6, 7, de la 9 a la 19 y 21 que se reflejan en las generalidades, además:

1. Recibe los productos de la panadería realizando un muestreo en el pesaje de los mismos. Comprueba que cuenten con la apariencia y calidad que se requiere, devuelve los que no

reúnen los requisitos para su venta. Cumplimenta la pre-recepción la cual entrega al jefe de turno. En caso de percibir exceso en la adquisición de alguna variedad, lo comunica a su jefe inmediato y espera por su decisión.

2. Coloca los dulces en las vitrinas refrigeradas, visible a los clientes, así como los panes, galletas y masas de pizzas en los estantes, identificándolos con los precios para su venta.

3. Manipula de forma adecuada las mercancías evitando su deterioro.

4. Confecciona el modelo de venta a los trabajadores por cuenta propia mediante la presentación del carné de identidad y del que los identifica como tal.

5. Procede a la confección de las solicitudes de mercancías de los trabajadores por cuenta propia la que entrega al jefe de turno para incrementar el pedido de las mercancías del día señalado.

6. Al cierre del horario de servicio, transfiere para el área del Soda los *cakes* que tenga en existencias. Con las mercancías que vencen en esa fecha confecciona el modelo “orden de pedido- entrega de mercancías”, relaciona las mismas explicando la causa que originan su inclusión a los inventarios de merma. En modelo aparte registra, de igual forma, la merma originada en el día y que paulatinamente fue retirando de la venta. Remite estos documentos al jefe de turno para su revisión y aprobación.

Lunchero

Cumplimenta las actividades de la 2 a la 7, 9, 10, 11, 16 y de la 18 a la 21 relacionadas en las generalidades de cajeros, además:

1. Mantiene en lugar asequible las fichas técnicas de los productos que oferta con las normas establecidas para su elaboración.

2. Conecta los equipos de elaboración como hornos, microondas, freidora y lazqueadora, comprobando su funcionamiento y manteniéndolos a la temperatura adecuada para iniciar su explotación.

3. Recibe del dependiente las comandas por donde realiza los despachos, firmándolas una vez cumplimentados los mismos y manteniendo en su poder una copia. Son archivadas junto al IPV al concluir su turno de trabajo.
4. Informa al jefe de turno en caso de presentar limitantes en la oferta de alguna especialidad.
5. Mantiene correctamente tapados todos los envases, embalajes y depósitos de los productos evitando riesgos de contaminación.
6. Utiliza utensilios para la manipulación de los alimentos y vajilla no desechable para la prestación del servicio.
7. Anota en el Submayor de insumos para elaboración las cantidades de componentes no asociadas a las fichas técnicas que fueron utilizadas en el día, así como el saldo final resultante.

Almacenero

1. Surte las áreas de venta con las mercancías recepcionadas el día anterior de las cuales no tenían existencias o se encontraban prácticamente agotadas.
2. Recibe del jefe de turno las solicitudes de mercancías de todas las áreas.
3. Prepara los despachos y abastece las áreas según el horario de apertura de cada una. Informa al jefe de turno si han sido solicitadas mercancías que no poseen existencias en el almacén.
4. Mantiene el almacén limpio y organizado de acuerdo a las reglas establecidas evitando el abarrotamiento o bloqueo de mercancías.
5. Coloca en las mercancías que lo requieran las etiquetas identificativas con los códigos y precios de venta.
6. De contener mercancías mermadas dentro del almacén, comunica al jefe de turno para su autorización y transferencia al área habilitada para estos efectos.

7. Comprueba las existencias físicas contra los saldos de la tarjeta de estiba. Al recibir del contador el modelo de diferencias en el cuadro de tarjetas de estiba, revisa las causas que originaron estas diferencias explicándolas en dicho modelo.

8. Recibe mercancías contándolas al detalle, verifica la fecha de vencimiento y el estado de las mismas. Devuelve al proveedor las que no reúnan los requisitos para su comercialización o estén próximas a la fecha de vencimiento, cumplimenta la pre-recepción (que firma el proveedor en señal de conformidad) y comunica al jefe de turno las incidencias detectadas. En caso de diferencias se procede de la misma forma que en las recepciones en áreas de venta.

9. En el horario de la tarde solicita al contador el reporte de representación en piso, al detectar mercancías no representadas o insuficientes en las áreas de venta, no solicitadas por los cajeros, informa al jefe de turno de este hecho y abastece el área. Basado en este reporte confecciona las transferencias para las áreas de venta relacionando las mercancías con pobres niveles de representación, ejecuta la entrega al siguiente día.

10. Mensualmente efectúa el conteo al 100% de las existencias.

Dependiente

1. Garantiza la organización del salón y su ambientación.

2. Prepara los cubiertos, vasos y servilletas.

3. Recibe del jefe de turno el talonario de comandas que cumplimenta según el pedido de los clientes, entrega una copia al lunchero cuando se trate de pedidos por elaborar, en caso contrario entrega ambas copias al cajero para su cobro. Cuando se requiera cancelar alguna comanda, lo comunica al jefe de turno para su autorización y firma, entrega al cajero todas las copias del modelo cancelado para su archivo.

4. Utiliza el uniforme correctamente y mantiene una apariencia personal adecuada. Ante la presencia de clientes debe practicar el saludo cordial: de frente, en voz baja, claro, despacio y sin gesticular, manifestando satisfacción o agrado por la presencia del cliente tanto en la bienvenida como en la despedida.

5. Procede de forma ágil y profesional en la atención a los clientes, recibe de estos los medios de pago presentándolos al cajero para su cobro.
6. Garantiza la correspondencia entre la solicitud del cliente y el producto dispensado, verifica al momento de recibir los despachos del *Lunch* que los discos de pizzas empleados sean los autorizados a comercializar en esta área.
7. Mantiene las mesas recogidas y limpias, así como procede a la limpieza de la vajilla no desechable inmediatamente después de su uso, utiliza solución detergente y enjuagando con agua caliente corriente.
8. En presencia de clientes debe estar parado en espera de la atención a los mismos, no recostarse a mesas, mostradores o paredes ni abandonar el puesto de trabajo.
9. En casos de existir diferencias con un cliente, se entabla un diálogo dirigido a: aclarar lo que esté a su alcance, y de resultar insuficiente, llama a su jefe inmediato o al administrador.
10. Al finalizar la jornada laboral procede a la limpieza del salón, desconecta los equipos en uso y guarda los utensilios en lugar habilitado al efecto para conservar su higiene.

Jefe de turno

Actividades generales

1. De conjunto con el contador realizan la apertura de la caja, verifican su contenido. Entrega al contador la bolsa sellada con el efectivo recaudado el día anterior y los documentos generados, a los cajeros los fondos para cambio y al almacenero las solicitudes de mercancías para el abastecimiento de las áreas.
2. Recibe del departamento contable los IPV del día, circulares de rebaja así como los modelos y formas numeradas. Entrega estos documentos en las diferentes áreas según corresponda.
3. Recoge las inconformidades de los cajeros respecto a la organización, limpieza, surtido y existencias, detectados al recibir sus áreas. Refleja en las incidencias estos aspectos

entregándolas posteriormente al económico e informa al administrador sobre las mercancías agotadas en la unidad.

4. Garantiza la entrega de los insumos desechables indispensables para la venta y de los productos de aseo. Vela por la utilización en el servicio al cliente de la vajilla no desechable.

5. Esclarece con el lunchero las diferencias detectadas por el contador respecto a la utilización de los insumos, lo que comunica al administrador.

6. Cubre a los cajeros en el horario de almuerzo efectuando arquezos al recibir y entregar la caja.

7. Al presentarse operaciones de devolución, una vez esclarecida sus causas, activa su clave y ejecuta las mismas, firma la cinta auditora en señal de conformidad y el libro de incidencias. Si se requiere efectuar un REFAUND lo comunica al administrador.

8. Entrega al cajero la pre-recepción de los proveedores que surten sus mercancías directo al piso de venta, presencia el conteo y esclarece con el proveedor en los casos donde se detectan diferencias. Retorna el original de la pre-recepción al departamento contable para concluir la recepción.

9. Entre las 11:30 a. m. y 12:30 p. m. recibe del cajero de Mercado los pedidos de los trabajadores por cuenta propia, los cuales entrega al administrador. En este mismo momento evalúa la necesidad de realizar un nuevo pedido a la Panadería Doña Nely para evitar el desabastecimiento del área.

10. Verifica las ventas efectuadas por el post que se reflejan en el reporte terminal, cuadrándolas contra los tiques que el cajero tiene en su poder de conjunto con el reporte de ventas que emite el post. Al detectar diferencias, procede a localizarlas determinando si existe faltante o sobrante de efectivo o tarjetas, según corresponda.

11. Al concluir el horario de servicio de las áreas, recibe de los cajeros el fondo para cambio, procede al cuadro y activa su clave para la emisión de los reportes. También recibe la documentación del día y el efectivo recaudado los que guarda en la caja fuerte hasta que

concluyan la totalidad de los servicios. Confecciona la bolsa y la carta porte por la totalidad del efectivo recaudado.

12. Al detectar diferencias en el cuadro de las cajas, confecciona el modelo "Acta por diferencia en caja", guarda el original para el seguimiento y análisis de las mismas.

13. Refleja en el IPV del área las diferencias detectadas en los inventarios.

14. Revisa y aprueba la merma originada en las áreas, firmando el documento con el cual son transferidas a los inventarios no disponibles para la venta.

15. Revisa la entrega de las áreas constatando su organización y limpieza. Recibe los modelos de solicitud de mercancías que confeccionan los cajeros al cierre de su jornada, los cuales guarda en la caja fuerte en el local diseñado para ello.

16. Participa en el inventario general de las áreas contando al detalle las existencias.

Actividades de Supervisión y Monitoreo

1. Comprueba de forma sistemática el completamiento de los exhibidores refrigerados de líquidos, asimismo vela por la correcta exhibición de los dulces en las vitrinas de mantenimiento que le corresponda, también chequea que no existan mercancías ocultas o sin ubicar. Verifica en la exhibición de los productos alimenticios frescos que se cumplan las normativas generales para la venta de estos productos, correspondiente a la temperatura establecida para cada tipo (refrigerada o congelada), delimitación de los productos dentro de las neveras o cámaras de congelación, de acuerdo a la naturaleza de las carnes (rojas, blancas y productos del mar).

2. Revisa que las mercancías sujetas a rebajas de precios estén visibles a los clientes y posean el cartel identificativo con el precio anterior y el actual.

3. Muestra las mercancías recibidas en las áreas y verifica la actualización en el registro de perecederos.

4. Mediante la observación directa, valora la manipulación de los dulces y panes en el área de Mercado, determinando si procede aplicar el reglamento de responsabilidad material.
5. Mediante la comprobación física verifica que los discos de pizza existentes en el *Lunch* sean diferentes a las bolsas de pizza que se ofertan en el Mercado.
6. Chequea que el dependiente utilice las comandas para confeccionar los pedidos de los clientes, firma las comandas canceladas como evidencia de su autorización.
7. Comprueba que el servicio de música y proyección en televisores esté disponible para los clientes.
8. Efectúa semanalmente un conteo sorpresivo a los insumos gastronómicos, chequeando su correspondencia con el registro Control de ventas gastronómicas.
9. Recibe del contador el reporte saldo comparativo, analiza las deficiencias en la representación de las mercancías determinando las causas y responsables de las mismas. Comunica lo detectado al administrador para su análisis.

Contador

Actividades generales

1. Realiza la apertura de la caja fuerte de conjunto con el jefe de turno, de quien recibe los documentos del día anterior, la bolsa de efectivo con lo recaudado y la carta porte. Guarda el efectivo en la caja central de la unidad hasta su entrega al servicio de recogida contratado con la empresa SEPSA.
2. Procede al alado de la venta y al borrado de las cajas registradoras. Seguidamente sincroniza las circulares revisadas por el económico el día anterior. Entrega al jefe de turno los IPV del día y las circulares con los cambios de precios.
3. Registra en el SILVER todos los movimientos de inventario, una vez revisada la documentación primaria que los origina, constatando que cuenten con las firmas requeridas en cada uno de los casos.

4. Efectúa las operaciones periódicas y confecciona el expediente de la venta.
5. Elabora la pre-recepción de mercancías entregándola al jefe de turno, y posteriormente cumplimenta esta operación. Actualiza la disponibilidad del límite financiero.
6. Emite los reportes para el inventario general de las áreas, fijando las diferencias que se detecten.

Acciones de supervisión y monitoreo

1. Emite el reporte de operaciones múltiples determinando si en repetidas veces se utilizó la misma tarjeta como medio de pago, lo cual informa al económico.
2. Antes de registrar en el SILVER las transferencias de mercancías para las áreas de merma, verifica que estén aprobadas por el jefe de turno y que contengan las causas que las originaron, en caso contrario lo remite al administrador. Actualiza la sección correspondiente del registro Control de ventas gastronómicas.
3. Verifica el consecutivo de las comandas y su cuadro contra las ventas del Soda, constatando que en los documentos cancelados se refleje la firma del jefe de turno.
4. Todos los viernes emite el reporte saldo comparativo el cual entrega al jefe de turno.
5. Coteja el saldo de los insumos en el registro Control de ventas gastronómicas contra el Submayor de insumos para elaboración en poder del lunchero verificando su correcta utilización, comunica al jefe de turno al detectar diferencias.

Económico

Actividades generales

1. Revisa la documentación y contabilización diaria, plasmando su firma como constancia del hecho, chequea que los vales de salida se registren al elemento de gasto y la partida que les corresponde, también comprueba que la asignación de meriendas este en correspondencia con los consumidores autorizados. Verifica la correcta utilización de los códigos de componentes cotejando los ajustes de entrada y salida, teniendo en cuenta sus descripciones,

unidad de medida y precios de costos. Posteriormente genera la contabilidad y da salida a los ficheros para la actualización del sistema contable.

2. Actualiza las circulares de ocasión y generales, las imprime y evalúa si procede su aplicación. Para ello verifica que las existencias físicas actuales posean la fecha de vencimiento que ocasionó el expediente aprobado, en caso contrario no aplica la rebaja aprobada. De proceder entrega al contador las circulares reflejando la fecha actual y su firma.

3. Actualiza los expedientes de los cajeros mediante la revisión de la cinta auditora y de las incidencias reflejadas por el jefe de turno el día anterior, verifica que las anotaciones realizadas en estos expedientes se reflejen en la evaluación del desempeño del trabajador. Presta especial importancia al consecutivo de las operaciones en la caja registradora y a la continuidad entre la operación final de un turno y la inicial del día siguiente. Al detectar diferencias procede al chequeo de la cinta electrónica e informa al administrador.

4. Mantiene actualizado el registro de formas numeradas, es el encargado de foliar los documentos y entregarlos para su uso. Coteja diaria y aleatoriamente el consecutivo de los vales de venta en poder de los cajeros y de las comandas en poder del dependiente contra el registro de formas numeradas.

5. Actualiza el acta de control administrativo cada vez que se produzcan salidas de utensilios. Recogiendo la firma del trabajador del área que los recibe.

6. Cuando se producen sobregiros en las ventas se persona en el área afectada, contando el 100% de las mercancías con igual precio de venta a la sobregirada. En caso de detectar faltante analiza las causas del error y procede según lo establecido. De no detectar diferencias faltantes en el área que justifiquen un “error en venta”, se declara el sobrante.

7. Participa en el inventario general de las áreas contando al detalle las existencias.

8. Todos los viernes realiza los análisis pertinentes para asesorar al administrador en la confección de los pedidos, estos son: determinación del indicador compra-venta; reporte de ventas, determinando las mercancías más vendidas y verificando su cobertura; principales incidencias en los costos, determinando las mercancías de menor margen comercial; y

mercancías sin movimiento, alertando de posibles inventarios de lento movimiento cuyas existencias puedan ser transferidas para otras unidades con un entorno para su venta más favorable, evitando así las rebajas de precios por perecederos.

9. Presenta los lunes un informe al administrador sobre el comportamiento de las ventas por plazas e ingresos por trabajador, a nivel general y por turno de trabajo.

10. Mensualmente determina las mercancías perecederas con vencimiento en 60 días y de existencias superiores a los históricos de venta, consulta en el SAN las disponibilidades de las mismas en otras unidades de la sucursal, informa al administrador para evaluar su transferencia.

11. Cuantifica mensualmente las afectaciones por destrucción de mercancías y rebajas de precios, determina el porcentaje que representan con respecto a las ventas.

12. Al cierre del mes confecciona un informe en el cual analiza la situación económico-financiera y comercial del mes precedente, donde incluye los indicadores citados en el capítulo dos, así como su comparación y análisis con períodos anteriores, el plan y con otras unidades de la misma rama. Realiza un análisis de los gastos reales comparándolos con los presupuestados, determinando las variaciones sobre el presupuesto. De conjunto con el administrador determinan si estas variaciones provocan como resultado acciones correctivas y toman medidas alternativas por los incumplimientos del presupuesto de gastos. Presenta este informe en la reunión del grupo de trabajo el cual es debatido con los trabajadores.

Acciones de supervisión y monitoreo

1. Chequea semanalmente las existencias de mercancías sujetas a rebajas de precios, así como los volúmenes de sus ventas mediante el reporte “histórico de productos”. Propone, de ser necesario, alternativas para su comercialización en otras unidades (evitando de esta forma aplicar una segunda rebaja a sus precios de venta). También realiza muestras semanales a la exhibición de las mercancías que al momento de su recepción contaban con saldo en la unidad, comprobando que se encuentran ubicadas según su fecha de caducidad.

2. Quincenalmente el económico obtiene el reporte con la relación de los vales de salida que afectaron al costo, determinando su correspondencia con el registro Control de ventas gastronómicas. En caso de salidas excesivas informa al administrador para su valoración.
3. Realiza inventario a los utensilios relacionados como control administrativo.
4. Trimestralmente realiza un estudio de las ventas por horario de servicio en el *Lunch*, evalúa si existe correspondencia entre estas y el gasto salarial. Informa al administrador de sus resultados.
5. Verifica mediante la revisión a la cinta auditora que todas las operaciones de TRASVOID estén firmadas por el jefe de turno y ejecutadas inmediatamente después de la operación que origino la venta, a la par revisa que las operaciones de REFAUD estén autorizadas solamente por el administrador. También comprueba que los códigos de cajeros activados, se correspondan con el cajero actuante y que no existan dobles declaraciones forzando el cuadro de la caja. De detectar irregularidades las refleja en el expediente del cajero señalando la fecha, número de operación donde fueron detectadas y una explicación de lo ocurrido.
6. Supervisa el avance en las negociaciones con la empresa de acueducto para independizar el servicio de agua de la unidad y el que requiere la empresa de Comercio, de igual manera se mantiene informado de las acciones realizadas por el administrador para la utilización del área desocupada como parte del almacén, lo que genera mayor capacidad de almacenaje para mercancías como cervezas y harina de pan.

Administrador

Actividades generales

1. Los viernes en la tarde obtiene los ficheros con la oferta de la BAT II, auxiliándose de la información brindada por el económico realiza el pedido de mercancías antes de la 1:00 p. m. del lunes próximo, prevé la adquisición de inventarios de lento movimiento, mercancías sujetas a rebajas de precios, compras excesivas y formatos no acorde a la estructura de venta de la unidad. Considera también la disponibilidad del límite financiero asignado y del indicador compra-venta; respeta, además, la disponibilidad necesaria para las mercancías

imprescindibles como cervezas, jugos, maltas, componentes de los productos que ofrece el *Lunch*, y otros. A la par toma en cuenta las confirmaciones de mercancías que aún no han sido surtidas, para evitar compras excesivas. Al concluir el pedido de mercancías entrega una copia al contador, para que refleje este importe en el submayor habilitado para el control del límite financiero.

2. Se auxilia de los reportes señalados anteriormente para conformar los pedidos que presenta en la Ronda de Compras con los proveedores nacionales, consulta en el SAN las existencias de las mercancías por solicitar, valora la posibilidad de recibirlas por transferencias de otras unidades que posean inventarios excesivos de las mismas, lo que gestiona en la propia Ronda de Compras. Posteriormente entrega al contador un resumen de los importes solicitados por proveedores para su deducción del límite de compra.

3. Al recibir las confirmaciones de la BAT II, entrega al contador este reporte para que actualice la disponibilidad del límite financiero, dando entrada al importe por las mercancías no confirmadas y ajustando la disponibilidad al momento de recibir las mercancías confirmadas.

4. Actúa con inmediatez al conocer la carencia de mercancías que afectan las ventas del *Lunch* o que estimulan la realización de las mismas (cervezas, jugos, pollos, etcétera).

5. Basándose en el registro Control de ventas gastronómicas y las existencias de los productos con vencimiento superior a 24 horas, confecciona el pedido del área de Mercado para el siguiente día, informa del mismo al cajero de esta área. De igual forma procede para los panes y discos de pizza en el área del *Lunch*. De ser necesario realiza al mediodía un nuevo pedido a la Panadería Doña Nely para evitar el desabastecimiento del Mercado.

6. Ejecuta las operaciones de REFAUND una vez analizadas y aprobadas las causas que las originaron, firma la cinta auditora y refleja el hecho en el libro de incidencias en caja.

7. Los martes y miércoles comunica a los trabajadores los resultados alcanzados en lapreciosgestión de ventas, niveles de mermas, y otros elementos que considere de interés, estimula la emulación y competitividad armónica entre los turnos de trabajo.

8. De conjunto con los trabajadores implementa estrategias de trabajo para fechas señaladas con la finalidad de incrementar las ventas. Vela por el cumplimiento de las mismas.
9. Aprueba los ajustes por concepto de destrucción y actúa de veedor en su ejecución.
10. Gestiona las transferencias hacia otras unidades de las mercancías perecederas con vencimiento en 60 días, según informe entregado por el económico.
11. Participa en el inventario general de las áreas contando al detalle las existencias.
12. Presenta a la comisión de inventarios y mermas las diferencias faltantes y sobrantes así como las mermas generadas, determinando si procede la aplicación de medidas disciplinarias y/o aplicación del reglamento de responsabilidad material. Procede a la confección del expediente por rebaja de precios en las mercancías con vencimiento en 90 días, el que entrega al departamento de precios de la sucursal antes de finalizar el mes en curso.
13. Analiza con los trabajadores las incidencias que le han sido informadas.
14. Confecciona las evaluaciones del desempeño basándose en el registro de incidencias de cajeros y demás documentos. Debate con los trabajadores estas evaluaciones.
15. Ejecuta trimestralmente la rotación de los puestos de trabajo y coordina las acciones de capacitación, rinde cuenta de esto en el grupo de trabajo.
16. Propone alternativas a la dirección del complejo, al cual se subordina, cuando se deteriore el indicador SM/ Prod. x VA.

Acciones de supervisión y monitoreo

1. Supervisa semanalmente que las mercancías exhibidas estén en correspondencias con las áreas donde se encuentran.
2. Mediante la observación directa, evalúa la manipulación de las mercancías en el área de Mercado así como la rapidez y calidad del servicio en las diferentes áreas, auxiliándose de técnicas oculares, verbales o escritas.

3. Realiza cuadros sorpresivo a las cajas y a las existencias del *Lunch* al menos una vez por semana, a cada turno de trabajo.
4. Comprueba de forma sorpresiva la utilización de las comandas ya sea mediante su revisión física o el empleo de técnicas oculares.
5. Obtiene mensualmente por el SAFIN el reporte de inventarios inmovilizados, verifica las gestiones realizadas con estas mercancías en el mes precedente, además comprueba que las mismas se encuentran bien identificadas, realiza gestiones para su comercialización en otras entidades a través de las consultas al SAN (SAN/ Donde hay minorista/ por código), también emite del SAFIN el reporte de representación en piso, verifica su coincidencia con los análisis realizados en la unidad.
6. Quincenalmente revisa las fichas técnicas vigentes cotejándolas con las que se ofertan en la unidad.
7. Chequea mensualmente las diferencias en los ajustes por cambio de código, verifica con el económico las causas.
8. Verifica el adecuado consumo de agua, gas y electricidad, comprueba y coteja el mismo antes de firmar la factura a los suministradores.

3.3 Resultados obtenidos después de la implementación del sistema

El sistema propuesto fue aplicado en la unidad durante el último trimestre del año 2012, coincidentemente en este período la unidad sufrió afectaciones significativas en el Mercado debido a la rotura de la Panadería Doña Nely, único suministrador de los productos que se ofertan en esta área. A la par, a partir del mes de noviembre la Industria Molinera redujo el suministro habitual de la harina de pan en un 75% por haberse consumido en ese término las cantidades contratadas para el año 2012. Por otra parte a finales del mes de diciembre el proveedor Cervecería Bucanero presentó dificultades con su abastecimiento, afectándose así la compra de cervezas nacionales y maltas.

Ante estas disyuntivas la entidad valoró oportunamente las afectaciones posibles, tomando estrategias como: adquirir la harina de pan en la empresa de Cienfuegos, que si bien no posee

la misma calidad y demanda, cubrió en gran medida el desabastecimiento de la mercancía carente; compró otras variedades de cervezas (*Heineken*, *Corona* y *Becks*) y garantizó la oferta de jugos, refrescos, diferentes variedades de aguas y helados; incluyó al servicio nuevas ofertas del *Lunch* con precios de venta más llamativos para los clientes; potenció la venta de lácteos y cárnicos en el Peso variable así como especias secas y condimentos. Para ello se basó en la adecuada utilización del límite financiero, actuando con prontitud ante la no confirmación de los pedidos, además solicitó le fueran transferidas mercancías vendibles en poder de otras unidades con existencias que sobrepasaban sus pronósticos de venta, obteniendo la información mediante las consultas al SAN, de esta forma pudo adquirir inventarios realizables sin afectar el límite de compras asignado. En resumen, explotó oportunamente sus capacidades de ventas con la finalidad de minorar las afectaciones externas a las que se presentaba.

En las recepciones se observaron situaciones positivas, fueron devueltos a los proveedores varios productos cercanos a su fecha de vencimiento como espaguetis, refrescos instantáneos, mayonesas y té. Se pudo comprobar que todos los implicados en este proceso antes de comenzar el conteo físico priorizaban el chequeo a la fecha de caducidad, procediendo posteriormente a la actualización de los registros de perecederos. A su vez las rebajas por vencimiento fueron vendidas prácticamente con la aplicación de la primera circular debido a la representación e identificación adecuada de las mismas, solo los cereales estuvieron sujetos a la segunda circular de rebaja. Al momento de recibir estas circulares el económico comprobó las existencias físicas evitando que fueran afectadas mercancías con vigencia superior a la reflejada en la circular. Sin embargo en varias ocasiones el jefe de turno divisó mercancías mal situadas en la Tienda y el Peso variable, observando que las de fecha más lejana a su vencimiento obstaculizaban las de caducidad cercana. Acto que se pudo corregir por la detección oportuna.

En la revisión del reporte saldo comparativo solo se detectó una mercancía mal representada la que fue transferida al área de la Tienda de forma inmediata, sin embargo el almacenero sí informó en reiteradas ocasiones sobre productos con existencias que no abastecían las ventas del día y no habían sido solicitadas por las áreas del Soda y la Tienda, coincidiendo las mismas con el reporte del SAFIN que se obtiene al cierre de mes.

Por otra parte, en los primeros días se presentaron diferencias en las existencias de insumos desechables del Soda y las componentes no relacionadas del *Lunch*, detectado mediante el cuadro sorpresivo a las áreas y la correspondencia entre el registro Control de ventas gastronómicas, las existencias físicas y el submayor de insumos en poder del lunchero. Fueron tomadas las medidas administrativas requeridas.

Las mermas del Mercado fueron disminuyendo paulatinamente, no así las originadas por el resto de las áreas que mantuvieron sus promedios habituales.

Se reportaron diferencias en los arquezos sorpresivos realizados en la totalidad de las áreas, reflejando el hecho y efectuando los análisis pertinentes. De forma opuesta ocurrió con las diferencias en los inventarios, tan solo se presentaron sobregiros originados por errores de venta (igual precio y producto) detectados por el propio cajero y comprobados por el jefe de turno o económico.

A su vez fueron identificadas las mercancías de menor margen comercial, manteniendo su oferta pero aminorando su incidencia con el surtido estable de otras mercancías con márgenes comerciales más favorables, lo cual unido a la disminución de los costos que se registran de forma directa a estas cuentas y el incremento de las ventas del *Lunch* (productos con menor índice de costo) permitieron la obtención de un mejor resultado.

Se efectuaron los análisis semanales con los turnos sobre el comportamiento de las ventas, según las estadísticas obtenidas del registro Control de ventas gastronómicas, así como los resultados que se iban alcanzando, contribuyendo a incentivar iniciativas en el colectivo laboral. Se realizaron las asambleas y reuniones reguladas analizando las deficiencias detectadas, los resultados alcanzados, incidiendo repetidamente de forma nociva la falta de solución a la facturación del gasto por agua, la no ampliación del almacén para el local desocupado, la imposibilidad de cambiar el mobiliario del Soda y la ausencia de respuesta por parte del Comité de Factibilidad de la Sucursal ante el análisis realizado solicitando el cambio de horario del Soda y la unificación de la Tienda y el Peso variable.

Al analizar los resultados obtenidos en los meses de noviembre y diciembre se aprecia que la unidad cumplió los planes de ingreso tanto para la actividad gastronómica como para la

mercancía, en esta última actividad el plan había sido incrementado desde el mes de agosto como consecuencia del sobre-cumplimiento que reflejaba. El ingreso por trabajador en estos dos últimos meses del año decreció para el área de Peso variable y Mercado, ascendiendo considerablemente para el Soda y la Tienda, tal como se muestra en el Anexo #10, las rotaciones de inventario se comportaron por encima del estándar regulado y los índices de costo y gasto sufrieron variaciones favorables como se puede apreciar en los Anexos #10 y #11. Como resultado la unidad tuvo utilidades en este trimestre ascendentes a 43.7 MCUC.

La aplicación del sistema propuesto favoreció el desempeño de la unidad, con la implantación del mismo se logró actuar oportunamente sobre las variables que atentaban contra la consecución de los objetivos, el colectivo de trabajo respondió de forma positiva aportando ideas y buscando alternativas para mejorar el servicio, partiendo de conocer sus responsabilidades y cumplirlas.

Como resumen se puede plantear que es esencial para una entidad contar con un sistema para el control de gestión que involucre a todo el personal, determinando las responsabilidades individuales de cada uno de ellos tanto en el cumplimiento de sus funciones como en las acciones de control o supervisión que deben ejecutar, solo a través de la implicación de todo el personal una empresa puede dar respuesta a las exigencias de flexibilidad y capacidad de reacción que le plantea hoy el cambio de entorno. Esta es la vía para poder alcanzar los objetivos trazados de forma eficiente y económica, basarse en el aprendizaje y la gestión del conocimiento, partiendo de una correcta planificación, ejecución y control.

Conclusiones

Conclusiones

Después de haber realizado el estudio del tema objeto de análisis las ideas integradoras a las que se han arribado son las siguientes:

1. El marco teórico referencial derivado de la revisión de las normas, resoluciones, leyes, decretos, así como la literatura nacional e internacional más actualizada, referida a los métodos de evaluación y control de la economía, eficiencia y eficacia, constituye un documento para la capacitación a los trabajadores de la entidad.
2. El diagnóstico efectuado en la unidad demuestra que existen deficiencias en su control interno, lo que afecta el resultado de la entidad y estas se detectan desde la etapa de la planificación.
3. El sistema propuesto se desglosa por puesto de trabajo, estableciendo con claridad las acciones de supervisión y monitoreo. A partir de la implementación se obtuvieron avances en los resultados, basados en la prevención oportuna de las desviaciones negativas y la inclusión de todos los trabajadores.

Recomendaciones

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos se recomienda:

1. Capacitar a los directivos y trabajadores de la entidad en los métodos de evaluación y control de la economía, eficiencia y eficacia.
2. Aplicar el sistema participativo para el control interno de gestión, ejecutando las adecuaciones necesarias para su efectividad antes las exigencias del entorno.
3. Extender la aplicación del sistema propuesto en el resto de las unidades gastronómicas de CIMEX, ajustándolo a las características de cada una.

Bibliografía

Bibliografía

1. Almaguer, R. A., (2009). *Diccionario de Contabilidad y Auditoría*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
2. Álvarez, J. y Blanco, F. (1993a) "La contabilidad de dirección estratégica como apoyo a la excelencia empresarial", dentro de la obra colectiva: *Nuevas tendencias de la Contabilidad de Gestión: Implantación en la empresa española*. Ediciones AECA.
3. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa. España.
4. Armada, E., (1997). *Metodología para la realización de auditoría de gestión*. Tesis doctoral. Universidad de la Habana. Cuba.
5. Armada, E., (2003) "*La aplicación de los nuevos conceptos de Control Interno en la Auditoría*", Memorias Magnéticas, IV Taller Nacional de Auditoría y Control.
6. Armenteros, M. y Vega, V., (2003). "Evolución y perspectivas de la contabilidad de gestión en Cuba" en *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*. [en línea] disponible en <http://dialnet.unirioja.es> [accesado el 19 de enero de 2012]
7. Asamblea Nacional de la República de Cuba, (2009). *Ley 107*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. Cuba.
8. Beltrán J. (2000) "Indicadores de gestión: herramientas para la competitividad" en *Centro para la Calidad en Asturias. Instituto de Fomento Regional*. España, 2000.
9. Blanco et al, (1999) "La adaptación del sistema de gestión a los cambios en la empresa: Estudio de dos casos", en *Partida Doble*. Mayo, No.100.
10. Blanco F., (1984). *La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua*. Revista Técnica Contable.

11. Capote Cordovés, G., (2001). "El control interno y el control" en *Revista Economía y Desarrollo*. [en línea] disponible en <http://www.dict.uh.cu/Revistas> [accesado el 19 de enero de 2012].
12. Castañón Cachaldora, D. E. y Fernández Carvajal, N., (2004). *Auditoría de Gestión en las áreas operacionales de la Empresa Metalconf*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Contabilidad y Finanzas. Santa Clara. Cuba.
13. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, (2007). "*Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*". Decreto 281. La Habana, Cuba.
14. Consejo de Estado de la República de Cuba. (1995). *Decreto Ley No. 159 de la Auditoría*. Edición ONA. La Habana.
15. Chacón Pupo. *Compendio teórico sobre Auditoría de Gestión*. [en línea] disponible en
16. <http://www.sabetodo.com/contenidos> [accesado el 12 de diciembre de 2011].
17. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, (1995). *Acuerdo 2914*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. Cuba.
18. Comité Estatal de Finanzas, (1990). *Resolución 44*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. Cuba.
19. Consejo de Estado de la República de Cuba, (1994). *Decreto Ley 147*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. Cuba.
20. Consejo de Estado de la República de Cuba, (2001). *Decreto Ley 219*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. Cuba.
21. Contraloría General de la República de Cuba, (2011). *Resolución 60*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. Cuba.

22. Contraloría General de la República de Cuba, (2010). *Jerarquización de la función de control del estado. Intercambio sobre las mejores prácticas*. La Habana. Cuba.
23. Cook, W. y Winkle J. M., (2006). *Auditoría*. Editorial Félix Varela. Tomo I. Tercera edición. La Habana. Cuba.
24. Cuéllar, G. *Auditoría de Gestión, Concepto, Objetivo, Alcance*. [en línea] disponible en http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M [accesado el 22 de marzo de 2012].
25. De Gracia, C. A. (2009). “Gestión integrada: una moda o una exigencia técnica para nuestras empresas” [en línea] disponible en <http://www.sistemasgestion.com/articulos/articulos-gestion-integrada/91-gestionintegrada-una-moda-o-una-exigencia-tecnica-para-nuestras-empresas.html>, [accesado el 12 de diciembre de 2011]
26. Del Toro y otros, (2003). *Diplomado de Auditoría General*. Centros de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS). Proyecto SEADIS en Manual de auto estudio, Tomo 1 y Tomo 2. La Habana, Cuba.
27. Del Toro, J, C., (2005). *Programa de preparación económica para cuadros. Material de consulta*. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), La Habana, Cuba.
28. Del Toro, J, C, (2008). *Herramientas para el Contador*. La Habana, Cuba.
29. Domínguez, G. (1998). *Indicadores de gestión. Las tarjetas de resultados de eficiencia, eficacia y efectividad*. Biblioteca jurídica Diké. Colombia.
30. García, L., (1975). *El control de gestión*. Editorial INDEX, Segunda edición, Madrid, España.
31. García Echevarría, S., (1975). *Política económica de la empresa*. Tomo I. Editorial ESIC. Madrid. España.
32. García Echevarría, S., (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.

33. Hevia, E., (1995). *Manual de auditoría interna: enfoque operativo de gestión*. Edición única. Caracas. Venezuela.
34. Jordan, H., (1995). *Control de gestión*. DEADE, Comisión Europea.
35. International Standard Organization (ISO), (2005) en su versión de: “Sistema de gestión de la calidad”. En *Normas Cubanas (NC) 9000:2005 “Sistema de gestión de la calidad.”-Fundamentos y vocabulario*.
36. Kaplan, R. S. and Norton. D. P., (2000). *The Strategy-focused organization*. MA: Harvard Business School Press, Boston.
37. Kupper H., (1992). *Logistik-Controlling*. Rev. Controlling Heft 3.
38. Leonard, William P. (1991). *Auditoría Administrativa*. Editorial Diana. México, D.F.
39. Santillana, J.R., (2000). *Auditoría IV*. Santillana.
40. López Toledo, M. R. y García Lorenzo, D. *La Auditoría de Gestión, una necesidad impostergable de la administración moderna*. [en línea] disponible en <http://www.eumed.net> [accesado el 18 de febrero de 2012].
41. Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico: la gestión por actividades*. Editores Boixareu Marcombo S.A. Barcelona, España.
42. Machado, N. (2010). *Guías de estudio sobre el control de gestión*. Memorias. Maestría de Dirección. Décimo tercera edición. Caracas, Venezuela.
43. Ministerio de Auditoría y Control, (2002). *Manual del auditor*. [en línea] disponible en <http://dga.cimex.com.cu> [accesado el 22 de marzo de 2012].
44. Ministerio de Finanzas y Precios, (2003). *Resolución No. 297 de Control Interno*. CD-ROM Casa Consultora DISAIC. La Habana. Cuba
45. Ministerio de Hacienda, (1961). Ley No 943. Dirección de Comprobación. Ciudad de la Habana. Cuba.

46. Mira Navarro, Juan Carlos, (2006). *Apuntes de Auditoría*. [en línea] disponible en <http://books.google.es> [accesado el 22 de marzo de 2012].
47. Niven, P. R., (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión Barcelona , España.
48. Norbeck, E.F., (1970). *Auditoría Administrativa*. Editora Técnica, S.A., D.F., México.
49. Oficina Nacional de Auditoría, (1998). *Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión*. Ciudad de la Habana. Cuba.
50. Otero, C. A., (2002). *Auditoría de gestión*. [en línea] disponible en <http://www.contraloria.arg.gov.ve> [accesado el 12 de diciembre de 2012].
51. Pacher-Theinburg, F., (1992). *Integriertes Logistik-Controlling in einen Unternehmen der Elektronikbranche*. Rev Controlling Heft.
52. Partido Comunista de Cuba, (2011). *Lineamientos de la política económica de Cuba*. Editora Política. La Habana.
53. Ripoll, V.M.; Alcoy, P. y A. Urquidi, (2009). *Herramientas de contabilidad de gestión utilizada en la práctica empresarial* en I Congreso Internacional sobre informatización financiera y gestión estratégica de costos en el sector portuario y III Congreso iberoamericano de contabilidad de gestión. España, Valencia, julio de 2009.
54. Rivas de las Casas, C., (2003). La Auditoría en el contexto actual. [en línea] disponible en <http://www.gestiopolis.com> [accesado el 12 de diciembre de 2011].
55. Royero, J. (2003). "El control de gestión. La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad". [en línea] disponible en <http://www.monografias.com> [accesado el 18 de febrero de 2012].
56. Sánchez Quintana, T. M. y Barata García, O., (2005). *Propuesta de programas de Auditoría de Gestión para la evaluación de las áreas de Contabilidad y Finanzas y Comercialización del Instituto de Biotecnología de las plantas*. Trabajo de Diploma.

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Facultad de Ciencias Económicas.
Departamento de Contabilidad y Finanzas. Santa Clara. Cuba.

57. Santillana, J.R., (2000). *Auditoría IV*. Santillana.

58. Sawyer, L.B., (1981). “*Práctica de la Moderna Auditoría Interna*”. Alta Monte
Springs, Florida, Instituto de Auditores Internos.

Anexos

Anexo #1 Técnicas utilizadas en la práctica de controles

Técnicas	Aplicación	Definición
Verbales	Indagación	Es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones. La respuesta a una pregunta es una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí, pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes
	Entrevistas	Pueden ser efectuadas al personal de la entidad o a personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados
	Encuestas	Pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas. Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide, lo cual en ciertos casos puede ser muy costoso.
Oculares	Observación	Consiste en la contemplación a simple vista, que se realiza durante la ejecución de una actividad o proceso.
	Comparación o confrontación	Es cuando se fija la atención en las operaciones realizadas en la entidad y en los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.
	Revisión selectiva	Radica en el examen de ciertas características importantes, que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones, que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.
	Rastreo	Es el seguimiento que se hace al proceso de una operación con el objetivo de conocer y evaluar su ejecución.
Documentales	Comprobación	Consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta una operación o transacción, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad, veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican.
	Computación	Es el análisis de documentos, reportes, datos o hechos asistidos por computador y los software especializados.

Anexo #1 Técnicas utilizadas en la práctica de controles

Técnicas	Aplicación	Definición
	Revisión analítica	Consiste en el análisis de índices, indicadores, tendencias y la investigación de las fluctuaciones, variaciones y relaciones que resulten inconsistentes o se desvíen de las operaciones pronosticadas. Esta constituye una de las principales herramientas del Control de Gestión, haciendo comparaciones siempre con respecto al plan y a períodos anteriores, también es recomendable hacer comparaciones con otras entidades que presenten liderazgo en sus resultados. Su finalidad es preventiva por ello incluye las diferentes etapas de la gestión, en la planificación valora la calidad del plan, durante la ejecución como se da cumpliendo al mismo y una vez concluida la ejecución se realiza un balance final, por lo cual si se ha sido eficaz en el Control de Gestión de las etapas anteriores los resultados obtenidos deben ser los esperados.
Físicas	Inspección	Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades, aplicando para ello otras técnicas como son: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.
Escritas	Análisis	Consiste en la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico. Permite identificar y clasificar para su posterior análisis, todos los aspectos de mayor significación y que en un momento dado pueden afectar la operatividad de la entidad.
	Conciliación	Consiste en confrontar información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, en relación con una misma operación o actividad, a efectos de hacerla coincidir, lo que permite determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen.
	Confirmación	Radica en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito de los funcionarios o terceros que participan o ejecutan las operaciones sujetas a verificación.
	Cálculo	Consiste en la verificación de la exactitud aritmética de las operaciones, contenidas en los documentos tales como: informes, comprobantes y presupuestos.
	Tabulación	Se realiza mediante la agrupación de los resultados importantes, obtenidos en las áreas y elementos analizados, para arribar o sustentar las conclusiones.

Anexo #2 Encuesta a clientes

Cro(a): Estamos en un proceso de mejoría de nuestro servicio y es de gran interés su criterio sobre algunos aspectos esenciales de nuestro trabajo. Las respuestas a estas preguntas son de forma individual, no serán divulgadas, de manera que nuestro objetivo es la opinión promedio, de los encuestados. Muchas gracias por su cooperación.

1. Señale con una cruz el rango de edad a la cual usted pertenece:
Menos de 20____ De 21-30 ____ De 31-45 ____ De 46-60 ____ Más de 60 años ____

2. Señale con una cruz el nivel de escolaridad a la cual usted pertenece:
Menos de 6to Grado____ Sec. Básica____ Pre-univ. o Tecnol. ____ Universitario____

3. Sus visitas a nuestra unidad son:
Habitualmente ____ Algunas veces ____ Casi nunca____ Primera vez ____

4. Señale con una cruz el tiempo que demora en ser atendido:
5-10 min. ____ 11-20 min.____ 21-30 min.____ 31-60 min. ____ Más de 1hora, ¿Cuánto?____

5. ¿Cuáles considera son las causas que retrasan la atención a clientes?

6. ¿Encuentra usted las mercancías o servicio que solicita?
Por lo general____ Algunas veces____ Casi Nunca____ Nunca____

Opiniones: _____

7. Considera que en nuestra unidad se mantiene una oferta variada
Por lo general____ Algunas veces____ Casi Nunca____ Nunca____

¿Por qué?_____

8. ¿Cómo calificaría usted el servicio que se brinda en la unidad?
Excelente____ Muy bueno____ Bueno____ Regular____ Mal____

9. Considera que el local ofrece las condiciones para un buen servicio: Si____ No____

Recomendaciones: _____

10. ¿El personal le atiende de forma adecuada? Si ____ No ____

11. Si anteriormente no han sido mencionadas dificultades más frecuentes que le suceden cuando acude a nuestra unidad, por favor, detallarlas:

12. Cualquier otra opinión que nos quiera emitir será provechosa para mejorar nuestro servicio.

GRACIAS

Anexo #3 Encuesta a trabajadores

Cro(a): Estamos en un proceso de diagnóstico sobre el sentir de los trabajadores en aras de garantizar un mejor servicio y es de gran interés su criterio sobre algunos aspectos esenciales de nuestro trabajo. Las respuestas a estas preguntas son de forma individual, no serán divulgadas, de manera que nuestro objetivo es la opinión promedio, de los encuestados. Muchas gracias por su cooperación.

1. Señale con una cruz el rango de edad a la cual usted pertenece:
Menos de 20____ De 21-30 ____ De 31-45 ____ De 46-60 ____ Más de 60 años ____

2. ¿Se siente complacido con el trabajo que desempeña?
Si____ No____

3. Confronta situaciones que afectan el servicio de forma
Ocasional____ Frecuentes____ Diarias____

4. Considera que en la unidad se mantiene una oferta variada
Por lo general____ Algunas veces____ Casi Nunca____ Nunca____

¿Por qué?_____

5. ¿Cómo calificaría usted el servicio que se ofrece la unidad?
Excelente____ Muy bueno____ Bueno____ Regular____ Mal____

Recomendaciones: _____

6. Se encuentra satisfecho con las capacitación recibidas: Si____ No____

Recomendaciones: _____

7. Las rotaciones de los puestos de trabajo se realizan de forma
Sistemática____ Casi nunca:____ Nunca____

8. Comunica a la administración sus preocupaciones, sugerencias, inconformidades, etc.
Por lo general____ Algunas veces____ Casi Nunca____ Nunca____

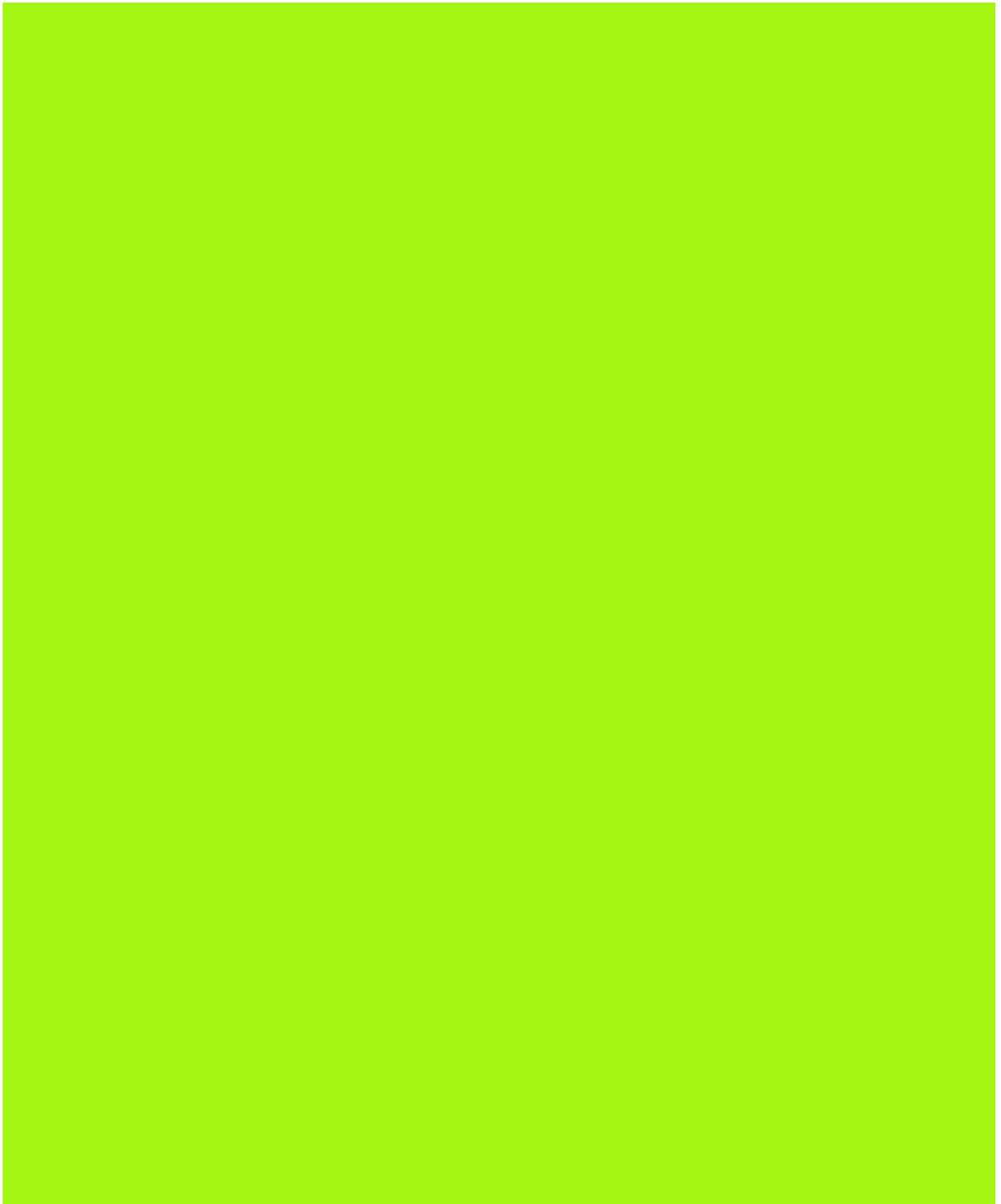
9. ¿Se analizan en la unidad de forma periódica los riesgos existentes actualizando el plan de prevención?
Si____ No____

10. ¿En las reuniones del sindicato puede usted exponer sus criterios y le dan respuesta a los planteamientos que realiza?
Por lo general____ Algunas veces____ Casi Nunca____ Nunca____

¿Por qué?_____

11. Cualquier otra opinión que nos quiera emitir será provechosa para nuestro trabajo.

GRACIAS



Anexo #5

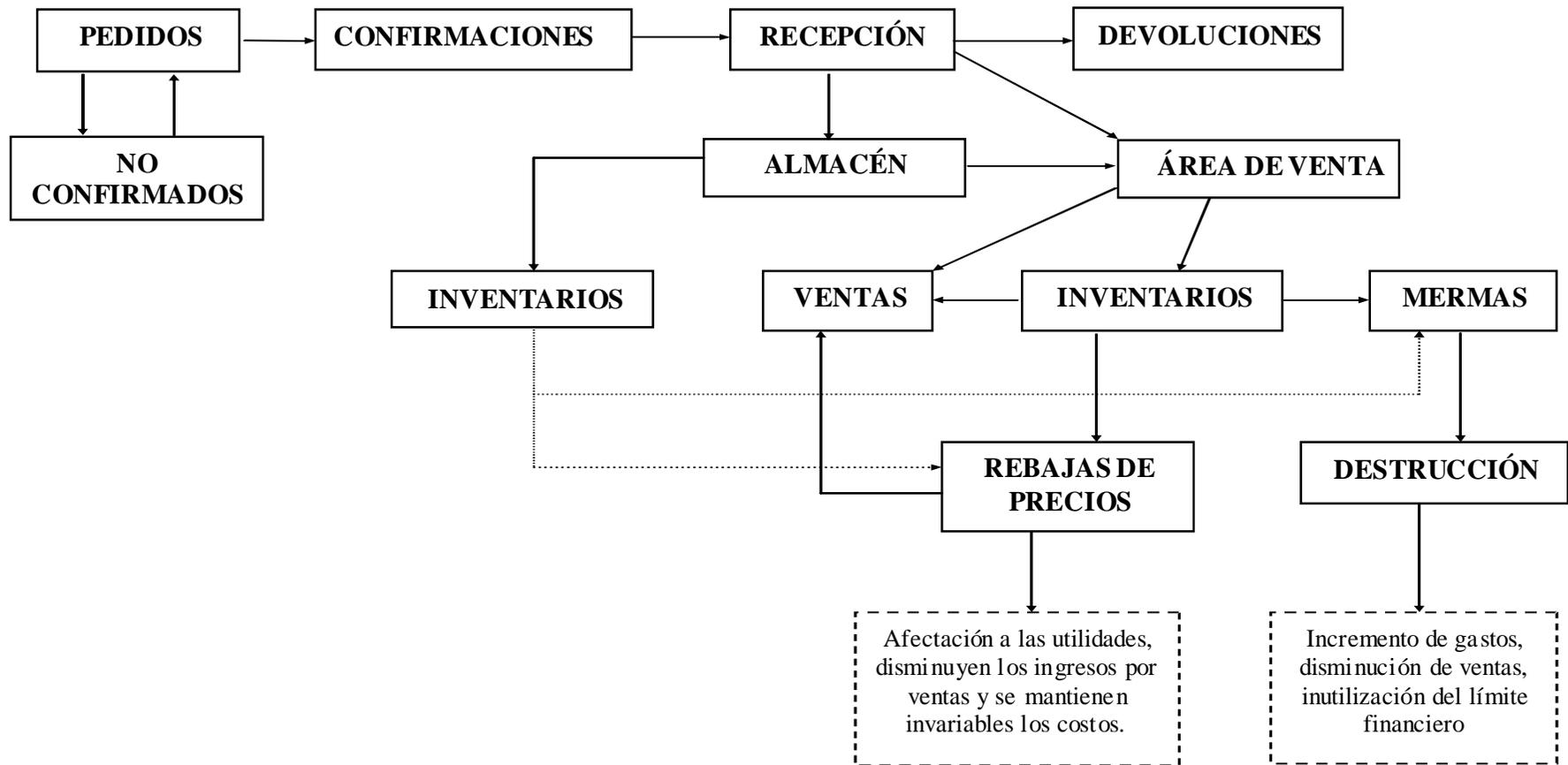
Análisis de los indicadores de ingresos para la actividad gastronómica (soda)

Sucursal Villa Clara- CIMEX

GASTRONOMÍA	Análisis del 1er semestre año 2012					
	Ingresos	No. Trab	No. Plazas	Ing/ Trab.	Ing./ Plaz	Prom. Diario
PRODUCTIVIDAD	2.489.896	86	501	159,08	27	13681
PV Cafeteria El Latino	93.015	2	12	255,53	43	511
Cafetería Doña Neli	84.383	6	51	77,27	9	464
PV Cafeteria Siboney	125.842	6	22	115,24	31	691
Rápido 8 de Marzo	263.178	8	44	180,75	33	1446
PV Rápido El Pinto	73.159	2	12	200,99	33	402
PV Rápido Guamuha	66.875	2	12	183,72	31	367
Rápido La Taberna	246.220	10	44	135,29	31	1353
PV Rápido Las Pergolas	105.633	2	20	290,20	29	580
PV Rápido Placetas	69.855	2	16	191,91	24	384
PV Rápido Riviera	146.350	3	34	268,04	24	804
PV Rápido Sagua	120.378	4	20	165,35	33	661
PV Rápido Sagua y Maleza	64.052	2	12	175,97	29	352
PV Rapido Santo Domingo	71.491	3	10	130,94	39	393
SC ON KM 270	55.577	4	24	76,34	13	305
Servi Cupet 259	281.741	12	52	129,00	30	1548
Servi Cupet Caibarién	202.731	4	36	278,48	31	1114
Servi Cupet Capiro	162.374	4	18	223,04	50	892
Servi Cupet La Estrella	104.744	4	18	143,88	32	576
Servi Cupet Sagua	110.726	4	20	152,10	30	608
Tienda Praga	41.574	2	24	114,21	10	228



Anexo #7 Proceso de gestión en la unidad Cafetería Doña Neli



Fuente: Elaboración propia.



Anexo #9 Asignación de funciones y responsabilidades al cajero dependiente del área Peso variable

1. Al incorporarse verifica que las operaciones del día anterior hayan sido borradas, para lo cual activa su clave y emite el reporte de borrado, posteriormente recibe del jefe de turno el fondo para cambios, según modelo habilitado, el cual declara en la caja registradora y archiva el comprobante de esta operación. También recibe del jefe de turno los modelos que le son necesarios para desarrollar sus funciones, incluyendo los controlados como formas numeradas y el IPV con los saldos iniciales.
2. Cuenta las existencias confrontando su resultado con el saldo final reflejado en el IPV del día anterior.
3. Recibe las mercancías transferidas del almacén, actualizando el registro de percederos y las coloca de forma organizada por fecha de vencimiento (en casos de tener existencias anteriores de las mismas). Verifica que le hayan abastecido la totalidad de las mercancías solicitadas, informando al jefe de turno sobre las que se agotaron. Actualiza la tablilla de oferta.
4. Entrega al almacenero la merma generada el día anterior.
5. Revisa la temperatura en las neveras de mantenimiento y congelación, delimitando los productos de acuerdo a la naturaleza de las carnes (rojas, blancas y productos del mar).
6. Chequea los accesorios y recipientes necesarios para ejecutar las ventas, verificando que los mismos se encuentren limpios, en caso contrario procede a su limpieza. Coloca en las mercancías que se venden por pesos los recipientes a utilizar según su requerimiento.
7. Verifica que su área de trabajo se encuentre limpia, utilizando un paño en óptimo estado higiénico. Mantiene el mostrador y los accesorios limpios durante todo el horario de servicio.
8. En caso de rebajas de precio, recibe del jefe de turno la circular que las respalda y procede a identificar estos productos, colocándolo en lugares visibles para los clientes.
9. Vela que le sean entregados por el jefe de turno los insumos desechables necesarios para la venta.
10. Responde por el control y cuidado de los útiles en su poder.
11. Utiliza el uniforme correctamente y mantiene una apariencia personal adecuada. Ante la presencia de clientes debe practicar el saludo cordial: de frente, en voz baja, claro, despacio y sin gesticular, manifestando satisfacción o agrado por la presencia del cliente tanto en la bienvenida como en la despedida.

**Anexo #9 Asignación de funciones y responsabilidades al cajero dependiente del área
Peso variable**

12. Cuando el medio de pago utilizado sea tarjetas magnéticas, registra la operación por caja activando la tecla según el tipo de tarjeta presentado (internacionales, debito, crédito y TRANSCARD), posteriormente ejecuta la operación en el post imprimiendo el comprobante donde recoge los datos y firma del cliente.

13. En caso de requerir operaciones de devolución de mercancías, comunica al jefe de turno para que este acceda a realizar dicha operación firmándola como constancia de su autorización y ejecución. El cajero archiva el comprobante emitido por la caja registradora y explica en el registro de incidencias las causas que motivaron la misma.

14. Confecciona el modelo de venta a los trabajadores por cuenta propia mediante la presentación de los documentos que lo acreditan (carné de identidad y carné de trabajador por cuenta propia).

15. Al ejecutarse arqueos sorpresivos debe efectuar un conteo doble del efectivo antes de hacer la declaración en la caja registradora. En caso de diferencias firma el modelo “Acta por diferencias en cajas” quedando en su poder una copia del mismo.

16. Si durante el horario de servicio se requiere recibir mercancías de proveedores, debe evitar afectar los clientes que se encuentren en el local en espera de su servicio, procediendo a la recepción en el momento más adecuado. En presencia del jefe de turno cuenta las cantidades recibidas, firma la pre-recepción entregándola al jefe de turno, coloca las mercancías en las neveras y actualiza el registro de perecederos. En caso de existir diferencias entre lo contado y la factura que posee el proveedor, el jefe de turno recuenta las mercancías y si estas diferencias persisten es el encargado de proceder al esclarecimiento de las mismas. La firma del proveedor debe constar en la pre-recepción realizada.

17. Retira de la venta las mercancías que se deterioren, ubicándolas en el área habilitada para estos fines.

18. Al cierre del horario de servicio, extrae el fondo para cambio el cual entrega al jefe de turno, realiza el cuadro de la caja. Si existen diferencias de faltante o sobrante se cumplimenta el modelo habilitado a estos efectos, depositando de forma inmediata el faltante declarado o registrando el sobrante en la caja. Entrega al jefe de turno la totalidad del efectivo recaudado.

19. Posteriormente actualiza el IPV apoyándose en las pre-recepciones, transferencias y el reporte plu, emitido por la caja registradora; procede al conteo y pesaje de las existencias, confrontándolas con los

**Anexo #9 Asignación de funciones y responsabilidades al cajero dependiente del área
Peso variable**

saldos finales que obtiene como resultado en el IPV. En caso de existir diferencias, las refleja en el IPV e informa al jefe de turno quien procede según lo establecido.

20. Procede a confeccionar el modelo “orden de pedido- despacho de mercancías” relacionando la merma originada en el día y que paulatinamente fue retirando de la venta, explicando en el mismo las causas que la originaron. Remite estos documentos al jefe de turno para su revisión y aprobación.

21. Confecciona las solicitudes de mercancías agotadas o insuficientes, cumplimentando el modelo “orden de pedido-despacho de mercancías” el cual entrega al jefe de turno de conjunto con los modelos y documentos que fueron generados en el día.

22. Procede a la limpieza del local, estantes, vitrinas, recipientes y accesorios utilizados en la venta durante el horario de servicio, los cuales guarda en el lugar habilitado. Organiza las mercancías evitando dejar espacios vacíos.

Anexo #9 Asignación de funciones y responsabilidades al cajero dependiente del área Soda

1. Al incorporarse verifica que las operaciones del día anterior hayan sido borradas, para lo cual activa su clave y emite el reporte de borrado, posteriormente recibe del jefe de turno el fondo para cambios, según modelo habilitado, el cual declara en la caja registradora y archiva el comprobante de esta operación. También recibe del jefe de turno los modelos que le son necesarios para desarrollar sus funciones, incluyendo los controlados como formas numeradas y el IPV con los saldos iniciales.
2. Cuenta las existencias confrontando su resultado con el saldo final reflejado en el IPV del día anterior.
3. Recibe las mercancías transferidas del almacén, actualizando el registro de perecederos y las coloca de forma organizada por fecha de vencimiento (en casos de tener existencias anteriores de las mismas). Verifica que le hayan abastecido la totalidad de las mercancías solicitadas, informando al jefe de turno sobre las que se agotaron. Actualiza la tablilla de oferta.
4. Entrega al almacenero la merma generada el día anterior.
5. Revisa la temperatura en las neveras de mantenimiento y congelación, delimitando los productos de acuerdo a la naturaleza de las carnes (rojas, blancas y productos del mar).
6. Chequea los accesorios y recipientes necesarios para ejecutar las ventas, verificando que los mismos se encuentren limpios, en caso contrario procede a su limpieza.
7. Verifica que su área de trabajo se encuentre limpia, utilizando un paño en óptimo estado higiénico. Mantiene el mostrador y los accesorios limpios durante todo el horario de servicio.
8. En caso de rebajas de precio, recibe del jefe de turno la circular que las respalda y procede a identificar estos productos, colocándolo en lugares visibles para los clientes.
9. Vela que le sean entregados por el jefe de turno los insumos desechables necesarios para la venta.
10. Conecta la cafetera y el dispensador de hielos para garantizar su funcionamiento al comenzar el horario de servicio. Utiliza vajilla no desechable para la atención a clientes.
11. Responde por el control y cuidado de los útiles en su poder.
12. Utiliza el uniforme correctamente y mantiene una apariencia personal adecuada. Ante la presencia de clientes debe practicar el saludo cordial: de frente, en voz baja, claro, despacio y sin gesticular,

Anexo #9 Asignación de funciones y responsabilidades al cajero dependiente del área Soda

manifestando satisfacción o agrado por la presencia del cliente tanto en la bienvenida como en la despedida.

13. Cuando el medio de pago utilizado sea tarjetas magnéticas o de banda, registra la operación por caja activando la tecla según el tipo de tarjeta presentado (internacionales, debito, crédito y TRANSCARD), posteriormente ejecuta la operación en el post imprimiendo el comprobante donde recoge los datos y firma del cliente.

14. Ejecuta los cobros basado en las comandas recibidas del dependiente, archivando las mismas en orden consecutivo junto al IPV del día.

15. En caso de requerir operaciones de devolución de mercancías, comunica al jefe de turno para que este acceda a realizar dicha operación firmándola como constancia de su autorización y ejecución. El cajero archiva el comprobante emitido por la caja registradora y explica en el registro de incidencias las causas que motivaron la misma.

16. Al ejecutarse arqueos sorpresivos debe efectuar un conteo doble del efectivo antes de hacer la declaración en la caja registradora. En caso de diferencias firma el modelo “Acta por diferencias en cajas” quedando en su poder una copia del mismo.

17. Si durante el horario de servicio se requiere recibir mercancías de proveedores, debe evitar afectar los clientes que se encuentren en el local en espera de su servicio, procediendo a la recepción en el momento más adecuado. En presencia del jefe de turno cuenta las cantidades recibidas, firma la pre-recepción entregándola al jefe de turno, coloca las mercancías en las neveras y actualiza el registro de perecederos. En caso de existir diferencias entre lo contado y la factura que posee el proveedor, el jefe de turno recuenta las mercancías y si estas diferencias persisten es el encargado de proceder al esclarecimiento de las mismas. La firma del proveedor debe constar en la pre-recepción realizada.

18. Retira de la venta las mercancías que se deterioren, ubicándolas en el área habilitada para estos fines.

19. Recibe del Mercado la transferencia con los *cakes* que no fueron vendidos por esta área, los exhibe de forma adecuada. Confecciona al cierre de su turno la transferencia para el área de merma registrando en ella las existencias finales de este producto.

Anexo #9 Asignación de funciones y responsabilidades al cajero dependiente del área Soda

20. Al cierre del horario de servicio, extrae el fondo para cambio el cual entrega al jefe de turno, realiza el cuadro de la caja. Si existen diferencias de faltante o sobrante se cumplimenta el modelo habilitado a estos efectos, depositando de forma inmediata el faltante declarado o registrando el sobrante en la caja. Entrega al jefe de turno la totalidad del efectivo recaudado.

21. Posteriormente actualiza el IPV apoyándose en las pre-recepciones, transferencias y el reporte plu, emitido por la caja registradora; procede al conteo y pesaje de las existencias, confrontándolas con los saldos finales que obtiene como resultado en el IPV. En caso de existir diferencias, las refleja en el IPV e informa al jefe de turno quien procede según lo establecido.

22. Procede a confeccionar el modelo “orden de pedido- despacho de mercancías” relacionando la merma originada en el día y que paulatinamente fue retirando de la venta, explicando en el mismo las causas que la originaron. Remite estos documentos al jefe de turno para su revisión y aprobación.

23. Confecciona las solicitudes de mercancías agotadas o insuficientes, cumplimentando el modelo “orden de pedido-despacho de mercancías” el cual entrega al jefe de turno de conjunto con los modelos y documentos que fueron generados en el día.

24. Procede a la limpieza del local, estantes, vitrinas, recipientes y accesorios utilizados en la venta durante el horario de servicio, los cuales guarda en el lugar habilitado. Organiza las mercancías evitando dejar espacios vacíos.

Anexo #9 Asignación de funciones y responsabilidades al cajero dependiente del área Mercado

1. Al incorporarse verifica que las operaciones del día anterior hayan sido borradas, para lo cual activa su clave y emite el reporte de borrado, posteriormente recibe del jefe de turno el fondo para cambios, según modelo habilitado, el cual declara en la caja registradora y archiva el comprobante de esta operación. También recibe del jefe de turno los modelos que le son necesarios para desarrollar sus funciones, incluyendo los controlados como formas numeradas y el IPV con los saldos iniciales.
2. Cuenta las existencias confrontando su resultado con el saldo final reflejado en el IPV del día anterior.
3. Entrega al almacenero la merma generada el día anterior.
4. Chequea los accesorios y recipientes necesarios para ejecutar las ventas, verificando que los mismos se encuentren limpios, en caso contrario procede a su limpieza.
5. Verifica que su área de trabajo se encuentre limpia, utilizando un paño en óptimo estado higiénico. Mantiene el mostrador y los accesorios limpios durante todo el horario de servicio.
6. Vela que le sean entregados por el jefe de turno los insumos desechables necesarios para la venta.
7. Responde por el control y cuidado de los útiles en su poder.
8. Utiliza el uniforme correctamente y mantiene una apariencia personal adecuada. Ante la presencia de clientes debe practicar el saludo cordial: de frente, en voz baja, claro, despacio y sin gesticular, manifestando satisfacción o agrado por la presencia del cliente tanto en la bienvenida como en la despedida.
9. Recibe los productos de la panadería realizando un muestreo en el pesaje de los mismos. Comprueba que cuenten con la apariencia y calidad que se requiere, devolviendo los que no reúnen los requisitos para su venta. Cumplimenta la pre-recepción la cual entrega al jefe de turno. En caso de percibir exceso en la adquisición de alguna variedad, lo comunica al jefe de turno y espera por su decisión.
10. Coloca los dulces en las vitrinas refrigeradas, visible a los clientes, así como los panes, galletas y masas de pizzas en los estantes, identificándolos con los precios para su venta.
11. Manipula de forma adecuada las mercancías evitando su deterioro.

Anexo #9 Asignación de funciones y responsabilidades al cajero dependiente del área Mercado

12. Confecciona el modelo de venta a los trabajadores por cuenta propia mediante la presentación del carné de identidad y del que los identifica como tal.

13. Procede a la confección de las solicitudes de mercancías de los trabajadores por cuenta propia la que entrega al jefe de turno para incrementar el pedido de las mercancías del día señalado.

14. Cuando el medio de pago utilizado sea tarjetas magnéticas, registra la operación por caja activando la tecla según el tipo de tarjeta presentado (internacionales, débito, crédito y TRANSCARD), posteriormente ejecuta la operación en el post imprimiendo el comprobante donde recoge los datos y firma del cliente.

15. En caso de requerir operaciones de devolución de mercancías, comunica al jefe de turno para que este acceda a realizar dicha operación firmándola como constancia de su autorización y ejecución. El cajero archiva el comprobante emitido por la caja registradora y explica en el registro de incidencias las causas que motivaron la misma.

16. Al ejecutarse arqueos sorpresivos debe efectuar un conteo doble del efectivo antes de hacer la declaración en la caja registradora. En caso de diferencias firma el modelo “Acta por diferencias en cajas” quedando en su poder una copia del mismo.

17. Si durante el horario de servicio se requiere recibir mercancías de proveedores, debe evitar afectar los clientes que se encuentren en el local en espera de su servicio, procediendo a la recepción en el momento más adecuado. En presencia del jefe de turno cuenta las cantidades recibidas, firma la pre-recepción entregándola al jefe de turno, coloca las mercancías en las neveras y actualiza el registro de perecederos. En caso de existir diferencias entre lo contado y la factura que posee el proveedor, el jefe de turno recuenta las mercancías y si estas diferencias persisten es el encargado de proceder al esclarecimiento de las mismas. La firma del proveedor debe constar en la pre-recepción realizada.

18. Retira de la venta las mercancías que se deterioren, ubicándolas en el área habilitada para estos fines.

19. Al cierre del horario de servicio, transfiere para el área del Soda los *cakes* que tengan existencias. Con las mercancías que vencen en esa fecha confecciona el modelo “orden de pedido- entrega de mercancías”, relacionando las mismas así como la causa que originan su inclusión a los inventarios de merma. En modelo aparte registra, de igual forma, la merma originada en el día y que paulatinamente fue retirando de la venta. Remite estos documentos al jefe de turno para su revisión y aprobación.

Anexo #9 Asignación de funciones y responsabilidades al cajero dependiente del área Mercado

20. Seguidamente, extrae el fondo para cambio el cual entrega al jefe de turno, realiza el cuadro de la caja. Si existen diferencias de faltante o sobrante se cumplimenta el modelo habilitado a estos efectos, depositando de forma inmediata el faltante declarado o registrando el sobrante en la caja. Entrega al jefe de turno la totalidad del efectivo recaudado.

21. Posteriormente actualiza el IPV apoyándose en las pre-recepciones, transferencias y el reporte plu, emitido por la caja registradora; procede al conteo y pesaje de las existencias, confrontándolas con los saldos finales que obtiene como resultado en el IPV. En caso de existir diferencias, las refleja en el IPV e informa al jefe de turno quien procede según lo establecido.

22. Procede a confeccionar el modelo “orden de pedido- despacho de mercancías” relacionando la merma originada en el día y que paulatinamente fue retirando de la venta, explicando en el mismo las causas que la originaron. Remite estos documentos al jefe de turno para su revisión y aprobación.

23. Procede a la limpieza del local, estantes, vitrinas, recipientes y accesorios utilizados en la venta durante el horario de servicio, los cuales guarda en el lugar habilitado. Organiza las mercancías evitando dejar espacios vacíos.

Anexo #9 Asignación de funciones y responsabilidades al Lunchero

1. Mantiene en lugar asequible las fichas técnicas de los productos que oferta con las normas establecidas para su elaboración.
2. Cuenta las existencias confrontando su resultado con el saldo final reflejado en el IPV del día anterior.
3. Recibe las mercancías transferidas del almacén, actualizando el registro de perecederos y las coloca de forma organizada por fecha de vencimiento (en casos de tener existencias anteriores de las mismas). Verifica que le hayan abastecido la totalidad de las mercancías solicitadas, informando al jefe de turno sobre las que se agotaron.
4. Entrega al almacenero la merma generada el día anterior.
5. Revisa la temperatura en las neveras de mantenimiento y congelación, delimitando los productos de acuerdo a la naturaleza de las carnes (rojas, blancas y productos del mar).
6. Chequea los accesorios y recipientes necesarios para ejecutar las ventas, verificando que los mismos se encuentren limpios, en caso contrario procede a su limpieza.
7. Verifica que su área de trabajo se encuentre limpia, utilizando un paño en óptimo estado higiénico. Mantiene el mostrador y los accesorios limpios durante todo el horario de servicio.
8. Vela que le sean entregados por el jefe de turno los insumos desechables necesarios para la venta.
9. Responde por el control y cuidado de los útiles en su poder.
10. Utiliza el uniforme correctamente y mantiene una apariencia personal adecuada.
11. Conecta los equipos de elaboración como hornos, microondas, freidora y lazqueadora, comprobando su funcionamiento y manteniéndolos a la temperatura adecuada para iniciar su explotación.
12. Informa de forma inmediata al jefe de turno en caso de presentar limitantes para garantizar la oferta de alguna especialidad.
13. Mantiene correctamente tapados todos los envases, embalajes y depósitos de los productos evitando riesgos de contaminación.

Anexo #9 Asignación de funciones y responsabilidades al Lunchero

14. Utiliza utensilios para la manipulación de los alimentos y vajilla no desechable para la prestación del servicio.
15. Recibe del dependiente las comandas por donde realiza el despacho de estos pedidos, firmándolas una vez cumplimentados los mismos y manteniendo en su poder una copia. Son archivadas junto al IPV al concluir su turno de trabajo.
16. Retira de la venta las mercancías que se deterioren, ubicándolas en el área habilitada para estos fines.
17. Posteriormente actualiza el IPV apoyándose en las pre-recepciones, transferencias y el reporte plu, emitido por la caja registradora; procede al conteo y pesaje de las existencias, confrontándolas con los saldos finales que obtiene como resultado en el IPV. En caso de existir diferencias, las refleja en el IPV e informa al jefe de turno quien procede según lo establecido.
18. Anota en el Submayor de insumos para elaboración las cantidades de componentes no asociadas a las fichas técnicas que fueron utilizadas en el día, así como el saldo final de las mismas.
19. Procede a confeccionar el modelo “orden de pedido- despacho de mercancías” relacionando la merma originada en el día y que paulatinamente fue retirando de la venta, explicando en el mismo las causas que la originaron. Remite estos documentos al jefe de turno para su revisión y aprobación.
20. Confecciona las solicitudes de mercancías agotadas o insuficientes, cumplimentando el modelo “orden de pedido-despacho de mercancías” el cual entrega al jefe de turno de conjunto con los modelos y documentos que fueron generados en el día.
21. Procede a la limpieza del local, estantes, vitrinas, recipientes y accesorios utilizados en la venta durante el horario de servicio, los cuales guarda en el lugar habilitado. Organiza las mercancías evitando dejar espacios vacíos.

Anexo #10 Determinación de los indicadores- Cafetería Doña Neli

Período analizado: octubre a diciembre 2012

$$\text{Rot. de Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventarios Promedio}} = \frac{90684,88 * 366 / 92}{(22\ 625,36 + 22\ 443,09) / 2} = 16,01$$

$$\text{Días de Inventario} = \frac{\text{Días del período}}{\text{Rot. de Inventario}} = \frac{366}{16,01} = 22,86$$

Ingresos por trabajador

Área	Ventas	Cantidad de Trabajadores	Resultado
101- Soda	101438,85	6	183,77
102- Mercado	26327,9	2	143,09
106- Tienda	35596,2	2	193,46
107- Peso variable	22454,5	1	244,07
Total Unidad	185817,45	11	183,61

Ventas por plazas

Área	Ventas	Plazas	Resultado
101- Soda	101438,85	51	21,62

Índice de costo

Área	Ventas	Costos	Resultado
101- Soda	101438,85	43720,14435	0,4310
102- Mercado	26327,9	17434,33538	0,6622
106- Tienda	35596,2	17869,2924	0,5020
107- Peso variable	22454,5	11655,14	0,5191
Total Unidad	185817,45	90678,92	0,4880

Anexo #11 Estado de resultado resumido
Unidad Cafetería Doña Neli
4to trimestre-2012

INDICADOR	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			TOTAL		
	Plan	Real	% Cump.	Plan	Real	% Cump.	Plan	Real	% Cump.	Plan	Real	% Cump.
INGRESO	53.521,00	50.373,60	94,12	57.197,00	59.883,23	104,70	67.737,00	75.560,62	111,55	178.455,00	185.817,45	104,13
900 -- VENTAS	53.401,00	50.257,80	94,11	57.077,00	59.767,43	104,71	67.617,00	75.447,82	111,58	178.095,00	185.473,05	104,14
950 -- OTROS INGRESOS	120,00	115,80	96,50	120,00	115,80	96,50	120,00	112,80	94,00	360,00	344,40	95,67
COSTO	27.888,00	28.942,93	103,78	28.620,00	25.831,71	90,26	34.474,00	35.910,24	104,17	90.982,00	90.684,88	99,67
810 -- COSTO DE VENTAS	27.888,00	28.942,93	103,78	28.620,00	25.831,71	90,26	34.474,00	35.910,24	104,17	90.982,00	90.684,88	99,67
GASTO	17.454,00	17.112,72	98,04	17.256,00	17.630,00	102,17	16.864,00	16.615,37	98,53	51.574,00	51.358,09	99,58
826 -- GASTOS DE VENTAS	17.267,00	16.920,68	97,99	17.069,00	17.269,30	101,17	16.677,00	16.075,52	96,39	51.013,00	50.265,50	98,53
835 -- GASTOS FINANCIEROS	25,00	38,31	153,24	25,00	36,92	147,68	25,00	61,19	244,76	75,00	136,42	181,89
865 -- OTROS GASTOS	162,00	153,73	94,90	162,00	323,78	199,86	162,00	478,66	295,47	486,00	956,17	196,74
GASTO POR ELEMENTO	17.454,00	17.112,72	98,04	17.256,00	17.630,00	102,17	16.864,00	16.615,37	98,53	51.574,00	51.358,09	99,58
0 -- Otros Gastos	187,00	192,04	102,70	187,00	360,70	192,89	187,00	539,85	288,69	561,00	1.092,59	194,76
1 -- Retribuciones	6.692,00	6.868,94	102,64	6.692,00	7.338,68	109,66	6.864,00	6.672,74	97,21	20.248,00	20.880,36	103,12
3 -- Consumo Material	726,00	612,89	84,42	722,00	826,41	114,46	820,00	1.066,86	130,10	2.268,00	2.506,16	110,50
4 -- Servicios Recibidos	6.529,00	5.994,76	91,82	6.335,00	5.476,93	86,46	5.606,00	4.950,52	88,31	18.470,00	16.422,21	88,91
6 -- Tribuciones	2.708,00	2.776,54	102,53	2.708,00	2.959,73	109,30	2.775,00	2.700,00	97,30	8.191,00	8.436,27	102,99
7 -- Depreciaciones	612,00	667,55	109,08	612,00	667,55	109,08	612,00	685,40	111,99	1.836,00	2.020,50	110,05
UTILIDAD NETA	8.179,00	4.317,95	52,79	11.321,00	16.421,52	145,05	16.399,00	23.035,01	140,47	35.899,00	43.774,48	121,94
Costos por CUC de Ingreso (%)	52,11	57,46	110,27	50,04	43,14	86,21	50,89	47,53	93,38	50,98	48,80	95,72
Gastos por CUC de Ingreso (%)	32,61	33,97	104,17	30,17	29,44	97,58	24,90	21,99	88,32	28,90	27,64	95,64
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	15,28	8,57	56,09	19,79	27,42	138,55	24,21	30,49	125,92	20,12	23,56	117,11