

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS E INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA MEDIR  
EL RENDIMIENTO DE LOS PUNTO DE VENTA “COPSERVIR  
LTDA.”SUCURSAL BUCARAMANGA**

**PAULA MARCELA RUEDA ARDILA  
ID. 74268**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN E INGENIERÍA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
FLORIDABLANCA  
2010**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS E INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA MEDIR  
EL RENDIMIENTO DE LOS PUNTO DE VENTA “COPSERVIR  
LTDA.”SUCURSAL BUCARAMANGA**

**PAULA MARCELA RUEDA ARDILA**

**Trabajo de grado aplicado para optar al título de  
Ingeniero Industrial**

**Director de Proyecto  
Argemiro Leal Plata  
Economista  
Docente**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN E INGENIERÍA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
FLORIDABLANCA  
2010**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Floridablanca, 10 de septiembre de 2010**

*Durante estos cinco años de vida universitaria mi gran compañía,  
es esa voz interna que todos los días nos acompaña a los seres  
humanos, que nos guía para saber cuáles son los caminos a seguir y  
muchas veces nos equivocamos pero es lo único que siempre está  
cuando fallamos, esa voz que nos encamina para iniciar cada etapa  
de la vida, quien nunca me dejó desfallecer en esta etapa que  
culminó y la que inició.*

*Al todo poderoso que me dio la capacidad de aprender y entender lo  
que mis maestros en sus clases, en cada palabra, lección o examen  
quisieron corregirme o me premiaron cuando obtuve grandes logros  
en mi vida durante estos cinco años de vida universitaria le  
agradezco a mi gran compañía, Dios,  
A mis padres Pablo Antonio Rueda Zárate y Mariela Ardila Melo y  
mi hermana Luz Dary Patricia Rueda Ardila.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias Dios Todopoderoso por ser mi guía para hacer posible este sueño y por estar conmigo para seguir cumpliendo muchos más.

A mis padres quienes con su apoyo y confianza hicieron más fácil esta etapa de mi vida. A mi hermana por toda su colaboración y a toda mi familia.

A Copservir Ltda., por recibirme y hacerme parte de su familia. Gracias a la Señora Alicia por su apoyo y conocimiento brindado, a mis compañeros José, Sonia, Nhora, Fabio, Gabriel, Gabriela y Sergio.

A mi novio Jorge López, a mis amigas Jeris, Luisa y Mónica, a mis amigos Julián, Tevés, Manuel, Pablo y Kelvin, por su amistad y compañía durante toda mi carrera universitaria.

## CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO.....	12
INTRODUCCIÓN .....	17
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	18
1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA .....	18
1.1.4 ORGANIGRAMA.....	21
1.2 LOGOTIPO .....	22
1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	23
1.4 NÚMERO DE EMPLEADOS.....	23
1.5 TELÉFONO .....	23
1.6 DIRECCIÓN.....	23
1.7 RESEÑA HISTÓRICA.....	24
1.8 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO.....	25
1.9 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO .....	26
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	27
3. ANTECEDENTES.....	29
4. JUSTIFICACIÓN.....	32
5. OBJETIVOS.....	34
5.1 OBJETIVO GENERAL .....	34

5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
6.	MARCO TEÓRICO .....	35
7.	ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA.....	45
7.1	SEGUIMIENTO A COMPROMISOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS	45
7.2	SEGUIMIENTO PAPELES DE TRABAJO DE LAS VISITAS OPERATIVAS	46
7.3	SOLICITUD Y LEGALIZACIÓN DE ANTICIPOS DE VIÁTICOS .....	47
7.4	APOYO A AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS .....	48
7.5	SEGUIMIENTOS ESPECIALES .....	48
7.6	PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA TOMA FÍSICA DEL INVENTARIO .....	48
7.7	ACOMPañAMIENTO A LA FUNDACIÓN COPSERVIR .....	49
7.8	APERTURA DE URNA .....	49
7.9	CONTROL .....	49
8.	IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS .....	50
8.1	MEJORAS PROPUESTAS .....	50
8.2	PROPUESTAS IMPLEMENTADAS.....	52
8.2.4	INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	60
8.3	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	74
9.	CONCLUSIONES .....	81
10.	RECOMENDACIONES.....	82
	ANEXOS.....	85

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama. ....	21
Figura 2. Logotipo. ....	22
Figura 3. Organigrama del Departamento de Auditoría. ....	26
Figura 4. Mapa Estratégico de la División Financiera. ....	29
Figura 5. Cuadro de mando integral. ....	37
Figura 6. Modelo integral de dirección estratégica. ....	38
Figura 7. Esquema integral para la formulación de la estrategia. ....	40
Figura 8. Balanced ScoreCard General ....	55
Figura 9. Balanced ScoreCard Perspectiva Financiera. ....	56
Figura 10. Balanced ScoreCard Perspectiva de Clientes.....	57
Figura 11. Balanced ScoreCard Perspectiva de Procesos Internos.....	58
Figura 12. Balanced ScoreCard Perspectiva de Innovación y aprendizaje.....	59

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Principios cooperativos.....	19
Tabla 2. Valores cooperativos.....	20
Tabla 3. Niveles de desempeño.....	52
Tabla 4. Ponderación general.....	74
Tabla 5. Ponderación de Indicadores.....	74

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Formato seguimiento papeles de trabajo anterior.....	52
Cuadro 2. Formato seguimiento papeles de trabajo nuevo.....	52
Cuadro 3. Indicadores de desempeño.....	59
Cuadro 4. Títulos de cuadro de medición de indicadores.....	63
Cuadro 5. Cuadro de medición indicador 1.....	64
Cuadro 6. Cuadro de medición indicador 2.....	65
Cuadro 7. Cuadro de medición indicador 3. ....	66
Cuadro 8. Cuadro de medición indicador 4 ....	67
Cuadro 9. Cuadro de medición indicador 5 ....	68
Cuadro 10. Cuadro de medición indicador 6.....	69
Cuadro 11. Cuadro de medición indicador 7.....	70
Cuadro 12. Cuadro de medición indicador 1.....	71
Cuadro 13. Cuadro de medición indicador 1.....	72

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Informe de seguimiento a compromisos. ....	86
Anexo B. Formatos.....	91
Anexo C. Formato de apertura. ....	93
Anexo D. Formato arqueo de caja.....	94
Anexo E. Formato estado de mercancía. ....	96
Anexo F. Portada papeles de trabajo. ....	97
Anexo G. Distribución por zonas y puntos de venta.....	98
Anexo H. Resumen resultados de medición de indicadores. ....	99

## GLOSARIO

- **AUDITOR:** persona con los atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría.<sup>1</sup>
- **AUDITORÍA:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de la auditoría.<sup>2</sup>
- **AUDITORÍA OPERATIVA:** tiene por objeto evaluar el nivel de eficiencia en el manejo de los recursos de una entidad, mostrando prácticas no económicas ó identificando las causas de la ineficiencia en las operaciones, y señalando en qué medida los resultados satisfacen los objetivos propuestos.<sup>3</sup>
- **ASOCIACIONES:** una asociación puede producirse al vincular situaciones que son similares, que son opuestas ó que son contiguas.<sup>4</sup>
- **CAPACIDAD:** integración de un conjunto de recursos.<sup>5</sup>
- **CRITERIOS DE AUDITORÍA:** conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.<sup>6</sup>
- **COOPERATIVA MULTIACTIVA:** son aquellas que se dedican a diversas actividades y que agrupan agricultores y ganaderos que concurren con producciones diversas y que prestan a los mismos determinados servicios.<sup>7</sup>
- **DIRECCIÓN ESTRATEGIA:** se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito. Todas las organizaciones tienen una estrategia, pero a menudo se encuentra implícita y no se ha examinado

---

<sup>1</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC ISO 9000. Bogotá D.C. 2006, 21p.

<sup>2</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC ISO 9000. Bogotá D.C. 2006, 20p.

<sup>3</sup> YOUNES MORENO, Diego. Derecho del control fiscal: vigilancia para una gestión transparente de lo público. Ibañez, Quinta edición. Colombia, 1996 196 p.

<sup>4</sup> KOENES, Avelina. Toma de decisiones eficaces. MAPCAL S.A., Madrid, 1995. 186 P.

<sup>5</sup> HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. Editorial Thompson. México, 2004 89p.

<sup>6</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC ISO 9000. Bogotá D.C. 2006, 21p.

<sup>7</sup> GUERRA, AGUILAR. Glosario para administradores y economistas agropecuarios. Editorial Limusa S.A. México, 1995 238 p.

con atención. La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso personal encargado de ejecutarlo; este proceso es coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo.<sup>8</sup>

• **FÁRMACO:** término farmacológico para cualquier compuesto biológicamente activo, capaz de modificar el metabolismo de las células sobre las que hace efecto. En el campo de la medicina, veterinaria y otras ciencias, se utilizan los fármacos con fines terapéuticos, para el tratamiento de un mal, diagnósticos, para asistir en los hallazgos de algún mal, o profiláctico, la defensa el individuo de amenazas a su salud.<sup>9</sup>

• **INDICADORES DE DESEMPEÑO:** los indicadores de desempeño se dividen en: Indicadores económicos, los cuales informan sobre el impacto económico de la acción de la organización en los distintos grupos de interés. Indicadores medioambientales, los cuales informan sobre el impacto de la actividad de la organización en el entorno natural. Indicadores sociales, los cuales informan sobre el impacto los cuales informan sobre el impacto de la actividad de la organización sobre el impacto social a través del empleo, sociedad y productos ofrecidos.<sup>10</sup>

• **PRUEBA VARIABLE:** son pruebas diferentes a las que se realizan normalmente en las visitas operativas, que pueden variar mes a mes y de acuerdo a las necesidades de las unidades operativas de la cooperativa.<sup>11</sup>

• **PROCESO DE MEDICIÓN:** conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud.<sup>12</sup>

• **VENTA:** acto de convencer a una persona respecto a las bondades, cualidades, características y beneficios de un producto o servicio, de forma tal que esa persona acceda a realizar, voluntariamente, la entrega de una

---

<sup>8</sup> GOODSTEIN, Leonard D., NOLA, Timothy M., PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia, 1998 386p.

<sup>9</sup> BOROBIÁ FERNÁNDEZ, César, MERCADER UGUINA, Jesús R., DE LA PUEBLA PINILLA, Ana. Valoración médica y jurídica de la incapacidad laboral. La Ley, Alcobendas, 2007 52 P. ISBN 978-9725-683-4

<sup>10</sup> MUÑOZ CASTELLANOS, Rosa , NEVADO PEÑA, Domingo. El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI, ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio. Madrid, Especial directivos, 130 p.

<sup>11</sup> Redacción propia.

<sup>12</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC ISO 9000. Bogotá D.C. 2006, 22p.

determinada cantidad de dinero con el propósito de lograr la posesión, uso o consumo de dicho producto o servicio.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> ANGEL, Mateo. MANUAL DE VENTAS Y NEGOCIACIÓN. Editorial: LIBROS EN RED. España 2005, 11p.

## RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

**TÍTULO** Diseño de estrategias e indicadores de desempeño para medir el rendimiento de los punto de venta “Copservir Ltda.” Sucursal Bucaramanga

**AUTOR(A):** Paula Marcela Rueda Ardila

**ESCUELA:** Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Argemiro Leal Plata

El diseño del *Balanced ScoreCard*, mide el desempeño de una organización de acuerdo a las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, innovación y aprendizaje, que definen los componentes más importantes. Por lo tanto, para los PDV que conforman la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios Copservir Ltda., es fundamental conocer su rendimiento para determinar en qué nivel de cumplimiento está, de acuerdo a la normatividad establecida por la cooperativa. Para esto, en primera medida se deben diseñar las estrategias según las perspectivas del Cuadro de Mando e indicadores de desempeño, para medir el rendimiento de los PDV como alcance fundamental del diseño del BSC. El método a utilizar corresponde a un cuadro de Excel que se irá alimentando de acuerdo a los recursos requeridos por la misma. Siguiendo esta metodología: primero se deben determinar los períodos a medir, se realiza la búsqueda de los datos requeridos para alimentar la tabla continuando con la observación del resultado obtenido frente al esperado, y en la columna de frecuencia de medición se incluye el tiempo en que se evaluó de acuerdo a la necesidad del Punto de Venta. Posteriormente, se revisa el rango y la evaluación del resultado, determinando la apreciación de “falso” cuando el resultado obtenido no pertenece al rango en línea ó “verdadero” cuando el resultado obtenido pertenece al rango en línea. También se puede observar la norma que amplía la información sobre el objetivo que se plantea; finalizando el cuadro de medición de indicadores se encuentra la columna de estrategias a aplicar, estas buscan ofrecer un impulso para que cada jefe ó administrador tenga una guía para iniciar actividades que faciliten su desempeño y presenten buenos resultados tanto en las auditorías como en las visitas realizadas por la dirección de zona y demás directivos que evalúen sus actividades. Luego se realizará la ponderación de cada indicador y se obtendrá un porcentaje de evaluación final, que determina en qué nivel de desempeño. Estos indicadores fueron aplicados a tres puntos de venta para mostrar la mecánica y funcionamiento del cuadro de medición. Resultado que se ubicará dentro de los siguientes rangos:

Nivel	Ponderación %
Bajo	0 - 33
Medio	34 - 66
Alto	67 - 100

**Palabras Claves:** BSC (Balanced ScoreCard), PDV (Punto de venta) estrategias, indicadores, perspectivas y rendimiento.

## GENERAL SUMMARY OF JOB GRADE

**TITLE:** Design strategies and performance indicators to measure the performance of point of sale "Copservir Ltda., branch Bucaramanga

**AUTHOR(A):** Paula Marcela Rueda Ardila

**SCHOOL:** Industrial Engineering

**DIRECTOR:** Argemiro Leal Plata

Designing a Balanced Scorecard measures the performance of an organization according to the financial prospects, customers, internal processes, innovation and learning, which define the important components of it. Therefore, for forming the cooperative Point of Sale Multiactiva Copservir Supportive Services Ltd., is essential to know its performance to determine what level of compliance is, in accordance with the regulations established. For this first, the strategies must be designed according to different perspectives of the balanced scorecard and performance indicators to measure the performance of outlets as fundamental design scope of Balanced ScoreCard. The method used to an Excel spreadsheet that will be fed according to the resources required by it. The measurement was performed using the following methodology: in the first instance must determine the periods to be measured, then performs the search of the data required to feed the table continued with the observation of meet the expected result, in addition to the frequency column measurement includes the time it was evaluated according to the need for point of sale. Subsequently, we review the status and outcome assessment, determining the assessment of "false" when the results are not part of the range or "true" when the result belongs to the range. Additionally you can see the standard that extends the information on the objective set, ending the box to measure indicators column is to implement strategies, these seek to provide an impetus for each administrator has a guide to initiate activities to facilitate their performance and present good results both in the audits as visits made by management area and other directors to evaluate their activities. Then he carried the weight of each indicator and get a percentage of final assessment, which determines the performance level is the point of sale. These indicators were applied to three outlets to show the mechanics and operation of the metering box. Results will be located within the following ranges:

Level	Weighting %
Under	0 - 33
Medium	34 - 66
Hign	67 - 100

**Keywords:** BSC (Balanced Scorecard), POS (Point of sale) strategies, indicators, and performance perspectives.

## INTRODUCCIÓN

El desempeño de los componentes de una organización, se refleja en los comportamientos y acciones que buscan alcanzar los objetivos de la misma y que pueden ser medidos en términos porcentuales para determinar su nivel de contribución al valor agregado de la organización, por lo tanto, es fundamental para determinar el crecimiento individual y colectivo de las organizaciones; por esto, se busca una buena administración del desempeño que asegure el cumplimiento de las metas definidas, que requieren de supervisión para mantenerse dentro de los lineamientos o la normatividad definida por la política de la organización para el desarrollo de sus actividades.

Para este caso, el desarrollo de auditorías dentro de una organización ó asociación permite detectar debilidades y fortalezas en el desarrollo de las actividades individuales y colectivas. Este proceso al ser sistemático, independiente y documentado permite obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de la auditoría para este caso en los puntos de venta.

Por lo tanto, lo que se espera del resultado del diseño de estrategias e indicadores para medir el rendimiento de una organización es generar conclusiones acerca de las acciones que se han realizado antes de la medición. Estos resultados esperados motivan a la creación de indicadores medibles que determinen un nivel cuantitativo de los resultados obtenidos después de aplicar estrategias propias y colectivas dentro del objeto a medir.

Para el alcance de este objetivo es indispensable contar con la capacitación en la medición de los indicadores siguiendo una metodología sencilla basada en los siguientes pasos; que inician con la determinación de los períodos a medir, la búsqueda de los datos requeridos, posteriormente se compara el resultado obtenido con el esperado y se determina la frecuencia con que fue medido, se evalúa el resultado y se determina su ponderación de acuerdo al valor indicado para cada indicador, tomando las estrategias a aplicar, según el nivel en que se ubica cada objetivo medible.

Es decir, que para medir un objetivo cuantificable la idea final del proyecto es aplicar la medición de los indicadores a los puntos de venta para tomar acciones preventivas que mejoren los resultados de las auditorías.

# 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

## 1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

COPSERVIR LTDA. Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios

**1.1.1 Misión.**<sup>14</sup> Ser una institución reconocida en el sector solidario, que propenda por el bienestar y desarrollo de los asociados y sus familias, por la generación de capital social; competitiva en productos y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad.

**1.1.2 Visión.**<sup>15</sup> Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y sus familias, mediante la prestación de servicios integrales y comercializar productos competitivos que generen beneficios a la comunidad.

**1.1.3 Principios y valores cooperativos.**<sup>16</sup> Valor: “Significa literalmente algo que tiene un precio, que es querido, que de mucha estima o que vale la pena, consiguientemente, algo por lo que uno está dispuesto a sufrir o a sacrificarse, algo que es más razón de vivir, y si fuera preciso para morir”.

“Los valores proporcionan motivos. Dan identidad a la persona, le ponen funciones, nombre, carácter. Los valores son algo que ocupa el centro de la propia vida, marcando su extensión y profundidad”

---

<sup>14</sup>COPSERVIR PORTAL. Misión. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13&Itemid=37](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=37)> [Citado en 21 de enero de 2010]

<sup>15</sup> COPSERVIR PORTAL. Visión. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13&Itemid=37](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=37)> [Citado en 21 de enero de 2010]

<sup>16</sup> COPSERVIR PORTAL. Principios y valores cooperativos. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13&Itemid=37](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=37)>>[Citado en 21 de enero de 2010]

Tabla 1. Principios cooperativos.

<b>Principio Cooperativo</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Adhesión Voluntaria Y Abierta</b>	Las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestos a aceptar las responsabilidades de sus asociados, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.
<b>2. Gestión Democrática Por Parte de los Asociados</b>	Las cooperativas son organizaciones administrativas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de políticas y la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los asociados.
<b>3. Participación Económica de los Asociados</b>	Los asociados contribuyen equitativamente al patrimonio de sus cooperativas y la administración de manera democrática. Por lo menos parte del patrimonio es de propiedad común de la Cooperativa.
<b>4. Autonomía E Independencia</b>	Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, administradas por sus asociados. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos o si se consiguen recursos de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren la administración democrática por parte de los asociados y mantengan su autonomía.
<b>5. Educación, Capacitación E Información</b>	Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan a la comunidad especialmente a los jóvenes y líderes de opinión acerca de la naturaleza y beneficios de la Cooperativa.
<b>6. Cooperación Entre Cooperativas</b>	Las cooperativas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
<b>7. Interés Por La Comunidad</b>	Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus asociados.

Fuente: COPSERVIR PORTAL. [En línea] <[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13&Itemid=37](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=37)> [Citado en 21 de enero de 2010]

Tabla 2. Valores cooperativos.

Valor	Descripción
<b>Democracia</b>	Dirección y Administración de la cooperativa en menos de sus asociados con base en la igualdad. Los asociados serán simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa cooperativa.
<b>Honestidad</b>	Conceptos que vinculan convicciones y actividades relacionadas con honradez, decencia, franqueza, aplicadas a la empresa cooperativa en las finanzas, los precios, las pesas y medidas, la verdad en los informes y estados financieros. Es el valor más importante para el cooperativismo. Las empresas solidarias deben ser transparentes, diáfanos, justas y razonables.
<b>Ayuda Mutua</b>	El asociado no puede ser el sujeto pasivo de la acción benéfica de otros, sino el partícipe activo para el mejoramiento de su propio destino. En este valor se fundamenta el cooperativismo y es el más conocido e identificable. Es un valor básico que pertenece a la naturaleza del movimiento, basado en la autoayuda.
<b>Equidad</b>	Característica particular de la justicia que está más allá de formalismos simplistas.
<b>Solidaridad</b>	Característica sobresaliente del sistema cooperativo que se manifiesta cuando los esfuerzos colectivos que supone la participación de todos.
<b>Apertura</b>	
<b>Responsabilidad</b>	Significa asumir las propias responsabilidades en la conducción de las cooperativas y no delegarlas a personas ajenas.

Fuente: COPSERVIR PORTAL. [En línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13&Itemid=37](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=37)> [Citado en 21 de enero de 2010]

### 1.1.4 Organigrama.

Figura 1. Organigrama.



Fuente: Elaborada por la autora según indicaciones. **Infraestructura**<sup>17</sup>

<sup>17</sup>COPSERVIR PORTAL. Infraestructura. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=38](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=38)>[Citado en 21 de enero de 2010]

A través de sus establecimientos de comercio Drogas la Rebaja, cubre 150 municipios colombianos, contando con una gran infraestructura que la constituye en el canal de distribución de medicamentos más importante del país. Por esto los clientes pueden estar seguros que en donde quiera que estén, Drogas La Rebaja los estará acompañando. Cada punto de venta de Drogas La Rebaja hace parte de una sucursal, la cual se ocupa de la administración y cumplimiento de las políticas nacionales. La fuerza administrativa se concentra en 4 Sucursales, las cuales apoyan estratégicamente los puntos de venta de sus zonas.

- Sucursal Barranquilla.
- Sucursal Bogotá.
- Sucursal Bucaramanga.
- Sucursal Cali.

Si se analiza Copservir mediante cifras, se puede afirmar que cuenta con más de 4.966 Asociados ubicados en:

- 4 Sucursales y 1 Dirección General
- 653 Puntos de venta
- 30 Zonas

Además de esto Copservir Ltda., tiene presencia en todo el territorio nacional, distribuidos en 27 Departamentos y 150 Ciudades, Asimismo ocupa el 5 puesto en ventas entre entidades del sector cooperativo, el 28 puesto entre las mayores empleadoras del país y el 75 puesto en ventas a nivel país entre las 100 empresas más grandes. Copservir atiende a 56 Millones de Clientes al año, 5 Millones de Clientes a Domicilio, genera 20.000 empleos indirectos y cuenta con 390 puntos de venta con servicio a domicilio, 475 puntos de venta con servicio de inyectología y 22.000 referencias.

## 1.2 LOGOTIPO<sup>18</sup>

Figura 2. Logotipo.



Fuente: COPSERVIR PORTAL. Infraestructura. [En línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=38](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=38)>> [Citado en 21 de enero de 2010]

<sup>18</sup> COPSERVIR PORTAL. Logotipo. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=38](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=38)>>[Citado en 21 de enero de 2010]

COPSERVIR integra en su logotipo un símbolo que representa un hombre con los brazos extendidos en actitud de Servicio, integrado al símbolo. El nombre de esta empresa viene de la unión de un prefijo con un verbo en su forma infinitiva

**COP:** Cooperativa

**SERVIR:** Acción de servicio.

### **1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Copservir Ltda., es un organismo cooperativo basado en los principios del mismo, el cual tiene con función la producción, comercialización y distribución de productos farmacéuticos, medicinales, odontológicos, artículos de perfumería, cosméticos y de tocador, entre otros.

**1.3.1 Servicios.** La Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios Copservir Ltda., es la propietaria de todos los establecimientos de Drogas la Rebaja, la cual distribuye y comercializa principalmente productos farmacéuticos; la cooperativa se esfuerza por mantener la mejor atención a sus clientes con sus formas de comercialización como lo son: la venta nacional, el servicio 24 horas, el servicio a domicilio, la rebaja virtual, y el moderno Call Center.

### **1.4 NÚMERO DE EMPLEADOS**

Copservir sucursal Bucaramanga cuenta con 1.060 trabajadores distribuidos en oficina, bodega y puntos de venta de cada una de las zonas que pertenecen a esta sucursal.

### **1.5 TELÉFONO**

- Sucursal Barranquilla, Teléfono (5) 3530793
- Sucursal Bogotá, Teléfono (1) 3351700
- Sucursal Bucaramanga, Teléfono (7) 6426999
- Sucursal Cali, Teléfono (2) 3218000

### **1.6 DIRECCIÓN**

Copservir Ltda., cuenta con 4 sucursales en:  
Sucursal Barranquilla, Carrera. 68 No. 74-49  
Sucursal Bogotá, Calle 13 No. 42-10

Sucursal Bucaramanga, Carrera 16 No. 47 - 82  
Sucursal Cali, Calle 18 No. 121-130 Pance

## 1.7 RESEÑA HISTÓRICA<sup>19</sup>

### **Quienes somos**

Antes del año 1995 los trabajadores de Copservir veníamos practicando la cultura del ahorro con el ánimo de ayudarnos a superar nuestras necesidades económicas y sociales, esperábamos contar con un mecanismo que no sólo nos permitiera la práctica del ahorro sino que además se lograra con él un servicio crediticio, eficiente, continuo y progresivo. Luego de estudios, análisis y consultas se determinó, inspirados en los principios rectores de la economía solidaria, que la mejor opción era la creación de una cooperativa.

Toda esta idea y aspiración de los Trabajadores se concretó el 24 de Julio de 1995 con la celebración de la Asamblea General y la participación de 60 asociados que dio constitución a la Cooperativa.

La asociación de trabajadores que conforman Copservir, adquirió en 1996, un total de 320 droguerías de quienes eran sus patronos o empleadores y desde ese entonces ha establecido 133 nuevas farmacias con el producto de sus ingresos, no sin antes anotar que su actual patrimonio proviene de la consolidación de aportes mensuales realizados por espacio de 9 años que lleva constituida la Cooperativa.

En el año 1996 Copservir compro legalmente los establecimientos comerciales de Distribuidora de Drogas la Rebaja S.A. que durante 7 años fue investigada por la Fiscalía general de la nación que mediante sentencia del 21 de febrero de 1997, confirmada el 26 de mayo del mismo año concluyo que tales establecimientos no fueron adquiridos con dinero producto del tráfico de estupefacientes como tampoco de que se trataran de transacciones simuladas en donde los procesados de manera consciente y voluntaria aceptarían prestar sus nombres para ocultar a los verdaderos propietarios y que ellos lo hicieran con el conocimiento claro y preciso de que se trataba de bienes adquiridos con el producto del narcotráfico. La adquisición de las farmacias por parte de los trabajadores estuvo fundamentada en tres grandes circunstancias:

A) Encontrarse los patronos abocados a una inminente liquidación por el bloqueo comercial decretado por el departamento del tesoro de los Estados Unidos.

---

<sup>19</sup>COPSERVIR PORTAL. Reseña histórica. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=36](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=36)>>[Citado en 22 de enero de 2010]

B) Constituirse los trabajadores, en dueños del más considerable pasivo laboral conformado por salarios, cesantías e indemnizaciones respecto de cerca de 4.300 trabajadores con antigüedades que promediaban los diez años de servicio.

C) Ser los trabajadores dueños del conocimiento respecto de la operación de una actividad que hoy convierte a Copservir en la segunda Cooperativa que más trabajo genera en Colombia y la primera en el campo de la distribución

Hoy Copservir Ltda., cuenta con 578 Puntos de Venta a nivel nacional, ocupa el puesto No. 85 entre las mejores empresas del país. Tenemos presencia en 32 Departamentos y en 147 ciudades del País.

Generamos 4.721 empleos directos que benefician a más 22.000 personas entre cónyuges, hijos, padres y demás personas a cargo.

## 1.8 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO

El departamento de Auditoría apoya todos los procesos y procedimientos Administrativos y operativos de la Cooperativa, atravesando cada uno de ellos desde la parte operativa como los puntos de venta hasta la alta gerencia, todo con el fin de llevar a la cooperativa a la cima contribuyendo con un fuerte control interno al cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos.

**Misión:**<sup>20</sup> apoyar a las áreas de la cooperativa en el mejor desempeño de sus responsabilidades, utilizando estándares internacionales de auditoría y brindando análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información para el mejoramiento de los procesos, la administración del riesgo y la cultura del autocontrol.

**Visión:**<sup>21</sup> ser un departamento integral de gran impacto, ofreciendo asesoría permanente con objetividad, pro actividad y efectividad, siendo la primera opción de consulta y apoyo, generando confianza, valor agregado y credibilidad. Ser líderes en los procesos de autocontrol, la administración de los riesgos, contribuyendo al logro de los objetivos corporativos aportado al mejoramiento continuo en la Cooperativa.

---

<sup>20</sup>RUEDA, Adriana. Manual de Inducción específica auxiliar practicante de auditoría interna, sucursal Bucaramanga. Bucaramanga, 2007. 60 p.

<sup>21</sup> Ibíd., p. 2.

Figura 3. Organigrama del Departamento de Auditoría.



Fuente: RUEDA, Adriana. Manual de Inducción específica auxiliar practicante de auditoría interna, sucursal Bucaramanga. Bucaramanga

## 1.9 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO

**Nombre:** Alicia Pabón Jaimes

**Cargo:** directora del departamento de auditoría de la sucursal Bucaramanga.

Responsable de evaluar el sistema de control interno establecido en la cooperativa y realizar las recomendaciones y sugerencias para mantenerlo y mejorarlo, velar por el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la dirección general presentando informes por cada una de las áreas auditadas.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>COPSERVIR PORTAL. Manual de funciones. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=219](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_wrapper&Itemid=219)>[Citado en 22 de enero de 2010]

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Copservir Ltda., se encuentra dentro de las primeras 100 empresas en el ranking de las empresas platinum de Colombia para 2008, en total 215 empresas se encuentran definidas como aquellas del sector real de la economía que vendieron más de US\$150 millones. La información financiera es de la Superintendencia de Sociedades de las Cámaras de Comercio y de las mismas empresas. Para la conversión a dólares de las ventas se utilizó la tasa de cambio promedio de 2008 que fue de 1.966 pesos por dólar y para la conversión de los activos se utilizó la tasa de cambio de finales del año que fue de 2.244 pesos por dólar.

Es de notar que la relación Patrimonio/Activos es una de capitalización y la relación Pasivos/Ventas es una de endeudamiento. A su vez, el Margen Operacional corresponden a la relación Utilidades Operacionales/Ventas, en tanto que el Margen Neto a Utilidades Finales/Ventas.

Copservir Ltda., orgullosamente se encuentra ubicada en el puesto N° 77 de 215 empresas a nivel nacional.<sup>23</sup> Esto gracias al excelente funcionamiento de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios COPSERVIR LTDA., que se encuentra dividida en diferentes departamentos para el óptimo sostenimiento y mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias, como objetivo principal de su funcionamiento; además mantener su sólida posición en el mercado desde hace más de 14 años. Contando con sus cuatro sucursales en las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Cali y Bucaramanga, dirigida por las áreas comercial y tecnológica, compras y distribución, administrativa y financiera, talento humano, jurídica y auditoría y procesos.

Estos departamentos determinan el rendimiento general de la organización. Sin embargo, el departamento de auditoría es el encargado de supervisar todos los procesos y procedimientos administrativos y operativos con el fin de cumplir los objetivos corporativos. Por tanto, el compromiso del equipo de trabajo busca mejorar el rendimiento de los puntos de ventas para la prestación de un mejor servicio y este se vea reflejado en los resultados de la auditoría. Cumpliendo a cabalidad con las funciones propias de los cargos que componen este equipo, entre las que se encuentran:

- La realización del plan operativo del departamento y presentarlo para su aprobación y fijar objetivos que permitan lograr permanencia y participación en el mercado.

---

<sup>23</sup>COPSERVIR PORTAL. Empresas platinum de Colombia, Copservir en el puesto N° 77. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1647&Itemid=1](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=1647&Itemid=1)>[Citado en 22 de enero de 2010]

- Coordinar, ejecutar y evaluar periódicamente el plan operativo.
- Instruir, asesorar y evaluar el desarrollo de los seguimientos, programas y actividades por parte del personal del departamento.
- Desarrollar programas de auditoría de sistemas, con el fin de que sean congruentes, para garantizar la eficiencia en el flujo de informa.
- Analizar los informes de las auditorías para implementar guías de acción y recomendaciones necesarias.<sup>24</sup>

Además existen otras funciones principales para la medición actual del rendimiento de los puntos de venta o mostradores, como:

- Realizar seguimiento a las actividades operativas realizadas en los mostradores.
- Realizar pruebas a través del sistema POS diferentes pruebas que ayuden a mejorar los procedimientos de control del mostrador.
- Analizar las deficiencias observados en los mostradores, a fin de determinar las causas, la reincidencia y la actitud del personal del mostrador.
- Realizar pruebas que permitan determinar la composición de los inventarios de los mostradores, de la caja de ingresos, la caja de fondos fijos, documentos legales y demás aspectos que inciden en un buen desempeño de los puntos de venta.
- Revisar el surtido, precios y servicio al cliente.
- Evaluar los procesos de movimientos de mercancía en mostradores a través de pedidos, transferencias, compras, devolución a bodega, verificando su razonabilidad y que sean realizados de acuerdo a las normas y procedimientos.
- Evaluar los posibles riesgos de robo, hurto o fuga de activos, de los mostradores visitados.
- Seleccionar mercancía vencida o averiada que se encuentre en los mostradores.
- Supervisar la toma física de inventario físico en el mostrador, día y hora asignado, según las recomendaciones recibidas.<sup>25</sup>

Con el cumplimiento de estas funciones se mide actualmente el rendimiento demostrado por los puntos de venta en las auditorías.

---

<sup>24</sup>COPSERVIR PORTAL. Manual de funciones. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=219](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_wrapper&Itemid=219)>[Citado en 22 de enero de 2010]

<sup>25</sup> COPSERVIR PORTAL. Manual de funciones. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=219](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_wrapper&Itemid=219)>>[Citado en 22 de enero de 2010]

### 3. ANTECEDENTES

#### *IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA DIVISIÓN FINANCIERA Y ASEGURAR LA ALINEACIÓN DE SUS CUATRO UNIDADES DE SOPORTE<sup>26</sup>*

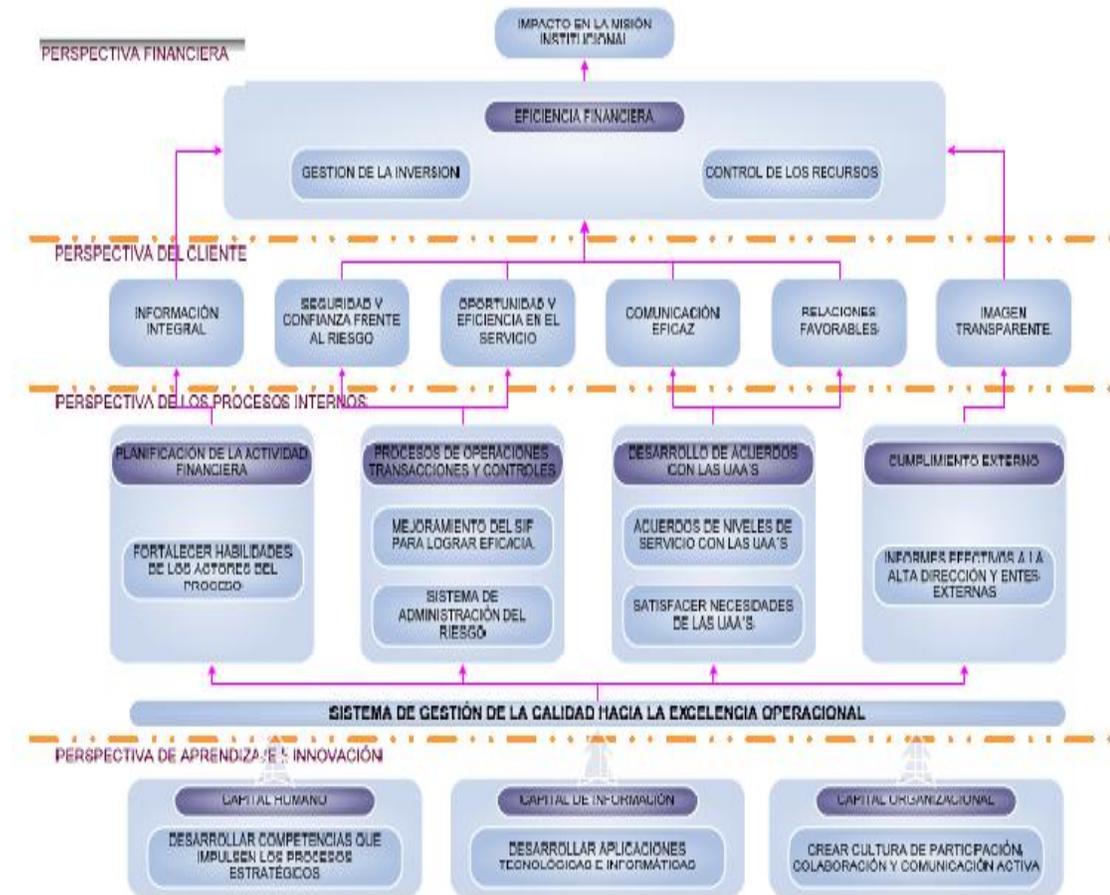
El proyecto ofrece un esquema detallado acerca de la implantación del plan estratégico al interior de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander utilizando la metodología *Balanced ScoreCard* y la alineación de sus unidades de soporte. El diseño de dicho plan se llevo a cabo con el desarrollo del proyecto de grado “*Aplicación de la metodología Balanced ScoreCard en el diseño de un sistema de Gestión Estratégica para la División Financiera*”, adelantado durante la vigencia de 2007. El proceso de implantación inició con una evaluación de los activos intangibles para conocer el estado del arte de la División Financiera en lo que se refiere a preparación para la ejecución de la estrategia. Con base en lo anterior, se definieron los aspectos más relevantes a indagar sobre los activos intangibles que deberían desarrollarse al interior de la División con el fin de lograr un crecimiento en el aprendizaje estratégico representado en el gradiente de aprendizaje.

Paralelamente, se diseño el programa de comunicación del Plan Estratégico para socializar a todos los funcionarios la estrategia mediante los diferentes mecanismos de comunicación. Una vez sensibilizado el personal en relación con el Plan Estratégico, se procedió con el diseño de los modelos de gestión y configuración de los cuadros de mando integral, con sus respectivos indicadores de resultado y actuación, para cada una de las unidades de soporte que hacen parte de la división financiera. Esto permitió conocer como le apunta cada una de ellas al éxito del plan estratégico. Finalmente, se alinearon los activos intangibles con la estrategia de la división Financiera para la creación sustentable de valor.

---

<sup>26</sup> ALARCÓN NUÑEZ, Lina María. *Implantación del cuadro de mando integral en la división financiera y asegurar la alineación de sus cuatro unidades de soporte*. Primera edición. Bucaramanga, 2009, 278p. Ingeniería industrial. Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingenierías físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. 14p.

Figura 4. Mapa Estratégico de la División Financiera.



Fuente: IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ BASADO EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN *BALANCED SCORECARD*

***IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ BASADO EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN *BALANCED SCORECARD*- HOSHIN KANRI***

El proyecto se describe sistemáticamente en: un componente teórico acerca de la metodología y los componentes clave, un estudio del sector acompañado de un diagnóstico de la empresa BANCO DE BOGOTÁ S.A., una identificación de los elementos estratégicos de la jefatura de canales de distribución, la construcción de los elementos que conforman un CMI, objetivos, indicadores de gestión, estrategias, planes entre otras herramientas necesarias para un modelo completo,

además la sinergia con la política Hoshin Kanri y todos los elementos necesarios para generar la plataforma tecnológica en el enriquecimiento, análisis, control y feedback de la estrategia de canales de distribución.

Dentro de los factores relevantes del proyecto, el desarrollar e implementar el sistema de *Balanced ScoreCard* con el apoyo del programa del direccionamiento Hoshin Kanri proporciona soluciones a la medida y de menor aversión al riesgo generando una base sólida y organizada de información de los canales en diversas iniciativas contempladas por la dirección.<sup>27</sup>

Una entidad como el BANCO DE BOGOTÁ, de mayor tradición en el país, es una empresa que se compromete con la comunidad colombiana en facilitar los servicios de crédito a proyectos de personas naturales y jurídicas, productos que generen rentabilidades propias y beneficios a sus clientes, una cobertura total a nivel nacional de cada uno de los canales de distribución diferenciados para cada tipo de clientes y un portafolio de servicios suficiente para cubrir las necesidades de cada cliente.

Dentro de las prioridades para llevar al cumplimiento de estos y muchos más elementos que valora el cliente, los modelos integradores que ofrecen las mejores prácticas empresariales son una solución que muestra un panorama global y específico del desempeño de cada organización. *Balanced ScoreCard* es un modelo de gestión que ha demostrado a lo largo del tiempo, positivas aplicaciones administrativas, unos resultados efectivos de información y una nueva forma de ver el negocio, en resumen el BSC es una nueva filosofía administrativa con resultados excelentes en todos los procesos que involucran valor a la empresa.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>DUEÑAS ACEVEDO, Diego Andrés. IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ BASADO EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD- HOSHIN KANRI. Primera edición. Bucaramanga, 2008, 196p. Ingeniería industrial. Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingenierías físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.13p.

<sup>28</sup>DUEÑAS ACEVEDO, Diego Andrés. IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ BASADO EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD- HOSHIN KANRI. Primera edición. Bucaramanga, 2008, 196p. Ingeniería industrial. Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingenierías físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.16p.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El diseño de estrategias para las organizaciones facilita la determinación del rumbo a tomar, planteándolo en los objetivos por cada uno de los departamentos que la componen teniendo en cuenta las bases o perspectivas principales para la observación global de una organización. Estas perspectivas se convierten en los principales determinantes a medir, para lograr un vínculo entre los activos intangibles de los componentes de la organización con los procesos de valor agregado; con esto se plantean cuatro perspectivas principales que sugiere el *Balanced ScoreCard* o cuadro de mando, como principal metodología a desarrollar para el diseño de los indicadores de desempeño, a partir de las estrategias determinadas en el cuadro de mando. Las cuatro perspectivas corresponden a la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; cada una de estas genera varias estrategias que se miden a través de indicadores que facilitan mayor comprensión de los resultados hallados en el momento de la auditoría. A partir de los resultados obtenidos se genera un posterior seguimiento a los compromisos que se determinan por las falencias de los resultados o el bajo nivel demostrado con los indicadores de desempeño.

En ese orden de ideas, siendo la auditoría un proceso sistemático amerita el diseño de indicadores para medir el desempeño en el instante preciso en que la misma se está ejecutando para que a partir de estos resultados se puedan generar los compromisos y las conclusiones para buscar la mejora de los sistemas ya implementados y mantener el control de los puntos de venta, cargos, funciones, departamentos entre otros, esto en búsqueda del cumplimiento de las funciones del equipo de trabajo del departamento de auditoría, para que el informe final entregado al director de auditoría de la sucursal reciba su aprobación o visto bueno, con esto determinando el nivel de cumplimiento de las normas establecidas y lograr un estimado del porcentaje alcanzado de los compromisos, generados por auditorías pasadas.

Estos compromisos que se generan a partir de una evaluación o auditoría, se convierten en obligaciones que se contraen con el fin mejorar el rendimiento que exige su puesto de trabajo y las funciones del cargo que se ocupa. Estos compromisos pueden partir de los hallazgos positivos y/o negativos que arroje la evaluación de conformidad a sus obligaciones por medio de observación y dictamen, realizando la medición de acuerdo a los métodos cualitativos o cuantitativos que esta amerite, para realizar la comparación con un patrón. De acuerdo al método utilizado se puede verificar la veracidad de la información obtenida y si es posible según el caso validarla, teniendo en cuenta el conjunto de normas, políticas, procedimientos o requisitos de la persona u organización que es auditada por parte un organismo ajeno al auditado y con la competencia necesaria para hacerlo; llevando como guía el programa de auditorías planificado para el período específico de forma que este se convierta en un proceso sistemático y

documentando para obtener evidencias y determinar el grado en que se cumplen con los criterios establecidos por la organización. Estas necesidades expuestas para que una organización, logre la misión, visión y objetivos corporativos, demuestran la necesidad de determinar métodos claros, eficientes y eficaces para medir el desempeño y generar conclusiones que faciliten la determinación de compromisos y los recursos necesarios para desarrollar una buena labor dentro del lugar de trabajo y de acuerdo a las funciones definidas para el cargo en el cual se desempeña.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar las estrategias según las perspectivas del cuadro de mando e indicadores de desempeño, para medir el rendimiento de los puntos de venta de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios “Copservir Ltda.”, sucursal Bucaramanga.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar el cuadro de mando para los puntos de venta.
- Plantear las estrategias principales de las perspectivas del cuadro de mando.
- Diseñar indicadores de desempeño aplicables a los puntos de venta.
- Realizar informes periódicos correspondientes a los resultados que plantean los indicadores.
- Informar a los supervisores de auditoría la metodología para la medición de los indicadores en el punto de venta.
- Cumplir con las funciones determinadas en el manual de funciones para el cargo de auxiliar de auditoría y las demás funciones inherentes al cargo.

## 6. MARCO TEÓRICO

### Balanced ScoreCard<sup>29</sup>

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un *Balanced ScoreCard*. Además, ilustra las relaciones causa – efecto que vinculan los resultados deseados en la perspectiva del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivos y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera. Además, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización-capital humano, capital de la información y capital organizacional- que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia.

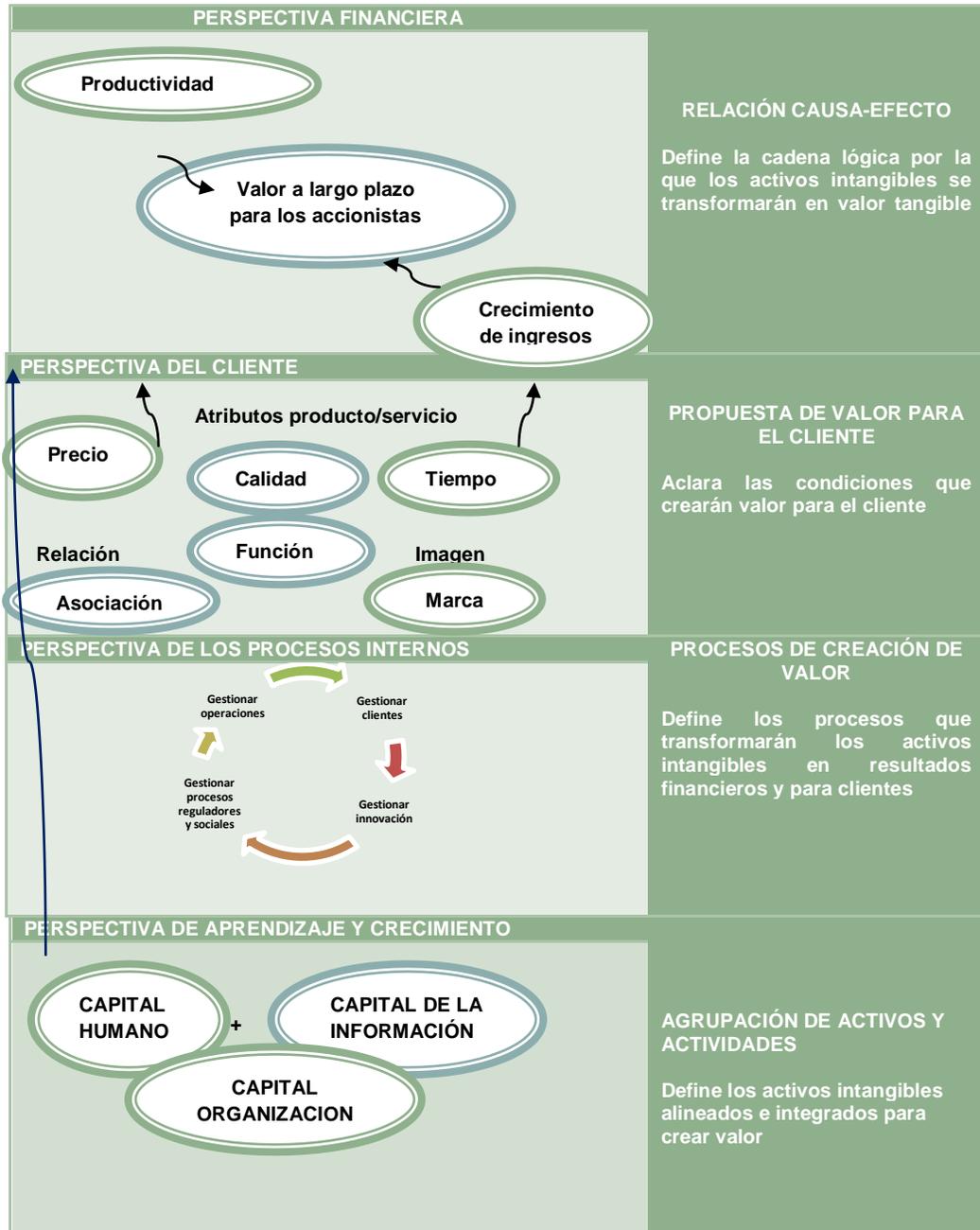
La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son los más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas, que sistemas y qué clase de ambiente se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos. Los objetivos de las cuatro

---

<sup>29</sup>KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard*. En: Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España. Harvard business school press., 2005. 57-61p

perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros solo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para los clientes, mientras los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Figura 5. Cuadro de mando integral.



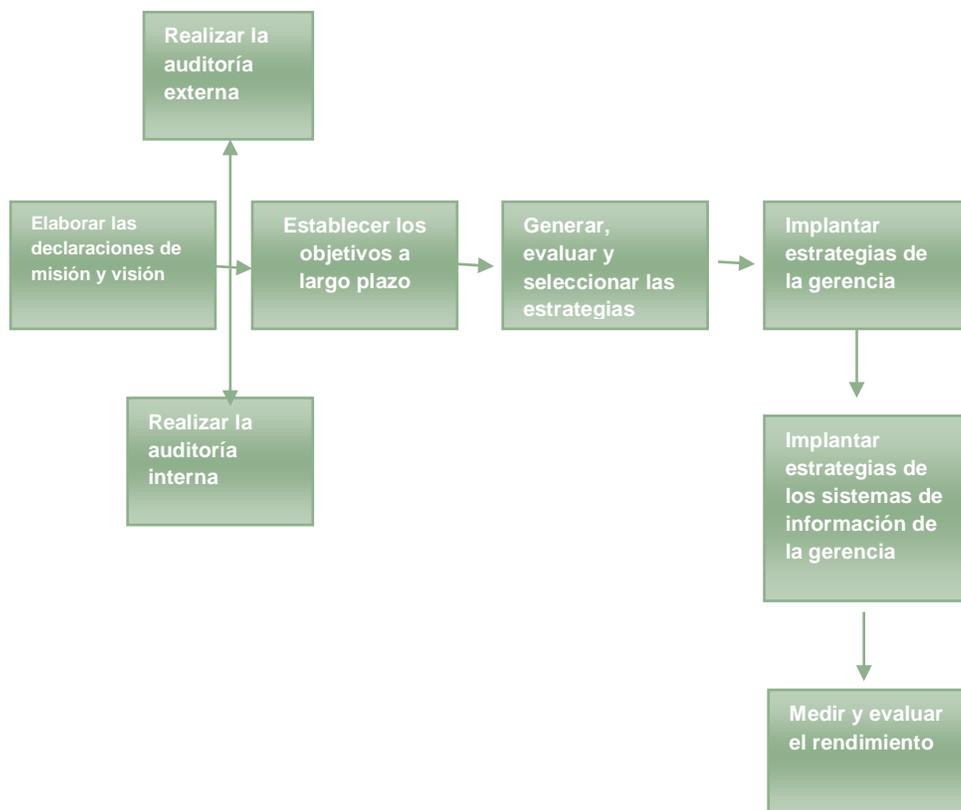
Fuente: Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles

## La Naturaleza Del Análisis Y La Selección De La Estrategia<sup>30</sup>

El análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

A menos que una situación desesperada confronte a la empresa, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa de su posición actual a una posición deseada en el futuro. Las alternativas de estrategias no proceden de un sitio lejano, sino derivan de la visión, la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; concuerdan o se basan en estrategias pasadas que han funcionado bien. Según muestra la perspectiva del medio ambiente natural, las actitudes de las personas hacia el ambiente natural constituyen un factor importante para elegir entre alternativas de estrategias.

Figura 6. Modelo integral de dirección estratégica.



Fuente: Conceptos de administración estratégica.

<sup>30</sup> FRED R. David, Formulación de la estrategia. En: Conceptos de administración estratégica, México. Pearson Educación, 2003. 196p.

## **El proceso de crear y seleccionar estrategias<sup>31</sup>**

Los estrategias nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias.

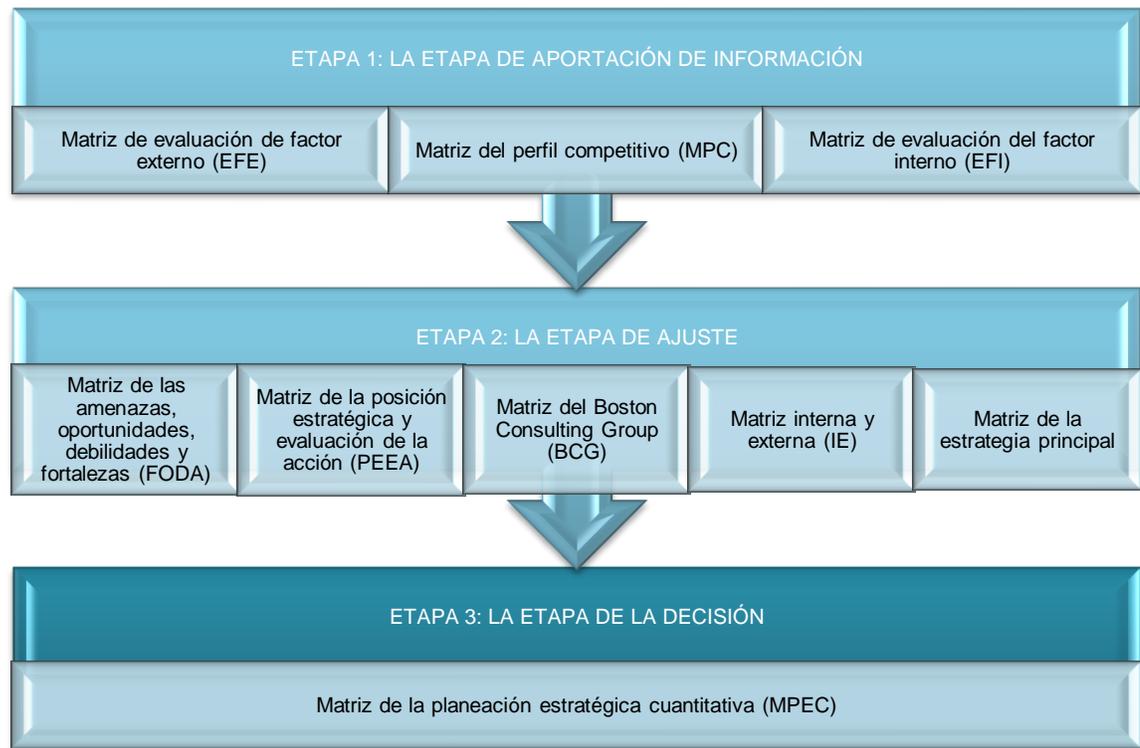
### **Un esquema integral para la formulación de la estrategia**

Las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas. Las herramientas que presenta este esquema aplican a las empresas de todos tamaños y tipos y ayudan a los estrategias a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias. La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta etapa, denominada *Etapa de aportación de información*, resume la información inicial necesaria para formular estrategias. La etapa 2, conocida como la *Etapa de ajuste*, se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de factores externos e internos clave. Entre las técnicas de la etapa 2 están la matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), la matriz Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal. La etapa 3, denominada *Etapa de decisión*, incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

---

<sup>31</sup>FRED R. David, Análisis y selección de la estrategia. En: Conceptos de administración estratégica, México. Pearson Educación, 2003. 197-199p.

Figura 7. Esquema integral para la formulación de la estrategia.



Fuente: Conceptos de administración estratégica.

### **Matriz de evaluación de factor externo (EFE)<sup>32</sup>**

Una matriz de evaluación de factor externo (EFE), permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben los valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado

<sup>32</sup>FRED R. David, Formulación de la estrategia. En: Conceptos de administración estratégica, México. Pearson Educación, 2003. 110p.

adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una calificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde de cuatro corresponde a la respuesta es *excelente*, tres a la respuesta *está por encima del promedio*, dos a la respuesta *está en el nivel promedio* y uno a la respuesta es *deficiente*. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

### ***Matriz de evaluación del factor interno (EFI)***<sup>33</sup>

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos claves identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de fortalezas y después las debilidades.

2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una calificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro)

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

---

<sup>33</sup>FRED R. David, La evaluación interna. En: Conceptos de administración estratégica, México. Pearson Educación, 2003. 149p

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

### ***Matriz del perfil competitivo (MPC)<sup>34</sup>***

Identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes del valor total tanto en la MPC y la EFE tienen el mismo significado, no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Los factores importantes para un MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos.

### ***Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)<sup>35</sup>***

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias. Las estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas. La matriz se elabora en 8 pasos:

1. Elabore una lista de oportunidades externas claves para la empresa
2. Elabore una lista de amenazas externas claves para la empresa
3. Elabore una lista de fortalezas internas claves para la empresa
4. Elabore una lista de debilidades internas claves para la empresa
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y registre las estrategias DO.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y registre las estrategias DA.

### ***Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)<sup>36</sup>***

Su esquema indica si una estrategia es intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes representan dos dimensiones internas FF(fortaleza financiera) y VC (ventaja

---

<sup>34</sup>FRED R. David, Formulación de la estrategia. En: Conceptos de administración estratégica, México. Pearson Educación, 2003. 112p

<sup>35</sup>FRED R. David, Análisis y selección de la estrategia. En: Conceptos de administración estratégica, México. Pearson Educación, 2003. 200-204p

<sup>36</sup>FRED R. David, Formulación de la estrategia. En: Conceptos de administración estratégica, México. Pearson Educación, 2003. 204p

competitiva) y dos dimensiones externas EA (estabilidad ambiental) y FI (fortaleza industrial), estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa. Los pasos para diseñar la matriz son:

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras FF, la ventaja competitiva VC, la estabilidad ambiental EA, y la fortaleza industrial FI.
2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe -1 (mejor) a +6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular el puntaje promedio para FF, FI, VC y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, VC y EA, en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes del eje X y registrar en el punto resultante en el X. Sumar los dos puntajes del eje Y y registrar en el punto resultante en el Y. registra la intersección XY.
6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA, que pase a través del nuevo punto de intersección. Este revelará la posición de la empresa.

### ***Matriz del Boston ConsultingGroup (BCG)***<sup>37</sup>

Las divisiones independientes de una empresa integran todo lo que se conoce como cartera de negocios, cuando las divisiones de la empresa compiten en industrias diferentes, se deben desarrollar una estrategia distinta para cada negocio. Esta matriz representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial.

### ***Matriz interna y externa (IE)***<sup>38</sup>

Esta matriz ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. Esta se basa en dos dimensiones clave: los puntos de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntos de valor totales de la matriz EFE en el eje y. Un puntaje de valor total EFI es de 1.0 a 1.99 registrado sobre el eje x de la matriz IE, representa un posición débil, un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado

---

<sup>37</sup>FRED R. David, Formulación de la estrategia. En: Conceptos de administración estratégica, México. Pearson Educación, 2003. 208p

<sup>38</sup>FRED R. David, Análisis y selección de la estrategia. En: Conceptos de administración estratégica, México. Pearson Educación, 2003. 211-212p

sobre el eje y, se considera bajo, un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.

### ***Matriz de la estrategia principal***<sup>39</sup>

La matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en el cuadrante de la matriz según su grado de atracción.

### ***Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)***<sup>40</sup>

Los pasos para su elaboración son:

1. Elabore una lista de oportunidades y amenazas externas, así como de fortalezas y debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MPEC
2. Asigne los valores a cada factor externo e interno clave
3. Examine las matrices de la etapa 2 e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas
4. Determine los puntajes del grado de atracción PA
5. Calcule los puntajes totales del grado de atracción
6. Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción

---

<sup>39</sup>FRED R. David, Análisis y selección de la estrategia. En: Conceptos de administración estratégica, México. Pearson Educación, 2003. 213p

<sup>40</sup>FRED R. David, Análisis y selección de la estrategia. En: Conceptos de administración estratégica, México. Pearson Educación, 2003. 218p.

## 7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA

### 7.1 SEGUIMIENTO A COMPROMISOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS

El seguimiento a compromisos operativos y administrativos parte de la lectura del software de auditoría que se presenta en la página de internet [www.copservir.com/reportes](http://www.copservir.com/reportes), ingresando el usuario y contraseña dependiendo de la sucursal tal sea el caso Barranquilla ó Bucaramanga. Otro instrumento fundamental para el obtener los compromisos establecidos son las décadas, que corresponden a cartas consolidadas, realizadas por la Directora de Auditoría Operativa, la señora Alicia Pabón Jaimes, en donde se incluyen también los comentarios del Director comercial y Operativo el señor Juan Carlos Bolívar y de los directores de zona de cada sucursal; además se tienen en cuenta los informes anteriormente presentados del seguimiento a compromisos.

La información que se extrae de estos documentos pertenece al mes inmediatamente anterior al cual se realiza la evaluación y seguimiento de los compromisos. De los instrumentos anteriores, se parte para desarrollar el seguimiento a compromisos teniendo en cuenta:

- Fecha de la auditoría realizada.
- DAI (Departamento de Auditoría Interna), número de control de los informes presentados.
- Zona, en donde se indica la zona a la cual pertenece el pdv ó el área administrativa.
- PDV ó área administrativa, a la cuál corresponde el compromiso planteado.
- Compromiso, frase donde se establece el compromiso a cumplir.
- Responsable, se tiene en cuenta si es el administrador del punto de venta (A.P.V) y el cargo de la persona del área administrativa responsable, además se ingresa el nombre del responsable.
- Observaciones, se toma la apreciación del encargado del responsable del compromiso y la forma en que se comprobó el compromiso después del seguimiento.
- Fecha, se refiere a la fecha que se da para el cumplimiento del compromiso planteado.
- Estado, se refiere a la parte del proceso en que se encuentra el compromiso, puede estar:
  - **Cumplido**, se desarrollo a cabalidad el compromiso.
  - **En proceso**, se da este estado cuando hace falta algún parámetro fuera del alcance del encargado para el cumplimiento al 100% del compromiso establecido.
  - **Incumplido**, se presenta cuando el encargado no ha realizado ningún paso para buscar el cumplimiento del compromiso.

Para determinar las observaciones y el estado de los compromisos, se utiliza como método de recolección de información las llamadas telefónicas, entrevistas o correos electrónicos a los directos responsables para evaluar el cumplimiento de los compromisos. Luego de este se desarrolla el informe del mes en el cual se relacionan la cantidad de compromisos cumplidos, en proceso e incumplidos dependiendo del área para los compromisos administrativos y la zona para los compromisos operativos dirigidos a los directores comerciales y operativos de la sucursal.

Estos informes son enviados por correo electrónico al finalizar el mes de seguimiento con los resultados condensados. VER ANEXO A

## **7.2 SEGUIMIENTO PAPELES DE TRABAJO DE LAS VISITAS OPERATIVAS**

El seguimiento a los papeles de trabajo, se realiza de acuerdo a un formato que yo elabore para realizar un análisis más profundo a la información entregada por los supervisores de las visitas operativas a los puntos de ventas. Este seguimiento se realiza en un cuadro de Excel organizado por columnas que está encabezado por el nombre del supervisor de auditoría, contiene la zona a la cual pertenece el punto de venta, luego está el nombre del punto de venta, continua con la fecha de inicio y terminación de la visita que son alimentadas con la información del cronograma organizado por la Directora de Auditoría Operativa, la señora Alicia Pabón Jaimes; a continuación en el cuadro de seguimiento vienen las principales pruebas realizadas por los supervisores, los siguientes datos son alimentados de acuerdo a la revisión de los papeles de trabajos recibidos.

Este cuadro se alimenta con la letra “X”, primero está la columna de OK, que se refiere cuando entregan las pruebas realizadas y PENDIENTE, cuando no se recibe ningún papel de trabajo en el momento de la revisión. A continuación se encuentran las pruebas:

- Formato Prueba de Apertura
- Formato Arqueo de ingresos
- Estado de la Mercancía (Vencidos y averiados)
- Formatos Prueba de cierre
- Tiras de Kardex
- Tiras de ajustes
- Finalmente un campo para las observaciones, en donde se tienen en cuenta los papeles entregados adicionales a los anteriormente nombrados, de acuerdo a la prueba diseñada para el mes en que se realiza la visita.

Este informe se entrega en formato .txt, a la Directora de Auditoría Operativa, la señora Alicia Pabón Jaimes, a mitad de mes. Alimentando el archivo de la sucursal correspondiente incluyendo los papeles de trabajo en la carpeta correspondiente al punto de venta visitado.

### **7.3 SOLICITUD Y LEGALIZACIÓN DE ANTICIPOS DE VIÁTICOS**

Está actividad se realiza de la siguiente manera:

- 1.** Se envía un correo el día viernes a los supervisores de auditoría que tienen visitas programadas a puntos de venta fuera de su ciudad sede, con anticipación de una semana.
- 2.** Se reciben las solicitudes de viáticos y se revisan de acuerdo al formato “Administración de viáticos”, enviado como directriz desde Cali.
- 3.** Luego se alimenta un cuadro llamado “Resumen de viáticos”, en donde se ingresa el número de documento y nombre del supervisor, el valor del anticipo el lugar al cual realizará el viaje.
- 4.** Se envía correo electrónico a la señora Alicia Pabón Jaimes, para solicitar aprobación del valor total de los anticipos de la semana. Posteriormente, son enviados a Cali para realizar el abono a la cuenta correspondiente.
- 5.** Cuando los supervisores cumplen la visita operativa envían formato de legalización de viáticos, en donde relacionan los valores gastados de acuerdo al anticipo otorgado.
- 6.** Cuando se recibe el formato, se genera un cuadro de control en donde se ingresa:
  - Fecha de legalización
  - Departamento de auditoría
  - Lugar
  - Nombre
  - Número de documento
  - Frase: Legalizamos los anticipos
  - Valor del anticipo y fecha correspondiente
  - Valor real gastado
  - Diferencia
  - Firma de la Directora de Auditoría Operativa

7. Finalmente, se entrega el formato con el cuadro de control al área de contabilidad, para el registro del gasto realizado por el supervisor en la visita operativa.

#### **7.4 APOYO A AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS**

➤ **Auditoría de arqueos:** Se apoyo llevando un registro de las consignaciones de diez (10) días por cada de punto de venta revisado, teniendo en cuenta revisar la cuenta, el monto y la fecha de la consignación realizada.

➤ **Auditoría de suministros:** Se revisaron las solicitudes de los puntos de venta y áreas administrativas de acuerdo a una muestra tomada del total de la población y se verificaban las unidades despachadas para obtener diferencias y solicitar comentarios a los encargados de los suministros el porqué del despacho incompleto o nulo.

➤ **Auditoría de auxilios de estudios:** Se revisaron los documentos entregados por los asociados para solicitar los auxilios correspondientes a estudios propios o de sus hijos. Para este seguimiento se alimento una tabla de Excel en donde se ingresaba el cumplimiento de los documentos exigidos por la norma.

➤ **Auditoría de activos fijos:** Se participo en esta auditoría apoyando en la revisión de facturas canceladas de la compra de activos fijos, verificando el concepto de la factura y el número de orden en que se realizo el pago.

#### **7.5 SEGUIMIENTOS ESPECIALES**

➤ Se realizó una encuesta para determinar cuáles de los puntos de venta a nivel nacional que registran tener la góndola de COMCEL, aún la tenían dentro del establecimiento ya sea en funcionamiento ó no y si tenían conocimiento del concurso que tenía COMCEL para incentivar las ventas de los equipos y sus sugerencias.

➤ Se verifico que puntos de venta que registraban tener la urna de la fundación aún estaba en el punto de venta o si había sido recogida.

#### **7.6 PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA TOMA FÍSICA DEL INVENTARIO**

Se ha participado en la toma física del inventario del centro de distribución durante los primeros 5 meses de la práctica empresarial, en enero 22, febrero 19, marzo 19, abril 23, mayo 21 y junio 24 de 2010.

## **7.7 ACOMPAÑAMIENTO A LA FUNDACIÓN COPSERVIR**

El acompañamiento a la fundación se refiere al diligenciamiento del acta de donación y revisión de los productos que se entregan a la Corporación Milagro.

## **7.8 APERTURA DE URNA**

Se realizó la apertura de urna a 4 puntos de venta, en donde se realiza el conteo del dinero de la urna, se diligencia el acta de apertura de urna y se verifica el registro en el FARMAPOS (Pharmacy Point of Sale)

## **7.9 CONTROL**

- Se lleva control por medio de formatos para la llamadas realizadas del celular corporativo a números fuera del plan corporativo, a las fotocopias de auditoría operativa, comercial y administrativa, también se lleva control de las llamadas a larga distancia.
- Se mantiene la documentación del pedido y entrega de suministros.
- Se mantiene la documentación de los traslados de activos fijos correspondientes al área de auditoría.
- Se mantiene actualizado el archivo de las pruebas especiales y los arquezos de direcciones de zona de las sucursales de Barranquilla y Bucaramanga.

## 8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

### 8.1 MEJORAS PROPUESTAS

**8.1.1 Conciencia social.** Teniendo en cuenta la conciencia social de cuidado ambiental que se está promoviendo en el mundo entero, Copservir Ltda., también se ha interesado por el cuidado del mismo. Por lo tanto, desde mi puesto de trabajo he tratado de disminuir el uso de papel cambiando el formato de pedido de papelería y formato de fotocopias. Anteriormente se utilizaba una hoja para cada división de auditoría, es decir, para Auditoría Operativa, Administrativa y Comercial, ahora sólo se usa un sólo formato. Para observar la implementación se pueden dirigir al literal a del numeral 8.2 Propuestas implementadas.

**8.1.2 Revisión de los papeles de trabajo.** Se propone el seguimiento a profundidad de los papeles de trabajo para que la Directora de Auditoría Operativa, tenga un mayor control de los formatos para recibidos y pueda firmar la portada de los mismos dando su aprobación. Este informe se entrega a mitad de mes con una tabla en la cual se puede observar el nombre del supervisor de auditoría, los puntos de venta visitados, la zona a la cual pertenece, los formatos entregados y una nota en donde se especifica los papeles de trabajo pendientes de meses anteriores. En el punto 8.2 Propuestas implementadas en el literal b se pueden observar los cambios realizados y el manejo de los mismos.

**8.1.3 Diseño de *Balanced ScoreCard*.** Se propone el desarrollo del *Balanced ScoreCard* para tener lineamientos claros para medir el desempeño de los puntos de venta de acuerdo a las perspectivas que este cuadro de mando propone. Teniendo en cuenta el fundamento teórico para el desarrollo del *Balanced ScoreCard* o Cuadro de Mando Integral, para proporcionar un marco visual que integre los principales objetivos de la cooperativa enfocando principalmente los objetivos específicos para los puntos de venta, se presenta a continuación el cuadro de mando guía que ilustra las relaciones causa – efecto que vinculan los resultados deseados en la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos e innovación y aprendizaje, para entregar una propuesta de valor agregado a la organización y a los clientes como motor principal del desarrollo de las actividades de la cooperativa, por las cuales el departamento de auditoría se encarga de mantener dentro de los estándares, destacando los recursos humanos y de capital, para aumentar la productividad reflejada en el buen desempeño de todo el equipo.

**8.1.4 Diseño de indicadores de desempeño.** De acuerdo al Balanced ScoreCard del literal anterior se proponen indicadores para medir el desempeño de los puntos de venta teniendo en cuenta que, el indicador de desempeño o de seguimiento, es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido. Para tener clara la definición del objetivo se puede observar el numeral 8.2 literal d. En esta parte se tiene la definición del objetivo de acuerdo a los parámetros siguientes, objetivo, el plan de acción, responsable, resultado esperado, límite de tiempo, fórmula, unidad de medida, frecuencia de medición y responsable de la medición.

**8.1.5 Cuadro de medición.** Para llevar una secuencia lógica en la medición del desempeño de los puntos de venta de acuerdo a la estrategias planteadas, se propone un cuadro de manejo básico de Excel en donde se alimenta de acuerdo a los recursos requeridos por la fórmula para medir el desempeño; en donde se logra la medición de los indicadores planteados de los principales objetivos establecidos por el Balanced ScoreCard general. Para este punto se plantea a continuación el manual para el manejo del mismo en forma sencilla para agilizar el resultado obteniendo el rango en que este se ubica y observar inmediatamente la estrategia propuesta y la norma que rige el manejo del objetivo, para mejorar la comprensión de las estrategias a aplicar dependiendo del rango de respuesta.

## **METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES**

El cuadro fue diseñado de manera sencilla para que pueda ser utilizado por los supervisores, administradores y demás personas que pertenecen al punto de venta, para observar cuál es su rendimiento en cualquier período frente a otro.

1. El proceso inicia con la determinación de los períodos a medir.
2. Se realiza la búsqueda de los datos requeridos para alimentar la tabla.
3. Se observa el resultado obtenido frente al resultado esperado, para determinar que tan lejos se está de la meta. En este paso se pueden empezar a generar conclusiones propias del desempeño individual y en equipo del punto de venta.
4. Se determina en la columna de frecuencia de medición, el tiempo que se evaluó de acuerdo a la necesidad del PDV ó de la visita del supervisor.
5. Se observa la columna de rango y la evaluación que corresponde a cada nivel.

6. En la siguiente columna se puede visualizar la apreciación de acuerdo al resultado obtenido y los rangos determinados. En esta columna se observa la palabra “FALSO” cuando el resultado obtenido no pertenece al rango en línea, ó puede visualizarse la palabra “VERDADERO”, cuando el resultado obtenido pertenece al rango en línea.

7. En la siguiente columna se encuentra la norma que amplía la información sobre el objetivo que se plantea como indicador de desempeño. Está columna facilita la recordación de la norma que rige el tema planteado para retomar la lectura de la misma y reconocer falencias ó fortalezas que mejoren el desempeño individual y general dentro del punto de venta.

8. Finalizando el cuadro de medición de indicadores se encuentra la columna de las estrategias a aplicar. Las estrategias sugeridas ofrecen un impulso para que cada jefe ó administrador tenga una guía para iniciar actividades que faciliten su desempeño y presenten buenos resultados tanto en las auditorías como en las visitas realizadas por dirección de zona y demás directivos que evalúen sus actividades.

9. Luego se realizará la ponderación de cada indicador y se obtendrá un porcentaje de evaluación final, que determina en qué nivel de desempeño se encuentra el Punto de venta. Este estará dentro de los siguientes rangos:

Tabla 3. Niveles de desempeño.

<b>Nivel</b>	<b>Ponderación %</b>
<b>Bajo</b>	0 - 33
<b>Medio</b>	34 - 66
<b>Alto</b>	67 - 100

Fuente: Elaborado por la autora

## **8.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS.**

**8.2.1 Diseño de formatos.** Se realizaron los cambios propuestos para el ahorro de papel dentro de mi puesto de trabajo. Los cambios realizados se pueden observar en el ANEXO B.

**8.2.2 Seguimiento A Los Papeles De Trabajos.** Los papeles de trabajo son el conjunto de formatos que se utilizan para el manejo de la auditoría dentro del punto de venta, en donde se plasman las observaciones, el formato de apertura VER ANEXO C, el formato de arqueo de caja VER ANEXO D, estado de mercancía VER ANEXO E, el formato de cierre y las tiras de kardex y ajustes; estos como formatos principales para el manejo de la auditoría, en algunos casos se reciben facturas de productos registrados para posterior pago por diversas razones como productos averiados, vencidas, mal estado, entre otros. A continuación se presentan el formato de seguimiento anterior y el nuevo:

Cuadro 1. Formato seguimiento papeles de trabajo anterior.

OPERATIVO					
DÍA	MES	AÑO	ZONA	PUNTO DE VENTA	OBSERVACIÓN
					Puede estar OK ó PENDIENTE

Fuente: Elaborado por la autora.

En este formato alimentado en el programa Excel, cada pestaña tenía el nombre del auditor y se iba alimentando la tabla según el cronograma de visitas de auditoría a los puntos de venta.

Cuadro 2. Formato seguimiento papeles de trabajo nuevo.

NOMBRE DEL AUDITOR												
ZONA	PUNTO DE VENTA	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	OK	PEND	APERT	ARQ.	EST. MCÍA	CIERRE	KARDEX	AJUSTES	OBSERVACIONES

Fuente: Elaborado por la autora.

Este formato se va alimentando de acuerdo a los papeles de trabajo que se reciben de los supervisores de auditoría operativa, según el cronograma planteado por la dirección de auditoría operativa, con una "X", según el formato o anexos recibidos según el trabajo realizado en carpetas cuya portada (VER ANEXO F), contiene la fecha de la auditoría, nombre del administrador, nombre del supervisor y firma de la Directora de Auditoría Operativa y este va al archivo de papeles de trabajo operativo organizado en primera medida por Sucursal, luego por zona y por punto de venta. (VER ANEXO G)

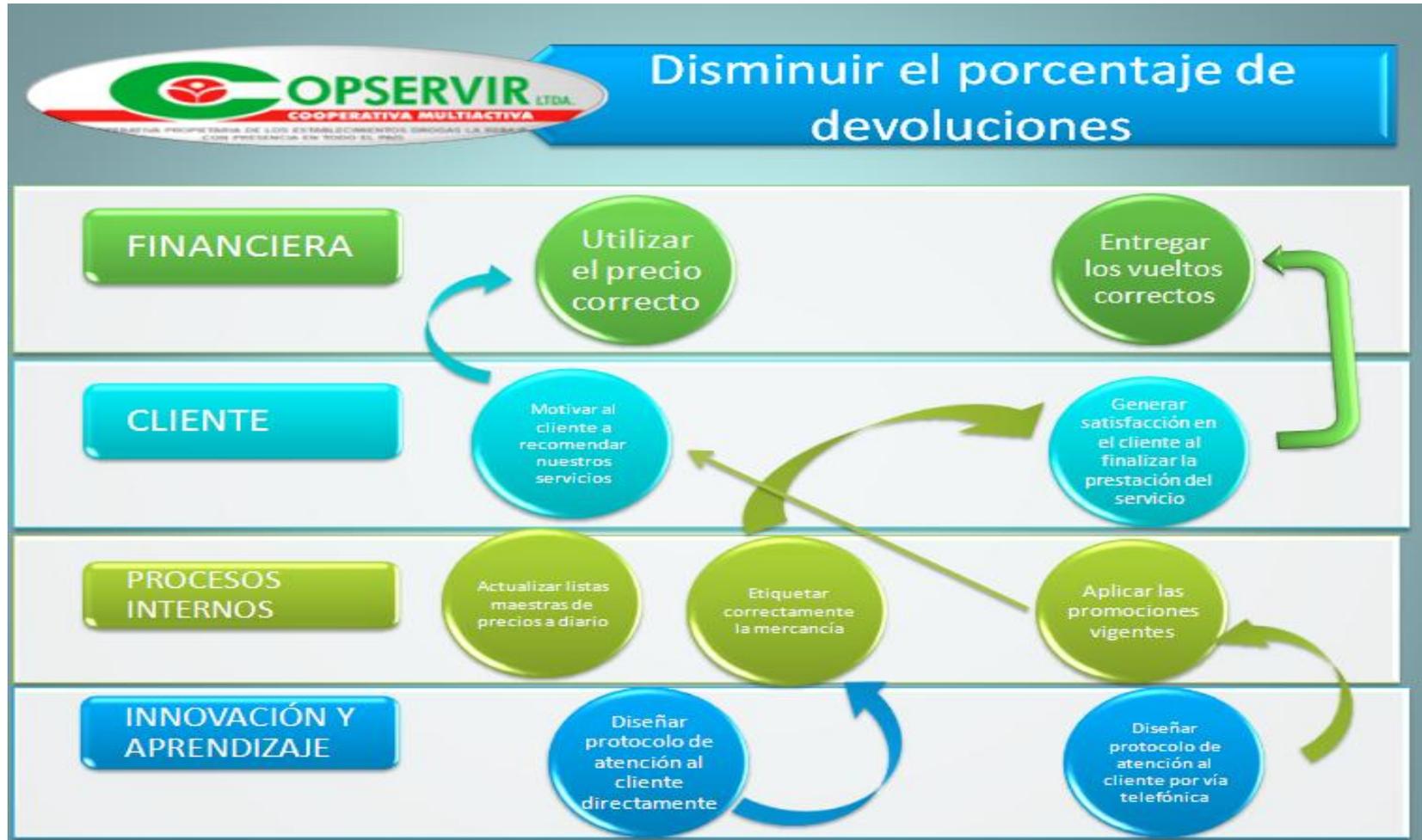
**8.2.3 Balanced ScoreCard.** La primera gráfica refleja los objetivos principales dentro de cada perspectiva, y los cuatro siguientes corresponden al objetivo principal de cada perspectiva de la primera gráfica.

Figura 8. Balanced ScoreCard General.



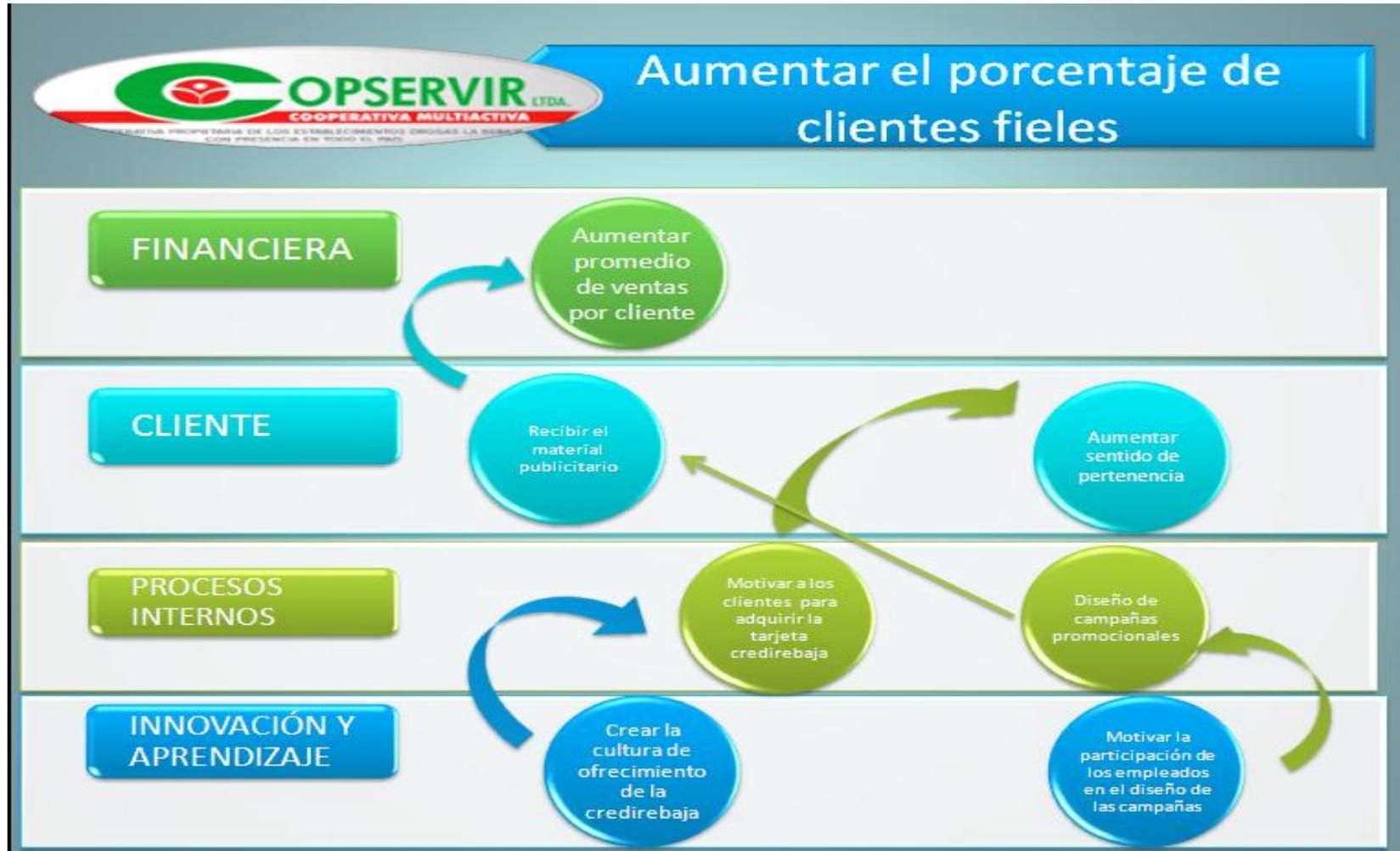
Fuente: Elaborado por la autora.

Figura 9. Balanced ScoreCard Perspectiva Financiera.



Fuente: Elaborado por la autora.

Figura 10. Balanced ScoreCard Perspectiva de clientes.



Fuente: Elaborado por la autora.

Figura 11. Balanced ScoreCard Perspectiva de Procesos Internos.



Fuente: Elaborado por la autora.

Figura 12. Balanced ScoreCard Perspectiva de Innovación y aprendizaje.



Fuente: Elaborado por la autora.

### 8.2.4 Indicadores De Desempeño.

Cuadro 3. Indicadores de desempeño.

Nº	OBJETIVO	PERSPECTIVA	PLAN DE ACCIÓN	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO ESPERADO	LÍMITE DE TIEMPO	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
1	Disminuir el porcentaje de devoluciones	Financiera	Generar satisfacción en el cliente al finalizar la prestación del servicio	* Ventas totales del período * Devoluciones totales del período Fuente: Farmapos, arqueos	0,55%	Mensual	$\% \text{ Dev. Per.} = \frac{\text{Dev. Tot. Per.}}{\text{Vtas Tot. Per}} * 100$	%	Mensual Bimensual Trimestral Etc.	Administrador y Auditor
2	Aumentar los ingresos del punto de venta	Financiera	Utilizar los precios correctos para la mercancía	Actualización de maestras. * Etiquetar la mercancía en un 70%.	40%	Trimestral	$\text{Vtas} = \frac{(\text{Vtas Per. Act.}) - 1}{(\text{Vtas Tot.})} * 100$	\$	Mensual, Bimensual Trimestral Etc.	Administrador y Auditor

Fuente: Elaborado por la autora.

Cuadro 3. (Continuación)

Nº	OBJETIVO	PERSPECTIVA	PLAN DE ACCIÓN	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO. ESPERADO	LÍMITE DE TIEMPO	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
3	Aumentar el porcentaje de clientes fieles	Cliente	Ofrecer la tarjeta de puntos en cada momento real de atención al cliente	* Valor de los bonos de fidelización utilizados. *Ventas del período	60%	Mensual	$\%Ctes\ fidel = \frac{Vlr\ bonos\ fidelización * 100}{Vtas\ totales\ del\ periodo}$	%	Mensual	Administrador y Auditor
4	Difundir las campañas publicitarias	Cliente	Difundir las campañas publicitarias en el momento preciso.	* Flayers * Pendones * Stickers	100%	Depende de la campaña	$\%Pub.\ Repartida = \frac{Tot.\ Vtes\ entregados}{Tot.\ Vtes\ recibido\ en\ el\ PDV}$	%	Depende de la fecha de las campañas	Administrador y Auditor

Fuente: Elaborado por la autora.

Cuadro 3. (Continuación)

Nº	OBJETIVO	PERSPECTIVA	PLAN DE ACCIÓN	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO ESPERADO	LÍMITE DE TIEMPO	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
5	Cumplir los compromisos planteados con las auditorías	Procesos Internos	Diseñar un plan de trabajo dentro del PDV para el desarrollo de los compromisos planteados por el auditor.	* Compromiso del personal. * Autorización del DZ. * Comunicación con las personas idóneas de los dptos administrativos	100%	Según la fecha del compromiso	$\% \text{ Cump.} = \frac{\text{Nº de comp Cumplidos}}{\text{Total de compromisos}}$	%	Mensual	Auxiliar de Auditoría
6	Implementar estrategias que fortalezcan la imagen externa	Procesos Internos	Tomar en cuenta las apreciaciones de los clientes y condensarlas en forma estadística.	* Entrevistas telefónicas. * Encuestas * Observación	Estrategias concretas	Semanal	$\% \text{ Estg} = \frac{\text{Estg. Implementadas}}{\text{Estg. Totales}} * 100$	%	Semanal	Administrador y Auditor
7	Reconocer y resaltar los procesos que nos diferencian de la competencia	Procesos Internos	Ofrecer los servicios de la empresa según las necesidades expresadas por los clientes.	* Tener material publicitario	80%	Mensual	$\% \text{ Ctes} = \frac{\text{Nº de ctes q reciben la inf.}}{\text{Nº total de clientes}}$	Clientes	Mensual	Administrador y Auditor

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3. (Continuación)

Nº	OBJETIVO	PERSPECTIVA	PLAN DE ACCIÓN	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO ESPERADO	LÍMITE DE TIEMPO	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
8	Capacitación de los asociados en atención al cliente	Innovación y Aprendizaje	Realizar las capacitaciones virtuales y presenciales que la cooperativa ofrece.	* Material didáctico. * Material audiovisual. * Información técnica y práctica de atención del cliente.	Total de asociados	Semestral	$\text{Nº emp. Cap} = \frac{\text{Emp. Q asist. A cap.}}{\text{Emp. Tot. del PDV}}$	Personas	Semestral	Administrador y departamento de Talento Humano
9	Crear identidad propia de atención al cliente	Innovación y aprendizaje	La identidad que se crea con el cliente depende de los momentos de preventa, venta y postventa, para los cuales se recomienda las estrategias en cada caso							Administrador y Auditor

Fuente: Elaborado por la autora

**8.2.5 Medición De Los Indicadores.** En el cuadro de medición de indicadores se busca tener un panorama rápido del estado del punto de venta para determinar las acciones a tomar dependiendo del resultado de la evaluación. El cuadro propone la implementación de acciones preventivas para evaluar el desempeño del punto de venta para mejorar los resultados de las auditorías y mejorar posiblemente sus incentivos y calificaciones por parte del director de zona como jefe directo.

Cuadro 4. Títulos del cuadro de medición de indicadores.

Nº	OBJETIVO	RECURSOS REQUERIDOS	DATOS	RESULTADO OBTENIDO	RESULTADO ESPERADO	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RANGO	APRECIACIÓN	EVALUACIÓN	NORMA	ESTRATEGIA
----	----------	------------------------	-------	-----------------------	-----------------------	---------------------	------------------------------	---------------------------	-------	-------------	------------	-------	------------

Fuente: Elaborado por la autora.

Sin embargo, en las tablas siguientes en donde se muestra la forma de medir cada objetivo de los indicadores no se muestran todas las columnas únicamente se aprecia en la columna 1 el Nº que se refiere al objetivo de la tabla de indicadores, en la segunda columna se encuentran los recursos, en la tercera columna se encuentra el objetivo esperado y en la cuarta columna la unidad de medida tanto para el resultado obtenido como para el resultado esperado, luego se encuentra la fórmula del indicador, para tener clara la forma para medir, luego se encuentra el rango dentro de los cuales se calificará el resultado obtenido, para continuar con la apreciación que califica el valor dentro del rango, la siguiente columna se encuentra la norma que rige el indicador para finalizar en la última columna con las estrategias a aplicar según la ubicación del resultado obtenido dentro del rango aceptado.

**OBJETIVO N° 1: Disminuir el porcentaje de devoluciones.**

Cuadro 5. Cuadro de medición indicador 1.

Nº	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO ESPERADO	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	RANGO		APRECIACIÓN	NORMA	ESTRATEGIA
1	Ventas totales del período	0,55	%	$\% \text{ Dev. Per.} = \frac{(\text{Dev. Tot. Per.}) - 1}{(\text{Vtas Tot. Per})} * 100$	0	0,5	Aceptable	VT 11	Mantener el porcentaje permitido por la norma, es decir, no debe superar el indicador aprobado mediante el presupuesto del estado de resultados.
	Devoluciones totales del período				0,55	1	Nivel Medio		Evaluar cual de los siguientes errores está afectando el porcentaje de devoluciones, como por ejemplo: error de digitación en la caja registradora de la referencia del producto, código vendedor u otros.
					1	100	Excepción		Capacitar a la persona encargada de la caja registradora.

Fuente: Elaborado por la autora.

**OBJETIVO Nº 2: Aumentar los ingresos del punto de venta.**

Cuadro 6. Cuadro de medición indicador 2.

Nº	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO ESPERADO	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	RANGO		APRECIACIÓN	NORMA	ESTRATEGIA
2	Ventas período anterior	15	%	$Vtas = \frac{Vtas \text{ Per. Act.} * 100}{Vtas \text{ Per. Ant}}$	0	30	Insuficiente	VT 01	Revisar objetivos, tendencias, publicidad, promoción, gastos de ventas, devoluciones, rebajas y descuentos, estadísticas de ventas y proveedores, ventas de años anteriores y proyecciones, estimación de clientes, propuestas de jefes, equipos de ventas y directores de zona. Para evaluar cual de las anteriores razones puede estar influyendo en que los resultados no están acorde con las metas.
					30	60	Aceptable		Motivar al personal del PDV para aumentar las ventas y participar en los concursos e incentivos
	Ventas período actual				60	>	Excelente		Mantener el sentido de pertenencia a la Cooperativa para seguir aportando sus esfuerzos a la misma.

Fuente: Elaborado por la autora.

**OBJETIVO Nº 3: Aumentar el porcentaje de clientes fieles.**

Cuadro 7. Cuadro de medición indicador 3.

Nº	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO ESPERADO	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	RANGO		APRECIACIÓN	NORMA	ESTRATEGIA
3	Número de clientes con tarjeta fiel del período.	60	%	$\% \text{Ctes fidel} = \frac{\text{Ctes con tarj. Cte fidel en el Per.} * 100}{\text{Ctes Tot. Per.}}$	0	60	Insuficiente	MD 14	Enfatizar a la cajera como la persona con contacto principal con el cliente, la recordación de la tarjeta cliente fiel a los clientes.
	60				100	Aceptable	Alimentar la base de datos de los clientes para el diseño de campañas y programas de mercadeo que optimicen el servicio al cliente.		
	100				>	Excelente	Estimular las estrategias de preventa y postventa.		
	Cientes totales que realizaron compras en el período.								

Fuente: Elaborado por la autora.

**OBJETIVO N° 4: Aumentar los ingresos del punto de venta.**

Cuadro 8. Cuadro de medición indicador 4.

N°	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO ESPERADO	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	RANGO		APRECIACIÓN	NORMA	ESTRATEGIA
4	Volantes entregados a los clientes	33	%	$\% \text{Pub. Repartida} = \frac{\text{Tot. Volantes entregados}}{\text{Tot. Volantes recibido en el PDV}} * 100$	0	33	Insuficiente	MD 13	Buscar alternativas que hagan que el material destinado se haga de acuerdo criterios de racionalidad y necesidad, y no podrán haber existencias en el mostrador una vez finalizada la actividad para la cual se elaboró.
	33				66	Aceptable	Si es posible aprovechar el mensajero para entregar volantes y tarjetas en lugares contiguos a la entrega, teniendo en cuenta el diseño de cronograma, rutas y sectorizaciones para distribuir el material.		
	66				100	Excelente	Cumplir con el propósito para el cuál fue diseñado el material para garantizar la efectividad en el mensaje de la actividad.		
	Volantes recibidos por parte de Mercadeo								

Fuente: Elaborado por la autora.

**OBJETIVO Nº 5: Cumplir los compromisos planteados en las auditorías.**

Cuadro 9. Cuadro de medición indicador 5.

Nº	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO ESPERADO	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	RANGO		APRECIACIÓN	NORMA	ESTRATEGIA
5	Compromisos cumplidos	33	%	$\% \text{ Cump.} = \frac{\text{Nº de compromisos cumplidos} * 100}{\text{Total de compromisos}}$	0	33	Insuficiente	MD 14	Gestionar desde su cargo las acciones necesarias para el cumplimiento de los compromisos planteados por auditoría.
	33				66	Aceptable	Solicitar apoyo de la dirección de zona y las áreas administrativas para el cumplimiento de los compromisos.		
	66				100	Excelente	Exaltar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los compromisos de los encargados del cumplir los compromisos planteados.		

Fuente: Elaborado por la autora.

**OBJETIVO Nº 6: Implementar estrategias que fortalezcan la imagen interna.**

Cuadro 10. Cuadro de medición indicador 6.

Nº	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO ESPERADO	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	RANGO		APRECIACIÓN	NORMA	ESTRATEGIA
6	Estrategias implementadas	50	%	$\% \text{Estrategias} = \frac{\text{Est. Implementadas} *}{100} \text{ Est. Totales}$	0	33	Insuficiente	Manual de servicio al cliente	Destacar los servicios de valor agregado de Drogas La Rebaja, en el momento real de contacto con el cliente.
	33				66	Aceptable	Incentivar en el personal el sentido de pertenencia para el apoyo en el contacto con el cliente, en cuanto a la recordación de los principales servicios de Drogas La Rebaja.		
	66				100	Excelente	Mantener y mejorar estrategias actualmente aplicadas.		

Fuente: Elaborado por la autora.

**OBJETIVO N° 7: Reconocer y resaltar los procesos que los diferencian de la competencia.**

Cuadro 11. Cuadro de medición indicador 7.

N°	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO ESPERADO	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	RANGO		APRECIACIÓN	NORMA	ESTRATEGIA
7	Cientes a quienes se les ofrece algo adicional	80	%	$\% \text{Ctes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de ctes q reciben la infor}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}}$	0	33	Insuficiente	Manual de servicio al cliente	Solicitar apoyo a mercadeo para ubicar publicidad de los servicios ofrecidos dentro del PDV
	33				66	Aceptable	Mantener siempre visibles los principales servicios de Drogas La Rebaja, como la Credirebaja, Venta nacional, la Rebaja virtual, servicio a domicilio y servicio post-venta.		
	66				100	Excelente	Entregar material publicitario de los diferentes servicios que se prestan		
	Cientes totales atendidos en el período								

Fuente: Elaborado por la autora.

**OBJETIVO Nº 8: Capacitación de los asociados en atención al cliente.**

Cuadro 12. Cuadro de medición indicador 8.

Nº	RECURSOS REQUERIDOS	RESULTADO ESPERADO	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	RANGO		APRECIACIÓN	NORMA	ESTRATEGIA
8	Asociados capacitados	Total de asociados	Asociados	$\frac{\text{Nº emp. Cap.} - \text{Emp. Q. asisten a la cap.}}{\text{Emp. Tot. del PDV}}$	0	33	Insuficiente	PRO-05-MP-GTH-01	Proponer al capacitador temas específicos para capacitar al personal del PDV
					33	66	Aceptable		Realizar las actividades de capacitación presentes en la intranet, <a href="http://www.copservir.com">www.copservir.com</a> , en el link Capacitación en el recuadro de talento humano. Teniendo en cuenta que tipo de formación se necesita, ya sea, Corporativa, comercial y externa.
	Total Asociados PDV				66	100	Excelente		Motivar al personal a capacitarse también fuera de la corporativa para crecer personal y profesionalmente para aportar al desempeño del PDV.

Fuente: Elaborado por la autora.

**OBJETIVO Nº 9: Crear identidad propia de atención al cliente.**

Cuadro 13. Cuadro de medición indicador 9.

Nº	OBJETIVO	APRECIACIÓN	NORMA	ESTRATEGIA
9	La identidad que se crea con el cliente depende de los momentos de preventa, venta y postventa, para los cuales se recomienda las estrategias en cada caso	Preventa	Manual de servicio al cliente	Permitir al cliente exponer su necesidad ya sea personal o telefónicamente.
		Venta		Explicar al cliente las características, posología y efectos secundarios del medicamento que se está ofreciendo y para productos populares y minimarket, recordar sus características. En el momento de finalizar la venta solicitar datos del cliente para alimentar la base de datos.
		Postventa		Con la base de datos de clientes alimentada en el proceso de venta, realizar llamadas periódicas para conocer como el cliente a evolucionado en algún tratamiento, recordar la compra de un medicamento, ofrecer promociones de acuerdo a las compras que este realiza, entre otras.

Fuente: Elaborado por la autora.

### 8.3 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Como propósito fundamental de este trabajo está la medición del rendimiento de los puntos de venta, por lo tanto, como fin principal está la implementación del cuadro de medición de los indicadores en los puntos a evaluar. Para este caso se realiza la medición de tres puntos de venta y se darán las recomendaciones de acuerdo a las estrategias establecidas. También se tendrá en cuenta la ponderación del indicador para dar la evaluación final.

Tabla 4. Ponderación general.

Nivel	Ponderación %	Bucaramanga 16 46,6%	Florida 2 54%	Medellín 12 56,10%
Bajo	0 - 33			
Medio	34 - 66	X	X	X
Alto	67 - 100			

Fuente: Elaborado por la autora.

Tabla 5. Ponderación de indicadores.

Nº	OBJETIVO	PONDERACIÓN DEL INDICADOR
1	Disminuir el porcentaje de devoluciones	10,00%
2	Aumentar los ingresos del punto de venta	25,00%
3	Aumentar el porcentaje de clientes fieles	20,00%
4	Difundir las campañas publicitarias a través de clientes fieles	7,00%
5	Cumplir los compromisos planteados con las auditorías	10,00%
6	Implementar estrategias que fortalezcan la imagen externa	6,00%
7	Reconocer y resaltar los procesos que los diferencian de la competencia	5,00%
8	Capacitación de los empleados en atención al cliente	9,00%
9	Crear identidad propia de atención al cliente	8,00%

Fuente: Elaborado por la autora.

Se realizó la medición a los puntos de venta Bucaramanga 16, Florida 2 y Medellín 12 en los períodos de mayo y junio para los dos primeros puntos de venta y abril y mayo para el tercer punto de venta, y los resultados fueron los siguientes:

Bucaramanga, Mayo 19 de 2010

Señora  
**Alicia Pabón Jaimes**  
Directora de Auditoría Operativa  
Ciudad

**Ref. Medición indicadores para el PDV Medellín 12 Abril- Mayo de 2010.**

A continuación se presentan las estrategias obtenidas de la aplicación de la medición de indicadores de los periodos de abril y mayo de 2010 del punto de venta **Medellín 12**, con el porcentaje de desempeño por indicador, ponderación general y nivel en que se ubica:

<b>Nº de Indicador</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
<b>1</b>	6%
<b>2</b>	15%
<b>3</b>	6%
<b>4</b>	4.2%
<b>5</b>	6%
<b>6</b>	3.6%
<b>7</b>	1.5%
<b>8</b>	9%
<b>9</b>	4.8%
<b>PONDERACIÓN</b>	<b>56.10%</b>

Para este punto de venta se evaluó el período comprendido entre abril y mayo, teniendo como período actual mayo y período anterior abril. Al evaluar los nueve indicadores se obtiene un porcentaje de cumplimiento de **56,10%** teniendo en cuenta la ponderación otorgada a los nueve indicadores y a cada nivel de apreciación. Este resultado nos arroja las siguientes estrategias a aplicar:

- ✓ 1<sup>er</sup> Indicador: Evaluar cual de los siguientes errores está afectando el porcentaje de devoluciones, como por ejemplo: error de digitación en la caja registradora de la referencia del producto, código vendedor u otros.
- ✓ 2<sup>do</sup> Indicador: Motivar al personal del PDV para aumentar las ventas y participar en los concursos e incentivos

- ✓ 3<sup>er</sup> Indicador: Enfatizar a la cajera como la persona con contacto principal con el cliente, la invitación a los beneficios que trae de ser cliente fiel de Drogas La Rebaja, en el momento de despedir al cliente.
- ✓ 4<sup>to</sup> Indicador: Si es posible aprovechar el mensajero para entregar volantes y tarjetas en lugares contiguos a la entrega, teniendo en cuenta el diseño de cronograma, rutas y sectorizaciones para distribuir el material.
- ✓ 5<sup>to</sup> Indicador: Solicitar apoyo de la dirección de zona y las áreas administrativas para el cumplimiento de los compromisos.
- ✓ 6<sup>to</sup> Indicador: Incentivar en el personal el sentido de pertenencia para el apoyo en el contacto con el cliente, en cuanto a la recordación de los principales servicios de Drogas La Rebaja.
- ✓ 7<sup>mo</sup> Indicador: Solicitar apoyo a mercadeo para ubicar publicidad de los servicios ofrecidos dentro del PDV
- ✓ 8<sup>vo</sup> Indicador: Motivar al personal a capacitarse también fuera de la corporativa para crecer personal y profesionalmente para aportar al desempeño del PDV.
- ✓ 9<sup>no</sup> Indicador: Explicar al cliente las características, posología y efectos secundarios del medicamento que se está ofreciendo y para productos populares y minimarket, recordar sus características. En el momento de finalizar la venta solicitar datos del cliente para alimentar la base de datos.

**Elaborado por**  
Paula Marcela Rueda Ardila

Bucaramanga, Junio 16 de 2010

Señora  
**Alicia Pabón Jaimes**  
Directora de Auditoría Operativa  
Ciudad

**Ref. Medición indicadores para el PDV Florida 2 Mayo- Junio de 2010**

A continuación se presentan las estrategias obtenidas de la aplicación de la medición de indicadores de los periodos de mayo y junio de 2010 del punto de venta **Florida 2**, con el porcentaje de desempeño por indicador, ponderación general y nivel en que se ubica:

Nº de Indicador	Porcentaje De cumplimiento
1	3%
2	7.5%
3	6%
4	7%
5	6%
6	6%
7	1.5%
8	9%
9	8%
<b>PONDERACIÓN</b>	<b>54%</b>

Para este punto de venta se evaluó el período comprendido entre mayo y junio, teniendo como período actual junio y período anterior mayo. Al evaluar los nueve indicadores se obtiene un porcentaje de cumplimiento de **54%** teniendo en cuenta la ponderación otorgada a los nueve indicadores y a cada nivel de apreciación. Este resultado nos arroja las siguientes estrategias a aplicar:

- ✓ 1<sup>er</sup> Indicador: Capacitar a la persona encargada de la caja registradora.
- ✓ 2<sup>do</sup> Indicador: Revisar objetivos, tendencias, publicidad, promoción, gastos de ventas, devoluciones, rebajas y descuentos, estadísticas de ventas y proveedores, ventas de años anteriores y proyecciones, estimación de clientes, propuestas de jefes, equipos de ventas y directores de zona. Para evaluar cual de las anteriores razones puede estar influyendo en que los resultados no están acorde con las metas.

- ✓ 3<sup>er</sup> Indicador: Enfatizar a la cajera como la persona con contacto principal con el cliente, la invitación a los beneficios que trae de ser cliente fiel de Drogas La Rebaja, en el momento de despedir al cliente.
- ✓ 4<sup>to</sup> Indicador: Cumplir con el propósito para el cuál fue diseñado el material para garantizar la efectividad en el mensaje de la actividad.
- ✓ 5<sup>to</sup> Indicador: Solicitar apoyo de la dirección de zona y las áreas administrativas para el cumplimiento de los compromisos.
- ✓ 6<sup>to</sup> Indicador: Mantener y mejorar estrategias actualmente aplicadas.
- ✓ 7<sup>mo</sup> Indicador: Solicitar apoyo a mercadeo para ubicar publicidad de los servicios ofrecidos dentro del PDV
- ✓ 8<sup>vo</sup> Indicador: Motivar al personal a capacitarse también fuera de la corporativa para crecer personal y profesionalmente para aportar al desempeño del PDV.
- ✓ 9<sup>no</sup> Indicador: Con la base de datos de clientes alimentada en el proceso de venta, realizar llamadas periódicas para conocer como el cliente a evolucionado en algún tratamiento, recordar la compra de un medicamento, ofrecer promociones de acuerdo a las compras que este realiza, entre otras.

**Elaborado por**  
Paula Marcela Rueda Ardila

Bucaramanga, Junio 30 de 2010

Señora  
**Alicia Pabón Jaimes**  
Directora de Auditoría Operativa  
Ciudad

**Ref. Medición indicadores para el PDV Bucaramanga 16 Mayo- Junio de 2010**

A continuación se presentan las estrategias obtenidas de la aplicación de la medición de indicadores de los periodos de mayo y junio de 2010 del punto de venta **Bucaramanga 16**, con el porcentaje de desempeño por indicador, ponderación general y nivel en que se ubica:

<b>Nº de Indicador</b>	<b>Porcentaje De cumplimiento</b>
<b>1</b>	10%
<b>2</b>	7.5%
<b>3</b>	6%
<b>4</b>	4.2%
<b>5</b>	6%
<b>6</b>	3.6%
<b>7</b>	1.5%
<b>8</b>	5.4%
<b>9</b>	2.4%
<b>PONDERACIÓN</b>	<b>46.6%</b>

Para este punto de venta se evaluó el período comprendido entre mayo y junio, teniendo como período actual junio y período anterior mayo. Al evaluar los nueve indicadores se obtiene un porcentaje de cumplimiento de **46.6%** teniendo en cuenta la ponderación otorgada a los nueve indicadores y a cada nivel de apreciación. Este resultado nos arroja las siguientes estrategias a aplicar:

✓ 1<sup>er</sup> Indicador: Mantener el porcentaje permitido por la norma, es decir, no debe superar el indicador aprobado mediante el presupuesto del estado de resultados.

✓ 2<sup>do</sup> Indicador: Revisar objetivos, tendencias, publicidad, promoción, gastos de ventas, devoluciones, rebajas y descuentos, estadísticas de ventas y proveedores, ventas de años anteriores y proyecciones, estimación de clientes, propuestas de jefes, equipos de ventas y directores de zona. Para evaluar cual de las anteriores

razones puede estar influyendo en que los resultados no están acorde con las metas.

✓ 3<sup>er</sup> Indicador: Enfatizar a la cajera como la persona con contacto principal con el cliente, la invitación a los beneficios que trae de ser cliente fiel de Drogas La Rebaja, en el momento de despedir al cliente.

✓ 4<sup>to</sup> Indicador: Cumplir con el propósito para el cuál fue diseñado el material para garantizar la efectividad en el mensaje de la actividad.

✓ 5<sup>to</sup> Indicador: Exaltar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los compromisos de los encargados del cumplir los compromisos planteados.

✓ 6<sup>to</sup> Indicador: Mantener y mejorar estrategias actualmente aplicadas.

✓ 7<sup>mo</sup> Indicador: Solicitar apoyo a mercadeo para ubicar publicidad de los servicios ofrecidos dentro del PDV

✓ 8<sup>vo</sup> Indicador: Motivar al personal a capacitarse también fuera de la corporativa para crecer personal y profesionalmente para aportar al desempeño del PDV.

✓ 9<sup>no</sup> Indicador: Permitir al cliente exponer su necesidad ya sea personal o telefónicamente.

**Elaborado por**

Paula Marcela Rueda Ardila

Para un resumen de los tres resultados ver ANEXO H.

## 9. CONCLUSIONES

☒ Medir anticipadamente el rendimiento de los puntos de venta mejora el porcentaje de cumplimiento del seguimiento a compromisos, ya que se genera mayor nivel de compromiso de parte de los asociados para el mejoramiento del desempeño del punto de venta y de la cooperativa en conjunto.

☒ Aplicar el cuadro de medición en períodos cortos permite la implementación de estrategias según el nivel en que se ubica el resultado obtenido. Estas estrategias ofrecen la guía del camino a seguir para mejorar el indicador.

☒ Mejorar los resultados de las auditorías, permite la aplicación de pruebas variables dentro de las visitas operativas, que determinen nuevos indicadores para llevar el control de los mismos en períodos cortos.

☒ Mantener el Balanced ScoreCard, como cuadro de mando con objetivos claros para las cuatro perspectivas, permite la fijación de metas específicas para cada objetivo, llevando al punto a cumplir con la normatividad estipulada para cada indicador.

☒ Las estrategias establecidas se rigen por la normatividad, estableciendo así parámetros que guíen el buen funcionamiento del punto de venta y encaminen los esfuerzos hacia un objetivo común.

☒ Medir de forma individual el rendimiento de los puntos de venta, permite verificar que tanto este punto en forma individual afecta el porcentaje de cumplimiento de metas y compromisos de la zona a la cual pertenecen.

## 10.RECOMENDACIONES

- ⌘ Permitir a la persona auxiliar practicante de auditoría participar en visitas operativas para que pueda acceder al desarrollo de nuevos proyectos que mejoren la labor del departamento de auditoría.
  
- ⌘ Implementar la cultura de auto- medición del desempeño para aplicar el cuadro de medición diseñado para medir el mismo. Teniendo en cuenta la capacitación del programa de Excel para un manejo más eficiente, que permita un mayor aprovechamiento del proyecto.
  
- ⌘ Distribuir a un porcentaje de puntos de venta la metodología y el cuadro de medición de los indicadores diseñados en este proyecto para su aplicación y tomar comentarios de los administradores de los puntos de venta para mejorar esta aplicación.
  
- ⌘ Actualizar a los administradores y subadministradores, en el desarrollo de las actividades a evaluar en las auditorías dentro del Punto de Venta; por medio de correos electrónicos, conferencias y/ó video conferencias.
  
- ⌘ Los integrantes del punto de venta deben enviar informes periódicos sobre la medición de los indicadores para que puedan ser evaluados y se puedan sugerir estrategias de mejora.
  
- ⌘ Ubicar los puntos de venta evaluados en determinados períodos en un ranking para conocer su comportamiento de acuerdo a la ponderación obtenida luego de la aplicación del cuadro de medición de indicadores.

## BIBLIOGRAFÍA

ALARCÓN NUÑEZ, Lina María. Implantación del cuadro de mando integral en la división financiera y asegurar la alineación de sus cuatro unidades de soporte. Primera edición. Bucaramanga, 2009, 278p. Ingeniería industrial. Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingenierías físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.

ANGEL, Mateo. MANUAL DE VENTAS Y NEGOCIACIÓN. Editorial: LIBROS EN RED. España 2005, 256p.

BOROBIA FERNÁNDEZ, César, MERCADER UGUINA, Jesús R., DE LA PUEBLA PINILLA, Ana. Valoración médica y jurídica de la incapacidad laboral. La Ley, Alcobendas, 2007 1161 p. ISBN 978-9725-683-4

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Prentice Hall, México, 2003. 368p. ISBN 970-2-0427-3

DUEÑAS ACEVEDO, Diego Andrés. IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL BANCO DE BOGOTÁ BASADO EN EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN *BALANCED SCORECARD*- HOSHIN KANRI. Primera edición. Bucaramanga, 2008, 196p. Ingeniería industrial. Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingenierías físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.13p

GOODSTEIN, Leonard D., NOLA, Timothy M., PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia, 1998 442p. ISBN 958-600-706-5

GUERRA, AGUILAR. Glosario para administradores y economistas agropecuarios. Editorial Limusa S.A. México, 1995 238 p. ISBN- 968-18-4796-2

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. Editorial Thompson. México, 2004 98p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC ISO 9000. Bogotá D.C. 2006, 36p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Novena edición, Harvard business school press. Barcelona, España, 2005. 500p.

MUÑOZ CASTELLANOS, Rosa , NEVADO PEÑA, Domingo. El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI, ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio. Madrid, Especial directivos, ISBN 978-84-935902-6-0, 396p.

YOUNES MORENO, Diego. Derecho del control fiscal: vigilancia para una gestión transparente de lo público. Ibañez, Quinta edición. Colombia, 1996. 521 p.

COPSERVIR PORTAL. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13&Itemid=37](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=37)> [Citado en 21 de enero de 2010]

COPSERVIR PORTAL. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=38](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=38)>> [Citado en 21 de enero de 2010]

COPSERVIR PORTAL. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1647&Itemid=1](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=1647&Itemid=1)> [Citado en 22 de enero de 2010]

COPSERVIR PORTAL. [En línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=219](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_wrapper&Itemid=219)> [Citado en 22 de enero de 2010]

COPSERVIR PORTAL. [en línea]<[http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1647&Itemid=1](http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?option=com_content&task=view&id=1647&Itemid=1)> [Citado en 22 de enero de 2010]

# **ANEXOS**

Anexo A. Informe de seguimiento a compromisos.

Mes, día y año  
DAI XXX

Señor  
**XXXXXXXXXXXX**  
Director Comercial y Operativo  
Ciudad

**Ref. Seguimiento a Compromisos Generados en visitas a PDV Mes anterior/10**

A continuación se presentan los resultados obtenidos del seguimiento a los compromisos establecidos en las auditorías realizadas en puntos de venta, los cuales debieron ejecutarse en Mes anterior/10 y meses anteriores. El resultado obtuvo un nivel de cumplimiento del **XX%** a aquellos establecidos con las áreas administrativas como apoyo a la gestión del PDV y el **XX%** de cumplimiento para los definidos directamente al PDV.

**COMPROMISOS ÁREAS ADMINISTRATIVAS PARA APOYAR PDV**

DEPARTAMENTO	CUMPLIDOS	INCUMPLIDOS	EN PROCESO	TOTAL
<b>TOTAL</b>				

**COMPROMISO DE PDV**

ZONA	CUMPLIDOS	INCUMPLIDOS	EN PROCESOS	TOTAL
<b>TOTAL</b>				

A continuación presentamos el detalle de los incumplidos y en proceso.

**COMPROMISOS ADMINISTRATIVOS EN PROCESO**

#	DAI	Dpto.	COMPROMISO	RESPONSABLE		FECHA INICIAL	OBSERVACIONES SEGUIMIENTO	FECHA NUEVA
1								
2								
3								

**COMPROMISOS ADMINISTRATIVOS INCUMPLIDOS**

#	DAI	Dpto.	COMPROMISO	RESPONSABLE		FECHA INICIAL	OBSERVACIONES SEGUIMIENTO	FECHA NUEVA
1								
2								
3								

**COMPROMISOS OPERATIVOS EN PROCESO**

#	DAI	PDV	COMPROMISO	RESPONSABLE		FECHA INICIAL	OBSERVACIONES SEGUIMIENTO	FECHA NUEVA
1								
2								
3								

**COMPROMISOS OPERATIVOS INCUMPLIDOS**

#	DAI	PDV	COMPROMISO	RESPONSABLE		FECHA INICIAL	OBSERVACIONES SEGUIMIENTO	FECHA NUEVA
1								
2								
3								

Cordialmente,

**ALICIA PABÓN JAIMES**  
Directora de Auditoría

Elaboró: **PAULA MARCELA RUEDA ARDILA**  
Auxiliar Practicante de Auditoría

Anexo B. Formatos.

**FORMATO DE FOTOCOPIAS ANTERIOR**

AUDITORÍA OPERATIVA, ADMINISTRATIVA O COMERCIAL				
ÁREA: Departamento de Auditoría		MES		
Fecha	Concepto	Cantidad	Firma Director Encargado	Auxiliar de archivo
Valor cantidad del mes				
Valor Unitario				
TOTAL GASTO DEL ÁREA				

**FORMATO NUEVO**

FORMATO DE FOTOCOPIAS

ÁREA: Departamento De Auditoria	MES	
---------------------------------	-----	--

Fecha	Concepto	Auditoría Operativa	Auditoría Comercial	Auditoría Administrativa	FIRMA DIRECTOR
Valor Cantidad El Mes					
Valor Unitario					
TOTAL GASTO DEL ÁREA					

### FORMATO DE PEDIDO DE PAPELERÍA ANTERIOR

AUDITORIA OPERATIVA, ADMINISTRATIVA O COMERCIAL

DÍA /MES/AÑO

Fecha Pedido \_\_\_\_\_

Fecha Despacho \_\_\_\_\_

ÚTILES DE PAPELERÍA					
Código	Descripción	Presentación	Pedido	Valor Unitario	Valor Total
TOTAL					\$ -----

\_\_\_\_\_  
DIRECTOR DE ÁREA

\_\_\_\_\_  
JEFE DE SERVICIOS  
ADMINISTRATIVOS

### FORMATO PEDIDO DE PAPELERÍA NUEVO

AUDITORÍA

DÍA /MES/AÑO

FECHA PEDIDO \_\_\_\_\_

FECHA DESPACHO \_\_\_\_\_

ÚTILES DE PAPELERÍA						
Código	Descripción	Presentación	Pedido	Valor Unitario	Valor Total	Auditoría
TOTAL					\$ -----	

\_\_\_\_\_  
DIRECTOR DE ÁREA

\_\_\_\_\_  
JEFE DE SERVICIOS  
ADMINISTRATIVOS

Anexo C. Formato de apertura.

REF: PDV-AF-S12A-\_\_\_\_



**APERTURA DEL PUNTO DE VENTA – NORMA VT 07**

CIUDAD Y FECHA: \_\_\_\_\_  
 ELABORADO POR: \_\_\_\_\_  
 PUNTO DE VENTA: \_\_\_\_\_  
 RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Verificar el cumplimiento de la normatividad interna respecto a la apertura del Punto de Venta.

**ALCANCE:** 100% de los Puntos de Venta visitados.

Verifique el cumplimiento del procedimiento correspondiente a la apertura del Punto de Venta, en cuanto a los items relacionados

**HORA DE LA APERTURA** \_\_\_\_\_

ITEMS A EVALUAR	CUMPLE			OBSERVACION
	SI	NO	N/A	
1. El aviso luminoso se encuentra encendido?				
2. Se abre el Punto de venta a la hora indicada?				
3. Quién posee las llaves de Punto de Venta?				
4. Quién lleva a cabo la apertura del Punto de Venta?				
5. El personal cumple con el horario fijado?				
6. Se realiza apertura con el personal establecido en la norma de procedimiento?				
7. Las medidas de seguridad tomadas para la apertura son suficientes?				
8. Se evidencian aparatos electrónicos encendidos al momento de ingresar al PDV?				
9. Se evidencian la desactivación de la alarma por parte del responsable al momento de ingresar al PDV?				
10. La caja fuerte se encontró cerrada con clave?				
11. La base de la caja de ingreso se encontró en la caja fuerte?				
12. Se realiza aseo a PDV, antes de abrir las puertas al Público?				
13. Entre el Administrador y sub-administrador se rota un solo juego de llaves del punto de venta y el otro permanece en un lugar seguro?				
14. Al momento de la apertura del PDV al público el sistema POS se encuentr a listo para el registro de productos?				

**CONCLUSIONES:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 ADMINISTRADOR DEL PDV

\_\_\_\_\_  
 SUPERVISOR DE AUDITORIA

Anexo D. Formato arqueo de caja.



REF: PDV-FF-S20-\_\_

**ARQUEO CAJA DE INGRESOS**

CIUDAD Y FECHA: \_\_\_\_\_  
 ELABORADO POR: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_  
 PUNTO DE VENTA: \_\_\_\_\_  
 RESPONSABLE: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Verificar el adecuado manejo del efectivo y los respectivos soportes respectivos que hacen parte de los ingresos que reposan la caja registradora del Punto de Venta.

**ALCANCE:** Realizar el arqueo a la totalidad de los ingresos encontrados en la Caja Registradora.

De acuerdo a lo descrito en el programa de trabajo solicite a la cajera y los respectivos documentos y efectivo que hacen parte de la jornada para realizar el respectivo arqueo.

**EFFECTIVO**

NOMINACIÓN	CANTIDAD	\$ VALOR
\$ 50.000		
\$ 20.000		
\$ 10.000		
\$ 5.000		
\$ 2.000		
\$ 1.000		
<b>MONEDAS</b>		
<b>TOTAL DE EFECTIVO</b>		\$
<b>CONSIGNACIONES</b>		\$
<b>CREDIREBAJA</b>		\$
<b>TARJETAS DEBITO / CREDITO</b>		\$
<b>BASE EN CAJA</b>		\$
<b>OTROS DOCUMENTOS</b> (Detalle los documentos al respaldo)		\$
<b>TOTAL DE FONDOS ARQUEADOS</b>		\$
<b>TOTAL FONDOS SEGÚN REGISTRO</b> (Del No. _____ Al No. _____)		\$
<b>DIFERENCIA</b>		\$

Certifico que los valores anotados en este arqueo, fueron contados en mi presencia y devueltos por el Sr. (a) \_\_\_\_\_, Supervisor de Auditoría, el día \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_.

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**CONCLUSIONES:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

ADMINISTRADOR DEL PDV

SUPERVISOR DE AUDITORIA





Anexo F. Portada papeles de trabajo.

	<b>PAPELES DE TRABAJO</b>
	<b>AUDITORIA</b>
<b>PUNTO DE VENTA</b>	_____
<b>FECHA</b>	_____
<b>ADMINISTRADOR</b>	_____
<b>SUPERVISOR</b>	_____
<b>FIRMA DEL DIRECTOR</b>	_____
<b>FECHA</b>	_____
<b>ADMINISTRADOR</b>	_____
<b>SUPERVISOR</b>	_____
<b>FIRMA DEL DIRECTOR</b>	_____
<b>FECHA</b>	_____
<b>ADMINISTRADOR</b>	_____
<b>SUPERVISOR</b>	_____
<b>FIRMA DEL DIRECTOR</b>	_____

Anexo G. Distribución por zonas y puntos de venta.

<b>Bucaramanga</b>	Zona 1 Bucaramanga	PDV de Bucaramanga, Florida, Moniquira, San Gil
	Zona 2 Caro	PDV de Barranca, Puerto Wilches, El Banco
	Zona 4 Cúcuta	PDV de Cúcuta, Los patios, Arauca
	Zona 5 Boyacá	PDV de Sogamoso, Tunja y Duitama
	Zona 6 Sur	PDV de Bucaramanga, Florida y Girón
	Zona 7 Medellín	PDV de Medellín, Bello, Itagüí, Yarumal, Apartado
	Zona 8 Medellín	PDV de Medellín, Envigado
	<b>Barranquilla</b>	Zona 1 Barranquilla
Zona 2 Cartagena		PDV de Cartagena
Zona 3 Santa Marta		PDV de Santa Marta, Plato, San Andrés Islas
Zona 4 Montería		PDV de Montería, Montelíbano
Zona 5 Sincelejo		PDV de Sincelejo, Lórica
Zona 6 Valledupar		PDV de Valledupar

Anexos H. Resumen resultados de medición de indicadores.

Nº	OBJE TIVO	PDV BUCARAMANGA 16 (MAYO- JUNIO)				PDV FLORIDA 2 (MAYO-JUNIO)		PDV MEDELLÍN 12 (ABRIL - MAYO)				
		RDO. ESP.	POND. IND.	POND. IND.	RDO.	ESTRATEGIA	POND. IND.	RDO.	ESTRATEGIA			
1	Disminuir el porcentaje de devoluciones	0,55	10,00%	10,00%	0,5	Mantener el porcentaje permitido por la norma, es decir, no debe superar el indicador aprobado mediante el presupuesto del estado de resultados.	3,00%	1,13	Capacitar a la persona encargada de la caja registradora.	6,00%	1,00	Evaluar cual de los siguientes errores está afectando el porcentaje de devoluciones, como por ejemplo: error de digitación en la caja registradora de la referencia del producto, código vendedor u otros.
2	Aumentar los ingresos del punto de venta	15	25,00%	7,50%	-3,64	Revisar objetivos, tendencias, publicidad, promoción, gastos de ventas, devoluciones, rebajas y descuentos, estadísticas de ventas y proveedores, ventas de años anteriores y proyecciones, estimación de clientes, propuestas de jefes, equipos de ventas y directores de zona. Para evaluar cuál de las anteriores razones puede estar influyendo en que los resultados no están acorde con las metas.	7,50%	0,44	Revisar objetivos, tendencias, publicidad, promoción, gastos de ventas, devoluciones, rebajas y descuentos, estadísticas de ventas y proveedores, ventas de años anteriores y proyecciones, estimación de clientes, propuestas de jefes, equipos de ventas y directores de zona. Para evaluar cual de las anteriores razones puede estar influyendo en que los resultados no están acorde con las metas.	15,00%	33,33	Motivar al personal del PDV para aumentar las ventas y participar en los concursos e incentivos

Nº	OBJETIVO	PDV BUCARAMANGA 16 (MAYO-JUNIO)					PDV FLORIDA 2 (MAYO-JUNIO)			PDV MEDELLÍN 12 (ABRIL - MAYO)		
		RDO. ESP.	POND. IND.	POND. IND.	RDO.	ESTRATEGIA	POND. IND.	RDO.	ESTRATEGIA	POND. IND.	RDO.	ESTRATEGIA
3	Aumentar el porcentaje clientes fieles	60	20,00%	6,00%	0,46	Enfatizar a la cajera como la persona con contacto principal con el cliente, la invitación a los beneficios que trae de ser cliente fiel de Drogas La Rebaja, en el momento de despedir al cliente.	0,06	0,23	Enfatizar a la cajera como la persona con contacto principal con el cliente, la invitación a los beneficios que trae de ser cliente fiel de Drogas La Rebaja, en el momento de despedir al cliente.	0,06	0,23	Enfatizar a la cajera como la persona con contacto principal con el cliente, la invitación a los beneficios que trae de ser cliente fiel de Drogas La Rebaja, en el momento de despedir al cliente.
4	Difundir las campañas publicitarias a través de clientes fieles	33	7,00%	4,20%	80	Cumplir con el propósito para el cuál fue diseñado el material para garantizar la efectividad en el mensaje de la actividad.	0,07	76	Cumplir con el propósito para el cuál fue diseñado el material para garantizar la efectividad en el mensaje de la actividad.	0,042	65	Si es posible aprovechar el mensajero para entregar volantes y tarjetas en lugares contiguos a la entrega, teniendo en cuenta el diseño de cronograma, rutas y sectorizaciones para distribuir el material.
5	Cumplir los compromisos planteados con las auditorías	33	10,00%	6,00%	80	Exaltar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los compromisos de los encargados del cumplir los compromisos planteados.	0,06	60	Solicitar apoyo de la dirección de zona y las áreas administrativas para el cumplimiento de los compromisos.	0,06	40	Solicitar apoyo de la dirección de zona y las áreas administrativas para el cumplimiento de los compromisos

Nº	OBJETIVO	PDV BUCARAMANGA 16 (MAYO-JUNIO)				PDV FLORIDA 2 (MAYO-JUNIO)			PDV MEDELLÍN 12 (ABRIL - MAYO)			
		RDO. ESP.	POND. IND.	POND. IND.	RDO.	ESTRATEGIA	POND. IND.	RDO.	ESTRATEGIA	POND. IND.	RDO.	ESTRATEGIA
6	Implementar estrategias que fortalezcan la imagen externa	50	6,00%	3,60%	89	Mantener y mejorar estrategias actualmente aplicadas.	6,00%	66,67	Mantener y mejorar estrategias actualmente aplicadas.	3,60%	55,56	Incentivar en el personal el sentido de pertenencia para el apoyo en el contacto con el cliente, en cuanto a la recordación de los principales servicios de Drogas La Rebaja.
7	Reconocer y resaltar los procesos que los diferencian de la competencia	80	5,00%	1,50%	20	Solicitar apoyo a mercadeo para ubicar publicidad de los servicios ofrecidos dentro del PDV	1,50%	20,00	Solicitar apoyo a mercadeo para ubicar publicidad de los servicios ofrecidos dentro del PDV	1,50%	10,00	Solicitar apoyo a mercadeo para ubicar publicidad de los servicios ofrecidos dentro del PDV
8	Capacitación de los asociados en atención al cliente	<b>Total de asociados</b>	<b>9,00%</b>	<b>5,40%</b>	<b>100</b>	Motivar al personal a capacitarse también fuera de la corporativa para crecer personal y profesionalmente para aportar al desempeño del PDV.	<b>9,00%</b>	<b>100,00</b>	Motivar al personal a capacitarse también fuera de la corporativa para crecer personal y profesionalmente para aportar al desempeño del PDV.	<b>9,00%</b>	<b>100,00</b>	Motivar al personal a capacitarse también fuera de la corporativa para crecer personal y profesionalmente para aportar al desempeño del PDV.

				PDV BUCARAMANGA 16 (MAYO-JUNIO)	PDV FLORIDA 2 (MAYO-JUNIO)	PDV MEDELLÍN 12 (ABRIL - MAYO)
				RESULTADO: 2.4%	RESULTADO: 8%	RESULTADO: 4.8%
Nº	OBJETIVO	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN DEL INDICADOR	RESULTADO	APRECIACIÓN	ESTRATEGIA
9	Crear identidad propia de atención al cliente	Preventa	8,00%	La identidad que se crea con el cliente depende de los momentos de preventa, venta y postventa, para los cuales se recomienda las estrategias en cada caso	Depende la apreciación subjetiva de su trabajo. (Es decir cuánto porcentaje otorgo cada paso de la venta para cumplir el objetivo)	Permitir al cliente exponer su necesidad ya sea personal o telefónicamente.
		Venta				Explicar al cliente las características, posología y efectos secundarios del medicamento que se está ofreciendo y para productos populares y minimarket, recordar sus características. En el momento de finalizar la venta solicitar datos del cliente para alimentar la base de datos.
		Postventa				Con la base de datos de clientes alimentada en el proceso de venta, realizar llamadas periódicas para conocer como el cliente a evolucionado en algún tratamiento, recordar la compra de un medicamento, ofrecer promociones de acuerdo a las compras que este realiza, entre otras.

<b>SIGLAS UTILIZADAS</b>	
<b>Ind</b>	<b>Indicador</b>
<b>Apert</b>	Apertura
<b>Aud</b>	Auditoría
<b>Cap</b>	Capacitación
<b>Ctes</b>	Clientes
<b>Comp</b>	Compromisos
<b>Dep</b>	Departamento
<b>Dev</b>	Devolución
<b>Emp</b>	Empleados
<b>Esp</b>	Esperado
<b>Est</b>	Estado
<b>Estg</b>	Estrategias
<b>Inf</b>	Información
<b>Mcia</b>	Mercancía
<b>Pdv</b>	Punto de venta
<b>Pend</b>	Pendiente
<b>Pond</b>	Ponderación
<b>Pub</b>	Publicidad
<b>Rdo</b>	Resultado
<b>Tot</b>	Total
<b>Und</b>	Unidad
<b>Vtas</b>	Ventas
<b>Vtes</b>	Volantes