

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas



**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU CONTRIBUCIÓN EN LOS
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA
SERVICIOS MÚLTIPLES LAS TORRECITAS S.R.L DE LA
CIUDAD DE CAJAMARCA, 2017.**

Bach. Lesli Lisbet, Arribasplata Salazar

Bach. Janeth Feliciano, Vásquez Minchán

Asesor: Mg. Alindor Alfredo, Flores Guerra

Cajamarca – Perú

Noviembre – 2019

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas



**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU CONTRIBUCIÓN EN LOS
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA
SERVICIOS MÚLTIPLES LAS TORRECITAS S.R.L DE LA
CIUDAD DE CAJAMARCA, 2017.**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el
Título Profesional de Contador Público

Bach. Lesli Lisbet, Arribasplata Salazar

Bach. Janeth Feliciano, Vásquez Minchán

Asesor: Mg. Alindor Alfredo, Flores Guerra

Cajamarca – Perú

Noviembre - 2019

COPYRIGHT © 2019 by

LESLI LISBET ARRIBASPLATA SALAZAR

JANETH FELICIANA VÁSQUEZ MINCHÁN

Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU CONTRIBUCIÓN EN LOS
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA
SERVICIOS MÚLTIPLES LAS TORRECITAS S.R.L DE LA
CIUDAD DE CAJAMARCA, 2017.**

Presidente: _____

Secretario: _____

Vocal: _____

Asesor: _____

DEDICATORIA

A:

Dios por darme las fuerzas de seguir día a día, por guiar mis pasos y por poner en mi vida a personas maravillosas.

Mis padres que han sido un cimiento fundamental en mi vida educativa y profesional durante todos estos años.

Hermanos por ser mi inspiración y también a todas las personas que hicieron posible la realización del mismo, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

Lesli Lisbet Arribasplata Salazar

Dios, por cada una de sus bendiciones y por permitirme culminar con éxito mi carrera universitaria, cumpliendo así uno de mis sueños.

Mis padres quienes con su amor, esfuerzo y ejemplo constante han sido el pilar fundamental en mi vida.

Hermanos por ser ejemplo a seguir y por brindarme su apoyo incondicional.

En especial a mi madre, Bethy y Alexander, por estar ahí en cada momento y enseñarme a perseverar en mis objetivos.

Janeth Feliciano Vásquez Minchán

AGRADECIMIENTOS

- Primeramente, agradecemos a Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, porque hiciste realidad nuestro sueño anhelado.
- A la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, por impartirnos sus valiosos conocimientos y encaminarnos por la senda del bien para culminar con éxito nuestra carrera profesional.
- Nuestro especial agradecimiento y eterna gratitud a nuestro asesor Mg. Alindor Alfredo Flores Guerra por sus aportes en el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- Al Sr. Aquino Salazar Miguel Ángel Administrador de la Empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L. por habernos brindado la oportunidad para la realización del presente trabajo de investigación, dotándonos de la información necesaria para el desarrollo del mismo.

Gracias a todas las personas que de una u otra manera nos han ofrecido su apoyo y colaboración en todo este tiempo de estudio, a nuestros amigos y compañeros de clases por su apoyo y amistad incondicional.

RESUMEN

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia.

En el presente trabajo de investigación se buscó determinar cómo contribuye la auditoría de gestión en los procedimientos administrativos de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L de la ciudad de Cajamarca, 2017; dónde se tomó como población de estudio a 15 colaboradores de la empresa antes mencionada, cuyas labores deben realizarse dando cumplimiento a las recomendaciones de la auditoría de gestión.

Para la recolección de la información se utilizó las técnicas de la observación, entrevista y encuesta; teniendo como instrumento el cuestionario de acuerdo a la Escala de Likert, el cual se desarrolló a través de la aplicación de dos cuestionarios validados, sobre la auditoría de gestión y procedimientos administrativos, además de informes y reportes de las diferentes áreas.

El tipo de investigación que corresponde es una investigación aplicada porque nos permitió generar nuevo conocimiento sobre la realidad problemática, identificando las características de las dos variables.

En tal sentido, consideramos que la auditoría de gestión contribuye positivamente en los procedimientos administrativos de la empresa. Además, que es una herramienta importante para el buen desarrollo de las actividades ya que servirá de soporte significativo en el desarrollo y crecimiento de la misma.

Por lo que la empresa debe promover y apoyar a la ejecución de una auditoría de gestión que servirá como herramienta para el buen desarrollo de su gestión.

Palabras clave: Auditoría de gestión, contribución, procedimiento administrativo, administración, caja, recursos humanos, compras, ventas, empresa.

ABSTRACT

Performance auditing is a relatively new technique of advice that helps you to analyze, diagnose and establish recommendations to enterprises, in order to achieve a successful strategy.

In the present investigation we sought to determine how it contributes the management audit in the administrative procedures of the company Services Multiple Turrets S.R.L from the city of Cajamarca, 2017; where was taken as the study population to 15 collaborators of the company mentioned above, whose work should be carried out in compliance with the recommendations of the management audit.

For the collection of information is used the techniques of observation, interview and survey; taking as an instrument the questionnaire according to the Likert scale, which was developed through the implementation of two questionnaires validated, on the audit of management and administrative procedures, in addition to reports and of the different areas.

The type of research that corresponds is an applied research because it enabled us to generate new knowledge about the problematic reality, identifying the characteristics of the two variables.

In this regard, we believe that the management audit contributes positively in the administrative procedures of the company. In addition, it is an important tool for the smooth development of activities as it will serve as a significant support in the development and growth of the same.

Therefore, the company should promote and support the implementation of a management audit that will serve as a tool for the good development of its management.

Keywords: Audit of management, contribution, administrative procedure, administration, safety, human resources, purchasing, sales, company.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT	v
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1. Planteamiento del problema de investigación	1
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	2
1.2. Definición del Problema.....	4
1.3. Objetivos	4
1.4. Justificación de la investigación.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2. Fundamentos teóricos de la investigación.....	7
2.1. Antecedentes Teóricos	7
2.2. Marco Histórico.....	12
2.3. Bases Teóricas	14
2.4. Marco Conceptual	37
2.5. Hipótesis de la Investigación.....	40
2.6. Operacionalización de Variables	42
CAPÍTULO III: MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.1. Tipo de investigación	45

3.2.	Diseño de investigación.....	45
3.3.	Área de Investigación	46
3.4.	Población	46
3.5.	Muestra.....	46
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.7.	Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	49
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		50
4.1	Presentación, análisis e interpretación de los resultados	50
4.2	Discusión	72
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		74
5.1.	Conclusiones	74
5.2.	Recomendaciones	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		77
GLOSARIO		81
ANEXOS		82

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Auditoría de Gestión y su contribución en los procedimientos administrativos de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L., de la Ciudad de Cajamarca, 2017.</i>	42
Tabla 2. <i>Consistencia de datos de las variables Auditoría de Gestión y Procedimientos Administrativos.</i>	51
Tabla 3. <i>Tabulación de datos de la variable Auditoría de Gestión.</i>	53
Tabla 4. <i>Tabulación de datos de la variable Procedimientos Administrativos.</i> ...	54
Tabla 5. <i>Conocimiento Preliminar</i>	56
Tabla 6. <i>Planificación</i>	58
Tabla 7. <i>Ejecución</i>	59
Tabla 8. <i>Informe</i>	61
Tabla 9. <i>Seguimiento</i>	62
Tabla 10. <i>Procedimientos en el Área de Administración</i>	64
Tabla 11. <i>Procedimientos en el Área de Caja</i>	66
Tabla 12. <i>Procedimientos en el Área de Recursos Humanos</i>	67
Tabla 13. <i>Procedimientos en el Área de Compras</i>	69
Tabla 14. <i>Procedimientos en el Área de Ventas</i>	70

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Fases del Proceso de Auditoría de Gestión.....	17
<i>Figura 2.</i> Conocimiento Preliminar	57
<i>Figura 3.</i> Planificación.....	58
<i>Figura 4.</i> Ejecución.....	60
<i>Figura 5.</i> Informe.....	61
<i>Figura 6.</i> Seguimiento	63
<i>Figura 7.</i> Procedimientos en el Área de Administración.....	64
<i>Figura 8.</i> Procedimientos en el Área de Caja	66
<i>Figura 9.</i> Procedimientos en el Área de Recursos Humanos.....	68
<i>Figura 10.</i> Procedimientos en el Área de Compras	70
<i>Figura 11.</i> Procedimientos en el Área de Ventas	71

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema de investigación

Aplicar una auditoria tiene por finalidad determinar 3 puntos: la eficacia, eficiencia y economía de los procesos de una entidad para así poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, así como verificar los diferentes procedimientos administrativos realizados por los integrantes de la empresa. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo las empresas requieren de mayor información que sea útil para los funcionarios, quienes deben tomar decisiones optimas con el fin de alcanzar sus objetivos y metas programadas; en ese orden de ideas es que surge la auditoría de gestión.

Para lograr cumplir de manera adecuada los objetivos trazados por la empresa se requiere que cuenten con una gestión operativa eficiente, conjuntamente implementar procedimientos de control que permitan la detección e identificación de riesgos, manejo inadecuado de recursos y procedimientos deficientes; esto se tiene que hacer estableciendo actividades para administrarlos y lograr mitigarlos lo más posible, también realizar el seguimiento de procedimientos de control que permitan no sólo la detección e identificación de riesgos, manejo inadecuado de recursos, procedimientos deficientes, sino también establecer actividades de cómo administrarlos hasta mitigar al mínimo nivel, hacer el seguimiento de los procesos implementados dentro de la empresa, que permitan satisfacer necesidades de los integrantes de la misma, así como de los clientes y otros interesados.

Por lo tanto, es necesario una auditoría de gestión para compensar esta problemática y que permita evaluar la gestión de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L de la ciudad de Cajamarca, asimismo, comprobar el cumplimiento de disposiciones legales, directivas internas e instrumentos de gestión pertinentes, con el objetivo de utilizar de manera óptima los recursos y mejorar las diversas actividades que se vienen desarrollando.

En el presente trabajo de investigación, se estudió a la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L de la ciudad de Cajamarca, tomando como unidad de análisis a los colaboradores de la misma. Con el fin de comprobar si durante el año 2017, se aplicó correctamente y de manera coherente los elementos de la gestión: eficiencia, eficacia, economía, ecología, equidad y ética.

Para ello se tomó como referencia a todos los aspectos involucrados de la organización; así como los planes y procedimientos que se han venido realizando anteriormente. Además del uso de los procesos de la auditoría de gestión: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados (informe) y seguimiento.

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L, es una empresa que se constituyó un 03 de junio de 2011 en la ciudad de Trujillo departamento de la Libertad, con domicilio fiscal en Cal. Nicaragua N° 253, con sucursal en la Av. Hoyos Rubio N° 1589 de la ciudad de Cajamarca. Tiene como actividad principal, el transporte y comercialización de combustible en la ciudad de Cajamarca.

La empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L, actualmente cuenta con cuatro dispensadores de combustible, siendo su principal proveedor la empresa Petroperú S.A.

En el año 2015, adquiere la buena pro para brindar el servicio de abastecimiento a la Policía Nacional del Perú sede Cajamarca, representando un 45% de sus ingresos mensuales.

En la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas, hemos logrado percibir que los instrumentos de gestión no son de conocimiento por todo el personal de las diferentes áreas de la empresa, además hemos observado que los colaboradores realizan su labor de manera empírica ya que los manuales de procedimientos establecidos no han sido difundidos con todos los que laboran dentro de la entidad.

Por otro lado, hemos visualizado que la empresa carece de un control interno adecuado, motivo por el cual no realizan sus procedimientos administrativos de la manera correcta.

Ante este escenario, es que hemos realizado el presente trabajo de investigación, basándonos en la realidad actual de la empresa, donde se presente alternativas de solución, mediante la “Auditoría de Gestión y su contribución en los Procedimientos Administrativos” que permita a la empresa, realizar sus procedimientos administrativos eficientemente.

1.2. Definición del Problema

1.2.1. Problema Principal

¿De qué manera la auditoría de gestión contribuye a los procedimientos administrativos de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L. de la ciudad de Cajamarca, 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera la auditoría de gestión contribuye en la gestión administrativa de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L. de la ciudad de Cajamarca, 2017?
- ¿Cómo los procedimientos administrativos se vienen desarrollando en la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L. de la ciudad de Cajamarca, 2017?

1.3. Objetivos

Objetivo General

Determinar la contribución de la auditoría de gestión en los procedimientos administrativos de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L. de la ciudad de Cajamarca, 2017.

Objetivos Específicos

- Determinar como la auditoría de gestión contribuye en la gestión administrativa de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L. de la ciudad de Cajamarca, 2017.

- Evaluar los procedimientos administrativos que viene desarrollando la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L. de la ciudad de Cajamarca, 2017.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórico – científica

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar la contribución que tiene la auditoría de gestión en los procedimientos administrativos de la empresa materia de estudio; este tipo de auditoría.

Es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio empresarial. García (2008).

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación servirán para ser incorporados como nuevo conocimiento a las ciencias, ya que se demostró que la auditoría de gestión aporta de manera directa en una gestión administrativa, mediante la realización de procedimientos administrativos con los que viene desarrollando la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L.

1.4.2. Justificación práctica – técnica

El resultado de la contribución de la auditoría de gestión, de acuerdo con los objetivos de estudio, nos proporcionó un efectivo monitoreo de resultados e inducción de acciones de mejora, así como emitir recomendaciones para lograr una gestión administrativa y operacional de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L. de la ciudad de Cajamarca, 2017; fortaleciendo la capacidad administrativa para el cumplimiento de objetivos y metas de la entidad.

1.4.3. Justificación institucional y/o académica

Esta investigación se realizó porque existe la necesidad de dar a conocer una herramienta que ayude a la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L. a lograr objetivos, metas y a la vez que les permita a los funcionarios a tomar decisiones óptimas en un corto, mediano y largo plazo.

1.4.4. Justificación personal

La presente investigación pretende dotar de conocimiento al investigador acerca de la auditoría de gestión, fases y demás características con las cuales se debe contar para una correcta evaluación de procedimientos administrativos, en este caso de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L.

Además, el investigador procura conocer los indicadores que miden la gestión administrativa de la empresa y cómo estas se ven afectadas correlativamente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2. Fundamentos teóricos de la investigación

2.1. Antecedentes Teóricos

Internacionales

Es muy importante que en una empresa se cuente con los procedimientos administrativos escritos en un manual, el mismo que se debe hacer conocer a los colaboradores haciendo entrega de sus funciones en un documento impreso, tal como estableció Centeno (2016) en su trabajo de investigación que lleva por título. **Incidencia de los Resultados de Auditoría Operacional en la Evaluación de los Procedimientos Administrativos del Área de Recursos Humanos en el Instituto "LA FE", de la Ciudad de Esteli, Periodo 2015**, tesis para optar al Título de Master en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

El objetivo de esta investigación fue, evaluar la incidencia de los resultados de Auditoría Operacional en los procedimientos administrativos del área de Recursos Humanos en el Instituto “La Fe” de la ciudad de Estelí, período 2015.

Dentro de las conclusiones de la investigación, se resalta que los procedimientos administrativos realizados en el área de recursos humanos del Instituto “La Fe”, durante el año 2015, están contemplados en el Manual de Procedimientos que posee la institución, lo que conlleva a garantizar la seguridad física, laboral e integral de los trabajadores.

El investigador recomienda que se debe evaluar periódicamente el cumplimiento del Manual de Procedimientos del Área de Recursos Humanos,

con el propósito de garantizar el desarrollo adecuado de todos los procesos en el reclutamiento y contratación de personal necesario en la institución y que esta labor debe estar a cargo del Director Ejecutivo.

De igual manera Ortiz, R., & Cedeño, K. (2014). En su investigación titulada, **“Auditoría de Gestión a los Procesos Contables y Administrativos de la Empresa Transportes Ecuatorianos S.A. de la Ciudad de Guayaquil”**, Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría – CPA.

Esta investigación tuvo como objetivo evaluar los niveles de eficacia y eficiencia de los procesos contables y administrativos de la empresa de Transportes Ecuatorianos S.A. Llegando a la conclusión que, pese a contar con Manuales de Procedimientos en la empresa Transesa no han realizado una adecuada inducción y capacitación que permita al personal conocer y desarrollar sus actividades en base a los procedimientos, ocasionando falencias en los procesos contables y administrativos que se llevan a cabo. Además, no utilizan indicadores de gestión para evaluar y medir el desempeño de los procesos, lo que genera un desconocimiento de la eficiencia de los procesos aplicados en la empresa y no garantiza una toma de decisión acertada para los directivos de la empresa.

Recomendando dar a conocer al personal nuevo y antiguo sobre las actualizaciones de los manuales de procedimiento, mediante inducción y capacitación constante la cual permitirá que los empleados ejecuten sus labores correctamente y así prevenir errores en el desarrollo de los procesos contables y administrativos.

Asimismo, recomiendan utilizar instrumentos de medición y evaluación del rendimiento de las actividades, mediante el asesoramiento del uso de herramientas y métodos para identificar, controlar y alinear las actividades claves, obteniendo la eficiencia y eficacia en el desempeño de los procesos contables y administrativos ya que esta beneficiara a la empresa a alcanzar los objetivos fijados.

Por otro lado, Mendoza (2015) en su investigación titulada, **“Auditoría de Gestión y su incidencia en la Eficiencia Operativa del Distrito de Salud 13D08, Cantón Pichincha”** para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Esta investigación tuvo como objetivo la aplicación de la Auditoría de Gestión como herramienta de apoyo a las decisiones directivas de la organización, a fin de realizar correctivos que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas institucionales de manera eficiente y eficaz.

Entre las conclusiones del investigador se destacó que una de las etapas de la auditoría como es la comunicación de resultados, donde se realiza la emisión del informe de auditoría, ha contribuido directamente con el mejoramiento de los procesos de la organización.

Asimismo, Paguay (2017) en su investigación titulada, **“Auditoría de Gestión Al Gad-Municipal del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, periodo 2015, para determinar la Eficiencia Operativa”** para optar el título de ingeniero en Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Nacional de Chimborazo. Su investigación tuvo como objetivo, realizar un examen de los procedimientos y la aplicación de las políticas institucionales, con la finalidad

de verificar la eficiencia, eficacia y economía del uso de los recursos y el logro de las metas programadas; y de acuerdo a los resultados obtenidos recomendar alternativas de solución.

Dentro de las conclusiones resaltantes, el investigador manifestó la necesidad que tienen las entidades, de una herramienta de evaluación de gestión, que permita evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional tomando como base la función, misión y visión de la entidad.

Nacionales

Miranda (2013) en su investigación que lleva por título. **La Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Optimización de los Recursos del Estado en los Procesos de Adquisición del Sector Interior**. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro con Mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial, de la Universidad de San Martín de Porres. Su investigación tuvo por objetivo, determinar en qué medida la Auditoría de Gestión incide en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior.

Dentro de sus conclusiones resaltó, que la aplicación de la Auditoría de Gestión como herramienta moderna dentro de la administración no es tomada en consideración en el sector interior específicamente en la Dirección de Logística, obteniendo como consecuencia que los procesos de adquisiciones resultan mal aplicados, produciendo resultados desfavorables para las unidades usuarias; para lo cual recomienda a la Alta Dirección de la PNP, solicitar a la Contraloría General de la República, como ente rector del Sistema Nacional de Control, para

que disponga al Órgano de Control Institucional del Sector Interior, consideren dentro de su Plan Anual de Control (PAC), la ejecución de una Auditoría de Gestión a toda la entidad, con énfasis en el área de Logística, ya que la Auditoría de Gestión y su aplicación sobre los recursos del Estado permite un control eficiente en el proceso de adquisición y uso de los mismos.

Por otra parte, Zegarra (2016) en su investigación titulada **“La Auditoría de Gestión como Herramienta para el Mejoramiento de los Procesos Administrativos de la Empresa de Servicios de Transportes Turismo Dias S.A.”**, tesis para optar el Título de Contador Público, de la Universidad Nacional de Trujillo. Su trabajo de investigación tuvo por objetivo determinar de qué manera la auditoría de gestión como herramienta genera el mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa Turismo Días S.A.

Llegando a demostrar que la auditoría de gestión es necesaria para implementar y velar por el manejo de un buen sistema de control interno y poder llevar un mejor control de todas las áreas y así poder cumplir con todos los objetivos propuestos por la empresa ya sea a corto o largo plazo, del mismo modo poder analizar y detectar de una forma rápida riesgos que pueden alterar el curso normal de las actividades que realizan los empleados, tomando acciones para mitigarlas.

Locales

Por otro lado, Roncal & Polanco (2015) en su trabajo de investigación que lleva por título **“La Aplicación de la Auditoría de Gestión y la Maximización de la Eficiencia en los Procedimientos Administrativos de la Sub Gerencia de Logística-Municipalidad Distrital de los Baños del Inca**

Durante el Primer Trimestre del Año 2015”, tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. Su investigación tuvo por objetivo, determinar si la auditoría de gestión maximiza la eficiencia en los procedimientos administrativos de la Sub Gerencia de Logística – Municipalidad Distrital de Los Baños Del Inca durante el primer trimestre del año 2015.

Dentro de sus conclusiones destacó que la auditoría de gestión logra identificar las debilidades administrativas en la unidad, pues no existen físicamente documentos que acrediten la realización de los procedimientos administrativos, por lo que se concluye que existe deficiencia sustentada por las evidencias mostradas.

Las investigaciones antes mencionadas, son un aporte muy valioso para el desarrollo de la presente investigación, ya que dan a conocer las herramientas necesarias de información, que hay que tener en cuenta en una auditoría de gestión dirigida a los procedimientos administrativos de una organización.

2.2. Marco Histórico

La auditoría estuvo vinculada a actividades puramente prácticas en donde el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y ventas, cobros y pagos y otras funciones similares con el fin de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las diferentes personas las cuales ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno actuaban de modo honesto

Franklin (2001). En la primera mitad del siglo XX la Auditoría no solo se dedicada a descubrir fraudes, sino que pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. El desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la auditoría

pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera de los resultados de las operaciones.

En 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones. En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel, en 1987, “aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias”.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo. En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su instrumentación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y presenta un caso práctico para ejemplificar una aplicación específica.

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

La auditoría de gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado.

Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

2.3. Bases Teóricas

Para la presente investigación se ha considerado las siguientes teorías:

2.3.1. Teoría de la auditoría de gestión

Auditoría de gestión

La auditoría de gestión es el examen que nos permite determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de la gestión empresarial en el cumplimiento de los objetivos y metas. Además, se encarga de revisar y evaluar si los procedimientos que se siguen en todo el proceso administrativo se dan en relación al cumplimiento de programas, reglas, políticas y leyes establecidas.

De Armas (2008). Lo define como un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía. Por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen promover la correcta administración del patrimonio público o privado.

Así mismo, el autor hace referencia que la auditoría de gestión es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella, en relación con objetivos específicos y que dicha revisión tiene tres propósitos esenciales: evaluar el funcionamiento, identificar oportunidad de mejora y desarrollar recomendaciones.

Cabe recalcar que esta auditoría le va a proporcionar a los directivos de la entidad, una perspectiva clara de cómo está funcionando la empresa, esto servirá para detectar problemas y poder darle mayor importancia, para su debida y pronta solución.

Alcance de la Auditoría de Gestión

El área que abarca la auditoría de gestión comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación.

Propósitos de la Auditoría de Gestión

Maldonado (2011). Señala que la auditoría formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva.

El propósito de la auditoria de gestión es emitir una opinión acerca de la razonabilidad del funcionamiento de los sistemas operativos e información de la entidad, identificando los errores que dichos sistemas puedan tener y enmendarlos, logrando así una mayor eficacia, eficiencia y economía de la gestión de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L.

Características de la Auditoría de Gestión

- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración en la evaluación y control de las actividades de la organización.
- Promueve una visión a largo plazo a quien toman las decisiones.
- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período determinado aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.

Importancia de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de gestión es de gran importancia dentro de una organización porque nos sirve como herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de objetivos, metas, programas y utilización adecuada de los recursos.

Fases de la auditoría de gestión

Como señaló Maldonado (2011) la “Auditoría de Gestión se basa en cinco FASES las cuales son muy necesarias para su aplicación en una entidad”.

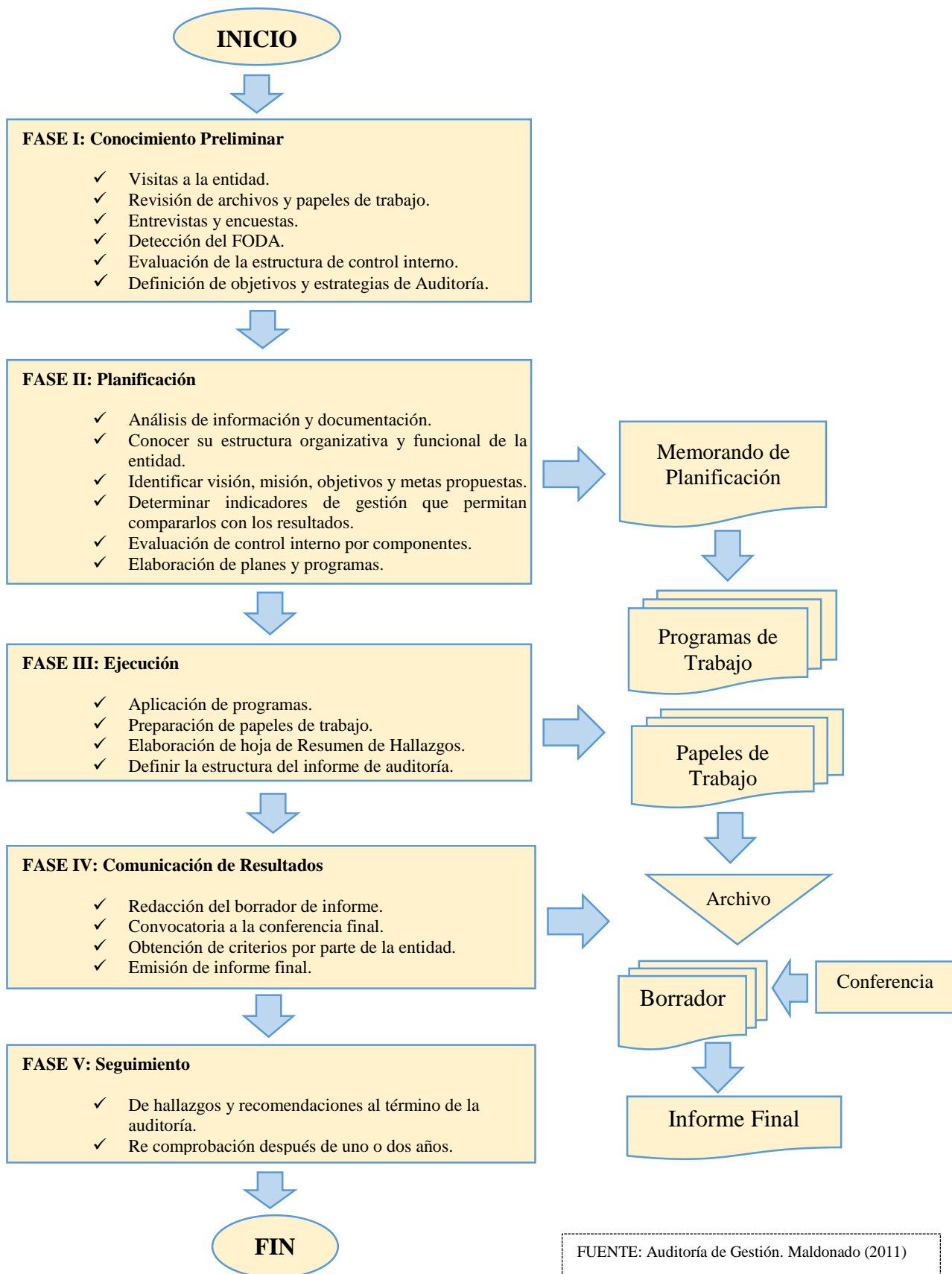


Figura 1. Fases del Proceso de Auditoría de Gestión

FASE I: Conocimiento Preliminar

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

Para el logro del conocimiento de la entidad el auditor debe realizar y solicitar lo siguiente:

- Visitas a las instalaciones.
- Entrevistas y encuestas.
- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).
- Manual de organización y funciones (MOF), es un documento normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo de la entidad.
- Reglamento de organización y funciones (ROF), es un documento normativo de gestión institucional que permite formalizar la estructura orgánica de las empresas, orientada al logro de la misión, visión y objetivos, el cual contiene las funciones generales de la entidad y las funciones generales de la

entidad y específicas de las áreas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

- Manual de procedimientos (MAPROS).

Palma (2010). Define que es un documento del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

- Informes de auditorías anteriores, estos informes son de gran importancia, ya que nos van a permitir identificar los problemas más relevantes de la entidad, conocer la metodología utilizada, resultados, y adicional a ello, los métodos para orientar la auditoría a realizar.

FASE II: Planificación

Esta fase tiene como finalidad definir la estrategia a utilizar en la auditoría, esto conlleva partir de los objetivos y alcance establecidos para la auditoría, tomando en cuenta los conocimientos obtenidos de la entidad en la fase anterior.

En esta fase el auditor deberá preparar los papeles de trabajo teniendo en cuenta lo siguiente:

- Conocer la estructura organizativa y funcional de la entidad.
- Identificar visión, misión, objetivos y metas propuestas.
- Identificación del tipo de servicio que presta la empresa.

- Conocer los cargos y el número de personas que laboran dentro de la empresa.
- Determinar indicadores de gestión.
- Nombre y características de sus principales ejecutivos.
- Leyes o Normas a las que se rige la entidad.
- Reglamentos Internos, Estatutos.

Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo contienen la evidencia suficiente, competente y relevante del trabajo del auditor. Nos va a permitir medir la efectividad y suficiencia del trabajo realizado.

FASE III: Ejecución

Es la fase donde se desarrollan los hallazgos y se obtiene la evidencia suficiente y apropiada. Los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se especifica la evidencia que respalda la opinión y el informe.

Dentro de esta fase se realizarán actividades como:

- Evaluación del control interno.
- Análisis de información y documentación.
- Obtención de evidencias.
- Elaboración de hoja resumen de los hallazgos encontrados.

Control Interno

El control interno son las acciones tomadas por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La gerencia establece el control interno a

través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados. Cepeda (1997).

La evaluación del control interno nos va a permitir identificar fallas que pudieran presentarse, donde la entidad pueda adoptar las medidas correctivas necesarias.

Evidencias

La evidencia de auditoría viene a ser la prueba del auditor sobre los hechos que ha examinado, esta evidencia tiene que ser relevante, competente y suficiente.

Clases de evidencias

Evidencia física, este tipo de evidencia se obtiene mediante la inspección y observación directa de los bienes, actividades y sucesos, se presenta en forma de documentos, fotografías, gráficos, cuadros, mapas, entre otros.

Evidencia documental, este tipo de evidencia puede ser tanto física como electrónica, de fuentes internas como externas a la entidad.

Dentro de las evidencias internas encontramos; los correos enviados, informes, políticas, procedimientos, entre otros.

Las evidencias externas, vienen a ser las cartas, facturas de proveedores, contratos y otra documentación proveniente de terceros.

Evidencia testimonial, esta evidencia se obtiene de personas en forma de declaraciones hechas en el proceso de la auditoría.

Evidencia analítica, se obtiene del cálculo y verificación de los datos.

Evidencia Informática, esta se encuentra en datos, sistemas, programas, instalaciones, soportes, entre otros.

Hallazgos

Los hallazgos son aquellas falencias detectadas en los procesos analizados por el auditor, abarca los hechos e información obtenida que llama la atención al auditor por lo que deberá ser comunicada a los directivos de la organización y otras personas interesadas, ya que representan falencias relevantes que podrían afectar su capacidad de obtener información fiable y consistente.

Elementos de los hallazgos

El auditor deberá utilizar su juicio y criterio profesional para informar las deficiencias de mayor relevancia identificadas en la evaluación del control interno. Estos elementos son:

Condición

Situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción que se está examinando, esta información servirá para determinar si los criterios se están cumpliendo satisfactoriamente, parcialmente o simplemente no se cumplen.

Criterio

Situación que debe ser virtud a un estándar, parámetro de comparación o normas aplicables a la situación encontrada

permitiendo la evaluación de la condición actual. Entre estos criterios tenemos las leyes, reglamentos, objetivos, políticas, normas, opiniones independientes de expertos, prácticas generalmente observadas, entre otras disposiciones.

Causa

Viene a ser la razón fundamental por lo cual se origina la desviación o el motivo por el cual no se cumplió el criterio o la norma.

Efecto

Es el resultado contrario o potencial de la condición encontrada, se representa en términos cuantitativos tales como: unidades monetarias, tiempo o número de transacciones, originados por el incumplimiento para el logro de objetivos y metas de la entidad, así mismo puede presentarse en forma cualitativa como la calidad de un servicio.

FASE IV: Comunicación de Resultados (Informe)

Es la elaboración del informe general del auditor por medio del cual expone observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito, el mismo que debe contener juicios basados en las evidencias adquiridas en el lapso del examen, con el objetivo de brindar suficiente información acerca de las deficiencias más relevantes. Este informe será presentado a los directivos de la entidad.

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos encontrados.

La redacción se realizará en forma conjunta entre el supervisor, jefe de equipo y auditores a cargo, además de la participación de asistentes y especialistas en la parte que se considere necesario.

El informe de auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, causas y efectos, con el fin de ser asumidos por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

Para realizar la toma de acciones correctivas de forma inmediata, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido con una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionado con el examen, esto le permite al auditor reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; además le va a permitir a los funcionarios expresar sus puntos de vista ante los hallazgos encontrados.

FASE V: Seguimiento

Posterior a la auditoría de gestión realizada, los auditores deberán realizar el seguimiento correspondiente, esta fase sustenta el valor agregado del trabajo realizado, con esto lo que busca el auditor es que la entidad mejore su gestión, del mismo modo le va a permitir al auditor, conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, tanto si se

mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal o si hubiera sido reemplazada.

Indicadores de Gestión

Según Maldonado (2001) “establece que son los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables”.

El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido.

Tipos de indicadores

Eficiencia

La eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles. Mide la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

Eficacia

Mide el grado en que se alcanzaron los objetivos y metas de la organización. Estos índices deben integrarse con los índices de eficiencia para así obtener la productividad deseada para la empresa, que consiste en ser eficaz (logro de objetivos y metas) con la mejor utilización de los recursos.

Riesgos de auditoría

El riesgo de auditoría es la posibilidad de errores e irregularidades que pueden existir en un componente, actividad, proceso, estados financieros u otra información administrativa, técnica y operativa que pueda

estar distorsionada por la naturaleza misma de los procesos o porque los controles existentes no hayan prevenido, detectado y corregido oportunamente.

Tipos de riesgo de auditoría

Riesgo inherente

Afecta directamente a la cantidad de evidencia necesaria para poder validar una afirmación de eficiencia, eficacia y calidad. Cuando mayor sea el nivel de riesgo inherente, mayor será la cantidad de evidencia de auditoría necesaria.

Riesgo de control

Está asociado con la posibilidad que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interno no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

Riesgo de detección

Existe al aplicar los programas de auditoría cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

2.3.2. Auditoría Operativa

Suarez (2017). Lo define a la auditoría operativa como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica, objetiva y sistemática para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y

si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

La auditoría operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de políticas, procedimientos y prácticas contables defectuosas dentro de la entidad. Ésta auditoría va a permitir que las entidades desarrollen sus actividades con eficiencia, buscando siempre una mejora continua de los planes de acción y procedimientos que se estén llevando a cabo.

2.3.3. El control interno administrativo

Tal como mencionó Estupiñán (2013) es “el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado”, al logro del objetivo administrativo los cuales son:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa.
- Coordinar sus funciones.
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

Para verificar si dichos objetivos se están cumpliendo cabalmente, la administración deberá evaluar el control interno en sus respectivos componentes como son:

- Ambiente de control.

- Evaluación del riesgo.
- El control y sus actividades.
- El control del sistema de información y comunicación.
- Supervisión o monitoreo.

2.3.4. Teoría de la administración

En toda empresa, la capacidad esencial de los colaboradores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa.

Es importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa, además consideraba que el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. Esta teoría se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas) Fayol (1916).

Es por ello que las actividades administrativas no deben ser una carga para los funcionarios, sino más bien una responsabilidad compartida con los colaboradores. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, la generación de utilidades para la empresa, los cuales tuvieron respaldo por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (proveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar).

La función administrativa es el elemento esencial para el logro de resultados con la máxima eficiencia y su acción recae sobre el cuerpo social de la empresa, es decir, sobre los individuos que la componen. La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi invariablemente de reglas, principios y leyes.

2.3.5. Teoría de la eficiencia

Según Daft (2011) mencionó que, “la eficiencia está representada por la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción”.

Asimismo, menciona que la eficiencia es un concepto más limitado que pertenece al trabajo interno de la organización, es la cantidad de recursos utilizada para producir una unidad de operación.

Si una organización logra un nivel de producción determinado con menos recursos que otra, se describiría como más eficiente. Casualmente la eficiencia conduce a la eficacia.

Una organización puede ser muy eficiente, pero fracasa en alcanzar sus metas puesto que hace un producto para el que no hay demanda, de la misma forma, una organización puede generar utilidad y al mismo tiempo puede ser ineficiente.

Para ser efectivas, las organizaciones necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas, es por ello que una de las

principales responsabilidades de los gerentes es posicionar sus organizaciones hacia el éxito con el establecimiento de metas y estrategias que puedan mantener competitiva a la organización.

Superarse es cuestión de motivación, una empresa motivada hará una mayor cantidad de cosas y las hará mejor que si esa misma empresa estuviera desmotivada.

2.3.6. Procedimientos administrativos

Área de Administración

El área de administración tiene la responsabilidad de planear, dirigir, organizar y controlar los recursos de capital de una empresa.

De esta área dependerá la correcta confección de herramientas de gestión como son los informes gerenciales, los presupuestos, base de la planificación, además de los frecuentes informes elaborados para su presentación ante terceros.

- Uso y aplicación de instrumentos de gestión, dentro de las normas internas de la administración encontramos los instrumentos de gestión, que son documentos técnico normativos que regulan el funcionamiento de la entidad de manera integral, incluyendo entre ellas a los Reglamentos de Organización y Funciones (ROF) los Manuales de Organización y Funciones (MOF).
- Análisis de reporte de costos, sirven para comparar el desarrollo contable y sobre todo tener una visión inicial del engranaje de

los costos. El mecanismo de los costos integra costo de ventas, costos de distribución, administración y financiamiento.

- Análisis de reportes financieros, son el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa.

Estas técnicas se basan principalmente en la información contenida en los estados financieros y pretenden realizar un diagnóstico de la empresa que permita obtener conclusiones sobre la marcha del negocio y su evolución futura.

Área de Caja

El área de caja se encarga de garantizar las operaciones de una unidad, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

- Ambiente independiente, es importante contar con un ambiente independiente dentro de una organización y sobre todo en esta área ya que es la que se encarga de la custodia de dinero en efectivo, es por ello que todas las empresas deben contar con una estructura adecuada y acorde para el mejor funcionamiento del área mencionada.
- Arqueos de caja, es un procedimiento que permite el análisis de las transacciones en relación al efectivo recibido por la empresa

durante un periodo de tiempo determinado, con el fin de comprobar la contabilización correcta del efectivo recibido.

- Normas de seguridad, tratar con dinero en efectivo requiere adoptar medidas de seguridad para evitar asaltos y desvíos de plata por parte de empleados, por más confianza que tengas en tus recursos humanos, este es siempre un riesgo que puede evitarse. Una primera medida es la instalación de una caja fuerte, en la que pueda ser almacenada la mayor parte del dinero en efectivo, a la cual sólo el propietario y personas de máxima confianza tengan acceso.

Área de recursos humanos

Se entiende a recursos humanos como la fuerza de trabajo y es el recurso más importante dentro de una organización, ya que está inmerso en obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Según Bayo & Merino (2002) “las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores determinantes en su progreso”. Por otro lado, menciona que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de ésta.

Además, Dessler (2001) define a recursos humanos como “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos

relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa”.

- Capacitación al personal, es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

- El cumplimiento de obligaciones laborales, al respecto Montoya (2014) sostiene la buena fe laboral no opera únicamente para sustentar la tipificación de dichas lesiones al vínculo contractual derivadas específicamente del incumplimiento de la prestación laboral a que se encuentra obligado en virtud de aquel, sino también respecto de otras obligaciones que sin atender directamente a la satisfacción de dicha prestación se consideran exigibles al trabajador en virtud del estrecho nexo que el contrato laboral crea entre el empleador y el trabajador.
- Asignación de funciones y responsabilidades, es importante que se tengan identificados a todos los individuos responsables de tareas y que estos estén conscientes de que es su responsabilidad completarla exitosamente. La asignación de responsabilidades de manera positiva puede ayudar a mejorar el desempeño.

Área de compras

Es una pieza fundamental para diferenciarse de la competencia, no solamente en términos de tiempos de entrega, exactitud o cumplimiento de despachos, sino incluso en ayudarle a los clientes a que la distribución y la oportuna disponibilidad de producto, sean una ventaja competitiva para ellos.

Esta área es responsable de todas las actividades para la adquisición de las materias primas, piezas de repuesto, servicios, según sean requeridas por la organización. Además, se asegura de que los suministros necesarios para operar el negocio sean ordenados y mantenidos en inventario.

- Requerimiento de productos, antes de comprar se deben determinar con rigor los requisitos de los productos a comprar. Es muy frecuente que las personas o departamentos que determinan las necesidades de compra no sean los que comunican los requisitos del producto al proveedor, por esta razón es muy importante que se especifique con exactitud lo que se quiere.

Se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización, de ahí que el proceso seleccionar proveedor y comprar.

- Autorización de compras, se define a los documentos (orden de compra) que se desean controlar mediante la autorización, para

ello se debe contar con un responsable para autorizaran las determinadas compras realizadas por la empresa.

- Verificación de stock, es una de las tareas principales que deben realizarse si en el negocio se trabaja con existencias y productos, mediante la verificación podemos tener controlado la cantidad física e informática de cada producto en un momento determinado.

Área de ventas

El área de ventas es el que se encarga de la distribución, venta de los productos y dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento.

Es por ello que el área de ventas juega un rol importante para el éxito de la empresa, cuya función radica en maximizar, satisfacer y motivar al consumidor para elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado.

- Políticas de precios, el precio es una variable del marketing que viene a sintetizar, en gran número de, la política comercial de la empresa. Por un lado, tenemos las necesidades del mercado, fijadas en un producto, con unos atributos determinados; por otro, tenemos el proceso de producción, con los consiguientes costes y objetivos de rentabilidad fijados. Por eso deberá ser la empresa la encargada, en principio, de fijar el precio que considere más adecuado.

Sin embargo, para la empresa el precio es un elemento muy importante dentro de su estrategia de marketing mix, junto con el producto, la distribución y la promoción.

- Planeamiento financiero, nos permite recoger toda la información cuantificada y desarrollada, calculada en una moneda específica, sobre cada acción que se ejecutará en cada área de la empresa. Puede proponerse tanto a corto y mediano, como a largo plazo, dependiendo de las estrategias y necesidades.

Además, es la herramienta más confiable para analizar la viabilidad económica y financiera de un proyecto, ya sea nuevo o uno ya existente que pretenda mantenerse en el mercado y mejorar sus resultados.

El propósito de elaborar un planeamiento financiero es determinar los recursos que son necesarios para llevar a término un proyecto; es decir, está muy vinculado con cómo administrar un negocio.

Es la herramienta más confiable para analizar la viabilidad económica y financiera de un proyecto, ya sea nuevo o uno ya existente que pretenda mantenerse en el mercado y mejorar sus resultados.

- Estándares de calidad, un estándar de calidad es el control que consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la

calidad de sus productos, servicios y productividad, con el fin de ofrecer y satisfacer a los clientes al máximo y conseguir los objetivos de la empresa.

2.4. Marco Conceptual

Auditoría

La auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, como servicio a los órganos de gobierno que responden por la correcta utilización de los fondos puestos a su disposición y a los propietarios de las entidades privadas. Además, manifiesta que la auditoría se realiza por personal completamente independiente de las operaciones de la entidad evaluada, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones. García (2008).

Asimismo, Holmes (1984) consideró que la auditoría es “el examen crítico y sistemático de la actuación y los documentos financieros y jurídicos en que se refleja, con la finalidad de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los mismos.”

Eficacia

Para Da Silva (2002) la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos o resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

Andrade (2005) define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

Eficiencia

Para Robbins & Coulter (2005) la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la inversión". Asimismo, Chiavenato (2004) indica que "significa utilización correcta de los recursos disponibles".

Por otro lado, Espinoza (2006) define la eficiencia de la siguiente manera: "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos".

Economía

La economía en el uso de los recursos, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales la entidad adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (computarizados), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.

Por otro lado, en el marco de la economía, se tiene que analizar los siguientes elementos: costo, beneficio y volumen de las operaciones.

Según Leturia, (2000) estos elementos representan instrumentos en la planeación, gestión y control de operaciones para el logro del desarrollo integral de la institución y la toma de decisiones respecto al producto, precios, determinación de los beneficios, distribución, alternativas para fabricar o adquirir insumos, métodos de producción, inversiones de capital.

Gestión

Amat (1992) define a la gestión como “el desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar”.

Por otra parte, Torres (2001) aseguro que la gestión incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito. Resulta ser el camino y el proceso de cómo una organización logra objetivos y metas, es en este sentido que la gestión se considera un arte y una ciencia también.

Por otro lado, el autor Chiavenato (2007) relacionó a la gestión como “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Manual de organización y funciones (MOF)

Es un documento normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo de la entidad.

Manual de procedimientos (MAPROS)

Es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Palma (2010).

Planificación

Según Corredor (2001) define a la planificación como “un proceso científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado”.

Modelo teórico para actuar en el futuro, donde se establecen los objetivos y se detallan los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Costa (2006).

Con la planificación se determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

Reglamento de organización y funciones (ROF)

Es un documento normativo de gestión institucional que permite formalizar la estructura orgánica de las empresas, orientada al logro de la misión, visión y objetivos, el cual contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de las áreas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

2.5. Hipótesis de la Investigación

Hipótesis General

La auditoría de gestión contribuye positivamente en los procedimientos administrativos de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L. de la ciudad de Cajamarca, 2017.

Hipótesis Específica

- La auditoría de gestión contribuye favorablemente en la gestión administrativa de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L. de la ciudad de Cajamarca, 2017.

- Los procedimientos administrativos actualmente en la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L. de la ciudad de Cajamarca, 2017, vienen presentado ciertas debilidades en la gestión operativa.

2.6. Operacionalización de Variables

Tabla 1. Auditoría de Gestión y su contribución en los procedimientos administrativos de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L., de la Ciudad de Cajamarca, 2017.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICE	INSTRUMENTOS
VARIABLE X: Auditoría de Gestión	Proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas; en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía. Y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio empresarial. De Armas (2008).	Conocimiento Preliminar	- Reconocimiento de instrumentos de gestión	1	Cuestionario
			- Identificación de la prestación de servicios	2	
			- Identificación del flujo de operaciones	3	
		Planificación	- Identificación de las áreas con mayor riesgo	4	
			- Preparación de los papeles de trabajo	5	
		Ejecución	- Evaluación del control interno	6	
			- Análisis de información y documentación	7	
			- Obtención de evidencias	8	
			- Resumen de hallazgos	9	

		- Identificación de las deficiencias del control interno	10	
		- Presentación de observaciones	11	
		- Presentación de conclusiones y recomendaciones	12	
	Informe			
		- Monitoreo de observaciones y recomendaciones	13	
	Seguimiento			
		- Uso y aplicación de instrumentos de gestión	14,15	
		- Análisis de reportes de costos	16	
		- Análisis de reportes financieros	17	
	Procedimientos en el área de Administración			
		- Ambiente independiente	18	
		- Arqueos de caja	19,20	
		- Normas de seguridad	21	
	Procedimientos en el área de caja			
		- Capacitación	22,23	
		- Cumplimiento de obligaciones laborales	24	
		- Asignación de funciones y responsabilidades	25	
	Procedimientos en el área de RR.HH.			
		- Requerimientos de productos	26	
		- Autorizaciones de compras	27,28	
		- Verificaciones de stock	29,30	
	Procedimientos en el área de compras			
		- Políticas de precios	31	

**VARIABLE Y:
Procedimientos
Administrativos**

Son el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, las mismas que son interrelacionadas, con la finalidad de lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizado.

Questionario,
informes y
reportes

Procedimientos en el área de ventas	- Planeamiento financiero	32
	- Estándares de calidad	33

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III: MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada, ya que los resultados que se obtuvieron serán utilizados inmediatamente en la solución de los problemas de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L de la Ciudad de Cajamarca.

Según Rojas (2002) define a la Investigación Aplicada como: “El proceso de conocimiento en el que el interés primordial radica en buscar información fundamentalmente empírica sobre problemas que surgen en el ámbito institucional a fin de plantear alternativas de solución”.

El nivel de estudio de la investigación es descriptivo-correlacional de corte transversal. Es descriptivo, porque se describió la variable X: “auditoria de gestión” y la variable Y: “procedimientos administrativos” de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L de la ciudad de Cajamarca, 2017; es correlacional, porque se estableció el grado o nivel de correlación entre las dos variables seleccionadas.

Y es de corte transversal, porque es aplicada en un solo momento determinado del año 2017.

3.2. Diseño de investigación

Es una investigación no experimental porque el investigador no manipuló las variables seleccionadas para el estudio, la información necesaria se generó a través de una encuesta.

Para Sampieri, Collado, & Lucio (2010) “en la investigación no se hace ninguna manipulación intencional de las variables independientes, sino que los fenómenos se estudian tal y como suceden en su ambiente natural”.

Es de asociación correlacional ya que se estudió la forma cómo se relacionan las dos variables, auditoría de gestión y procedimientos administrativos de manera correlacional o causal. Fermini (2014).

3.3. Área de Investigación

La empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L.

3.4. Población

Dado el alcance del trabajo de investigación inherente al aspecto operacional, la población estuvo representada por 15 colaboradores de las diferentes áreas operativas de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L.

3.5. Muestra

En la investigación se tomó como muestra a los 15 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa Servicios Múltiples las Torrecitas S.R.L, los cuales nos suministraron datos relevantes, necesarios para el investigador.

La muestra fue no probabilística, por conveniencia, porque los sujetos fueron seleccionados teniendo en cuenta los colaboradores de cada área. Siendo así, se consideró a la misma cantidad que constituye la población.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

En el presente trabajo de investigación se utilizó las siguientes técnicas:

Técnica de observación

Esta técnica nos ayudó a controlar y examinar todos los hechos que suceden en la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L y dar marcha a obtener información fidedigna.

Tal como mencionan Mira & Turpin (2007) la observación nos permite tener información acerca de un acontecimiento tal y como este se produce, siendo una de las técnicas más empleadas para recoger información del escenario en el que tiene lugar la investigación.

Técnica de la encuesta

Se aplicó para la recolección de datos teniendo en cuenta cada una de las variables, auditoria de gestión y procedimientos administrativos, con sus dimensiones e indicadores los cuales están plasmados en la matriz de operacionalización de variables.

Según Malhotra (2008) “La encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica”.

Técnica de la entrevista

La entrevista, es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, donde se adquirirse información

acerca de lo que se investiga, los resultados dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

De igual manera Denzin & Lincoln (2012) expresaron que la entrevista es “Una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”.

Instrumentos

Cuestionario

El cuestionario, es un instrumento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables auditoría de gestión y procedimientos administrativos implicadas en el objetivo de la encuesta.

Olmo (2002) define al cuestionario no solamente como un instrumento, sino como “Una herramienta para recolectar datos con la finalidad de utilizarlos en una investigación”.

El cuestionario nos permitió obtener la información necesaria, cuyo objetivo fue conocer la magnitud de un fenómeno social, su relación con otro fenómeno, cómo o por qué ocurre, especialmente en el caso de que sea necesario conocer la opinión de una gran cantidad de personas.

Informes y reportes

Es “un conjunto de informaciones y comunicaciones acerca de acontecimientos internos y externos de la empresa, ordenados y organizados en forma que permita una rápida comprensión y valoración, dirigida desde los niveles más bajos de la jerarquía empresarial a los as altos, y/o viceversa”. Delisau (1986).

3.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos se llevó a cabo en forma computarizada utilizando paquetes estadísticos adecuados a la naturaleza de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L, como son: Microsoft Office-Excel, SPSS, para cumplir con las siguientes etapas de la investigación.

Consistencia de los datos

Consiste en hacer una depuración de los datos recopilados; ya que a veces es preciso eliminar datos innecesarios, falsos o equivocados, proporcionados por algunos encuestados.

Clasificación de la información

Consistió en agrupar los datos mediante el uso de la estadística descriptiva.

- Tabulación de los datos: Permitió agrupar los datos en indicadores por cada dimensión.
- Presentación de los resultados: Consistió en la elaboración de tablas, gráficos y figuras tomando como fuente la tabulación de los datos.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Presentación, análisis e interpretación de los resultados

En la presente investigación se utilizó el Alfa de Cronbach como método de consistencia, que permitió estimar la fiabilidad del instrumento (cuestionario) a través de un conjunto de ítems, cuyo valor varía entre 0 y 1, los valores más altos de éste índice indican mayor consistencia, cuando el valor supera el 0.8, el instrumento es fiable.

Tabla 2. Consistencia de datos de las variables Auditoría de Gestión y Procedimientos Administrativos.

N° DE ENCUESTADOS	N° DE PREGUNTAS																																	TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
VALOR DE RESPUESTAS SEGÚN LEYENDA																																			
1	4	5	4	4	1	4	4	1	1	2	3	3	4	4	4	2	5	4	5	1	4	4	5	5	4	5	2	1	4	4	2	2	5	112	
2	3	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	2	5	3	3	4	3	1	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	4	4	4	5	108	
3	4	5	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	2	3	4	5	2	4	3	5	2	3	4	3	3	4	5	5	5	5	118	
4	3	4	3	2	3	3	4	2	2	4	4	2	5	3	2	3	3	2	4	1	2	4	5	3	2	2	2	3	3	4	3	3	5	100	
5	5	5	3	4	3	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	1	3	5	4	2	4	3	4	3	2	4	3	3	4	4	5	5	5	128	
6	3	4	3	2	3	3	4	2	2	4	4	2	5	3	2	4	3	1	4	1	2	4	5	3	2	2	2	3	4	4	3	3	5	101	
7	4	5	3	4	1	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	1	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	1	3	4	5	5	5	121	
8	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	2	5	3	2	4	3	2	4	1	2	4	5	3	2	2	2	4	4	4	3	3	5	107	
9	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	5	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	115	
10	4	5	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	1	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	1	5	126
11	1	4	3	2	3	2	4	2	2	4	4	2	4	2	3	3	3	2	4	1	2	4	5	2	2	2	2	3	4	4	3	3	4	95	
12	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	1	4	5	5	5	5	4	2	4	5	4	4	3	5	131	
13	2	4	4	2	2	4	5	4	4	5	5	4	5	2	4	4	4	2	4	1	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	117	
14	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	2	4	4	5	4	2	5	1	4	4	4	4	4	4	138	
15	4	5	4	4	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	1	4	4	4	1	4	4	5	4	4	4	1	2	4	3	3	1	4	106	
Varianza Individual	0.98	0.26	0.41	0.92	0.98	0.40	0.43	0.92	1.21	0.64	0.70	1.17	0.55	0.70	0.98	1.81	0.67	1.70	0.21	0.21	0.89	0.21	0.24	0.97	1.21	1.54	0.92	0.92	0.21	0.27	0.81	1.64	0.21		

Fuente: Elaboración Propia

N° de Ítems	K	33
Varianza individual	$\sum Vi$	25.876
Varianza del total	Vt	153.41

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

$$\alpha = \frac{33}{33-1} * \left[1 - \frac{25.876}{153.41} \right]$$

$$\alpha = \frac{33}{32} * [1 - 0.1687]$$

$$\alpha = 1.0313 * [0.8313]$$

$$\alpha = 0.8573$$

Interpretación:

El índice Alfa de Conbrach alcanza el valor de 0.8573, demostrando que el instrumento que se ha utilizado en la investigación si es consistente y mejor dicho es fiable ya que supera el 0.8 que plantea el presente índice.

Tabla 3. Tabulación de datos de la variable Auditoría de Gestión.

	N° DE ENCUESTADOS															
	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
V1. AUDITORÍA DE GESTIÓN																
DX1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR																
1. ¿Los instrumentos normativos (MOF, ROF) han sido socializados y aplicados para la gestión de la empresa?	15	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	1	4	2	4	4
2. ¿La identificación de servicios que brinda y presta la empresa, son de pleno conocimiento por el personal a cargo?	15	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
3. ¿El flujo de operaciones contribuye a la óptima atención del cliente?	15	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4
DX2: PLANIFICACIÓN																
4. ¿Han sido identificados los riesgos de mayor impacto en la prestación del servicio?	15	4	3	2	2	4	2	4	2	3	4	2	4	2	4	4
5. ¿Se han implementado los lineamientos de comunicación, supervisión y control de las diferentes operaciones y éstos son plasmados en documentos formales?	15	1	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3	4	2	4	1
DX3: EJECUCIÓN																
6. ¿La empresa cuenta con un control interno?	15	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3
7. ¿La evaluación del control interno contribuye al buen desarrollo de sus operaciones?	15	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3
8. ¿Las debilidades de control interno se basan con pruebas debidamente sustentadas para la formulación de recomendaciones?	15	1	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	4	4	4	3
9. ¿Tales desviaciones (observaciones) son objeto de seguimiento para su implementación y mejora?	15	1	2	3	2	3	2	4	4	3	4	2	4	4	5	3
DX4: INFORME																
10. ¿La identificación de las deficiencias del control interno por parte de la empresa, permite mejorar la gestión de las operaciones?	15	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3
11. ¿Las medidas correctivas adoptadas por los responsables de las diferentes áreas son útiles para mejorar la gestión de la empresa?	15	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	2

12. ¿Las conclusiones y recomendaciones formuladas por la gestión son implementadas e informadas a la gerencia para la toma de decisiones?	15	3	2	3	2	4	2	5	2	3	4	2	4	4	5	3
--	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

DX5: SEGUIMIENTO

13. ¿El correcto monitoreo de las observaciones y recomendaciones ayudan al desarrollo de una adecuada gestión?	15	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	3
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. Tabulación de datos de la variable Procedimientos Administrativos.

	N° DE ENCUESTADOS															
	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
V2. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS																
DY1: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN																
14. ¿El manual de organización y funciones es difundido a todo el personal?	15	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	2	4	2	4	4
15. ¿Existe un manual de procedimientos para el adecuado desarrollo de las actividades?	15	4	3	4	2	5	2	3	2	4	4	3	4	4	5	4
16. ¿Se cuenta con reportes de costos respecto de los servicios prestados?	15	2	4	2	3	1	4	1	4	3	1	3	2	4	5	1
17. ¿Se realiza una evaluación y análisis de los estados financieros, para la toma de decisiones de operación, inversión y financiamiento?	15	5	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	5	4	4	4
DY2: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CAJA																
18. ¿El área cuenta con un ambiente independiente?	15	4	1	4	2	5	1	4	2	4	4	2	4	2	4	4
19. ¿El efectivo de cada cajero es conciliado diariamente con el sistema?	15	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
20. ¿Se realizan arqueos de caja sorpresivos y se elaboran las actas correspondientes?	15	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1
21. ¿Se depositan los ingresos recaudados del día dentro de las 24 horas establecidas por la empresa?	15	4	2	4	2	4	2	3	2	3	4	2	4	4	4	4
DY3: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS																

22. ¿Se contrata al personal que más se ajuste al perfil del puesto requerido?	15	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
23. ¿El personal es capacitado para el desarrollo de sus actividades con un plan de iniciación?	15	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
24. ¿Se brinda todos sus beneficios laborales a los trabajadores y existen planes de motivación para su desempeño?	15	5	3	2	3	3	3	4	3	4	4	2	5	2	4	4
25. ¿Se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades dentro del área y plasmadas en una directiva interna?	15	4	2	3	2	2	2	4	2	4	4	2	5	2	2	4
DY4: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE COMPRAS																
26. ¿Existe un responsable encargado de realizar los requerimientos para efectuar las compras?	15	5	2	4	2	4	2	4	2	4	5	2	4	2	5	4
27. ¿La empresa cuenta con un responsable que autorice las compras?	15	2	2	3	2	3	2	1	2	3	4	2	2	4	1	1
28. ¿La compra realizada se basa en alguna cotización?	15	1	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	2
29. ¿Se lleva un control de inventarios que permita determinar en qué momento es preciso realizar una compra?	15	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
30. ¿Se lleva a cabo una verificación del producto recibido en relación con la orden de compra?	15	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3
DY6: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE VENTAS																
31. ¿Existen políticas de precios para obtener el margen de utilidad en la empresa?	15	2	4	5	3	5	3	5	3	3	4	3	4	4	4	3
32. ¿Se cuenta con un plan de ingresos de ventas para cumplir con las obligaciones financieras sobre el flujo de caja?	15	2	4	5	3	5	3	5	3	3	1	3	3	4	4	1
33. ¿Las condiciones de los productos o servicios vendidos cumplen con los estándares de calidad que maneja el sector y son evaluados permanentemente?	15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4

Fuente: Elaboración Propia

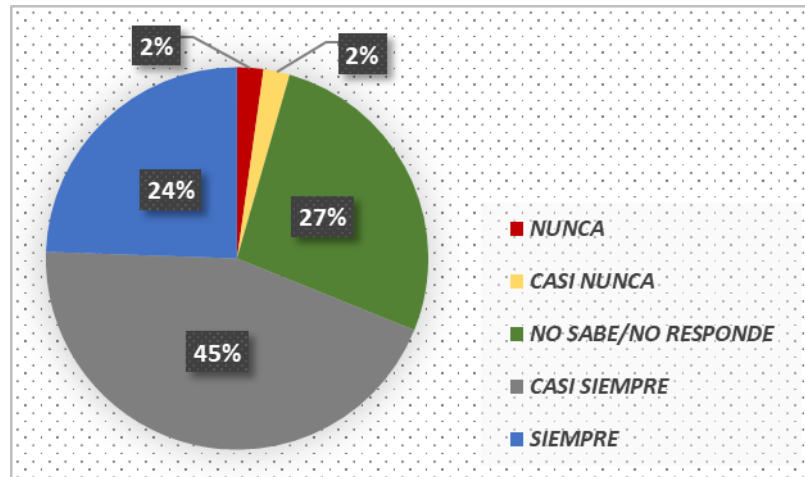
A continuación, se presentan los gráficos estadísticos acerca de la auditoría de gestión y su contribución en los procedimientos administrativos de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L, de la ciudad de Cajamarca, 2017. Donde se obtuvo resultados de la evaluación realizada a una población de 15 colaboradores de la empresa en mención.

A efectos de una mejor comprensión de la información obtenida, dada las respuestas, consideramos agrupar las respuestas de “nunca, casi nunca, no sabe/ no responde” como afirmativa y “casi siempre, siempre” como negativa.

Tabla 5. Conocimiento Preliminar

ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
VI. AUDITORÍA DE GESTIÓN					
DX1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR					
1. ¿Los instrumentos normativos (MOF, ROF) han sido socializados y aplicados para la gestión de la empresa?	1	1	4	8	1
2. ¿La identificación de servicios que brinda y presta la empresa, son de pleno conocimiento por el personal a cargo?	0	0	0	6	9
3. ¿El flujo de operaciones contribuye a la óptima atención del cliente?	0	0	8	6	1
EN VALOR ABSOLUTO	1	1	12	20	11
EN VALOR RELATIVO	2%	2%	27%	44%	24%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Figura 2. Conocimiento Preliminar

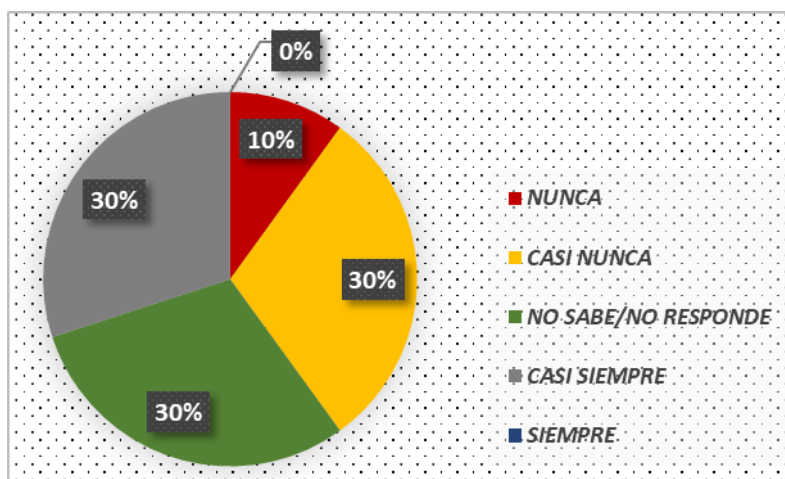
Los resultados muestran que en un 69% del personal que respondieron siempre y casi siempre conoce sobre los instrumentos normativos (MOF, ROF), así como identifican los servicios que presta la empresa y además tienen conocimientos del flujo de operaciones desarrolladas para la óptima atención del cliente. Sin embargo, en un 31% entre nunca, casi nunca y nunca desconoce tales aspectos relevantes para el desarrollo operativo y administrativo de la empresa.

Situación que refleja ciertas debilidades que limitan maximizar la buena gestión operacional de la empresa.

Tabla 6. Planificación

ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
V1. AUDITORÍA DE GESTIÓN					
DX2: PLANIFICACIÓN					
4. ¿Han sido identificados los riesgos de mayor impacto en la prestación del servicio?	0	6	2	7	0
5. ¿Se han implementado los lineamientos de comunicación, supervisión y control de las diferentes operaciones y éstos son plasmados en documentos formales?	3	3	7	2	0
EN VALOR ABSOLUTO	3	9	9	9	0
EN VALOR RELATIVO	10%	30%	30%	30%	0%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Planificación

Se puede advertir que 30% conoce sobre los riesgos identificados para la prestación del servicio, así como en gran medida reconoce los

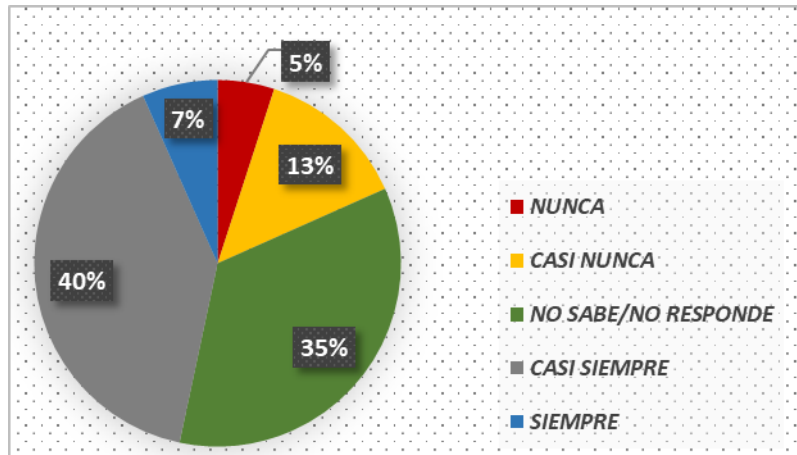
mecanismos de comunicación, supervisión y control operacional al estar materializados formal y documentariamente. Pero en un 70% entre no sabe, casi nunca y nunca manifiestan desconocer tales lineamientos importantes del control interno.

Por lo que se puede deducir que, la empresa presenta serias falencias para responder a los riesgos en la prestación del servicio y en la forma de la comunicación, información y monitoreo por parte de los colaboradores de la empresa y por ende cierta desorganización.

Tabla 7. Ejecución

ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
VI. AUDITORÍA DE GESTIÓN					
DX3: EJECUCIÓN					
6. ¿La empresa cuenta con un control interno?	0	1	7	7	0
7. ¿La evaluación del control interno contribuye al buen desarrollo de sus operaciones?	0	0	3	9	3
8. ¿Las debilidades de control interno se basan con pruebas debidamente sustentadas para la formulación de recomendaciones?	2	3	7	3	0
9. ¿Tales desviaciones (observaciones) son objeto de seguimiento para su implementación y mejora?	1	4	4	5	1
EN VALOR ABSOLUTO	3	8	21	24	4
EN VALOR RELATIVO	5%	13%	35%	40%	7%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Figura 4. Ejecución

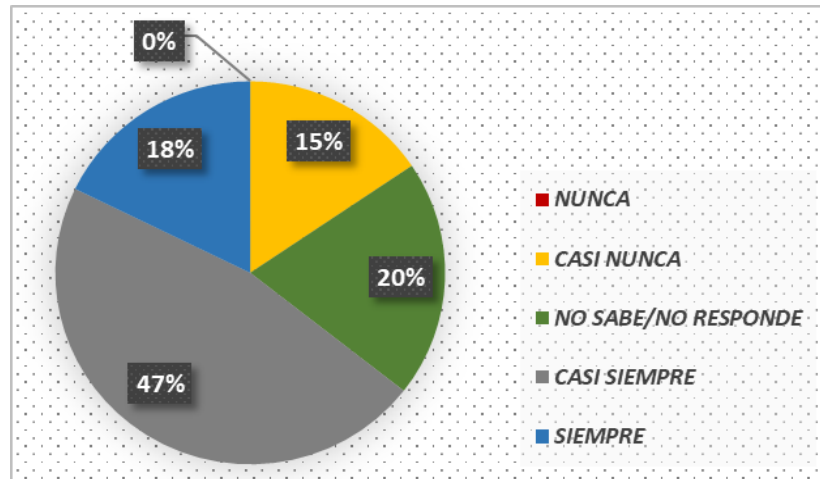
Acorde a lo mostrado en la figura, en un 47% entre siempre y casi siempre manifiesta tener conocimiento del control interno implementado por la empresa, así como respecto de su evaluación y las debilidades objetivas detectadas se formulan las recomendaciones, siendo objeto de su implementación y monitoreadas para la mejora de la gestión. Sin embargo, podemos notar que un 53% entre no sabe, casi nunca y nunca desconoce sobre el particular.

Por lo expuesto, conlleva a señalar la falta integral de la aplicación del control interno y a la vez desarrollar una entera evaluación, para identificar objetivamente las debilidades que permitan adoptar las recomendaciones y por ende su implementación y mejora en pro del logro de los objetivos de la empresa.

Tabla 8. Informe

ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
VI. AUDITORÍA DE GESTIÓN					
DX4: INFORME					
10. ¿La identificación de las deficiencias de control interno por parte de la empresa, permite mejorar la gestión de las operaciones?	0	1	2	9	3
11. ¿Las medidas correctivas adoptadas por los responsables de las diferentes áreas son útiles para mejorar la gestión de la empresa?	0	1	3	8	3
12. ¿Las conclusiones y recomendaciones formuladas por la gestión son implementadas e informadas a la gerencia para la toma de decisiones?	0	5	4	4	2
EN VALOR ABSOLUTO	0	7	9	21	8
EN VALOR RELATIVO	0%	16%	20%	47%	18%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Figura 5. Informe

Un 65% que respondieron entre siempre y casi siempre de los colaboradores ponen de manifiesto que el control interno permite identificar

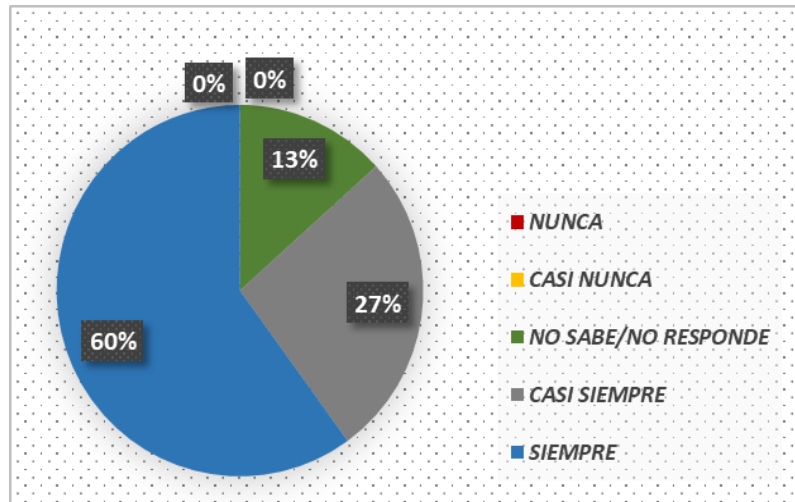
las deficiencias presentadas en la gestión operacional y que la empresa viene adoptando las medidas correctivas, por ser de utilidad de la empresa en base a la implementación de recomendaciones pertinentes, para coadyuvar en la toma de decisiones. No obstante, el 35% que respondieron no sabe y casi nunca dista de las anteriores apreciaciones.

Este hecho, determina que la empresa carezca de la buena práctica e integral del control interno como instrumento de gestión operacional y un plan de constante mejora que contribuya a la toma de decisiones conducentes a lograr buen desempeño operacional.

Tabla 9. Seguimiento

ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
V1. AUDITORÍA DE GESTIÓN					
DX5: SEGUIMIENTO					
13. ¿El correcto monitoreo de las observaciones y recomendaciones ayudan al desarrollo de una adecuada gestión?	0	0	2	4	9
EN VALOR RELATIVO	0%	0%	13%	27%	60%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Figura 6. Seguimiento

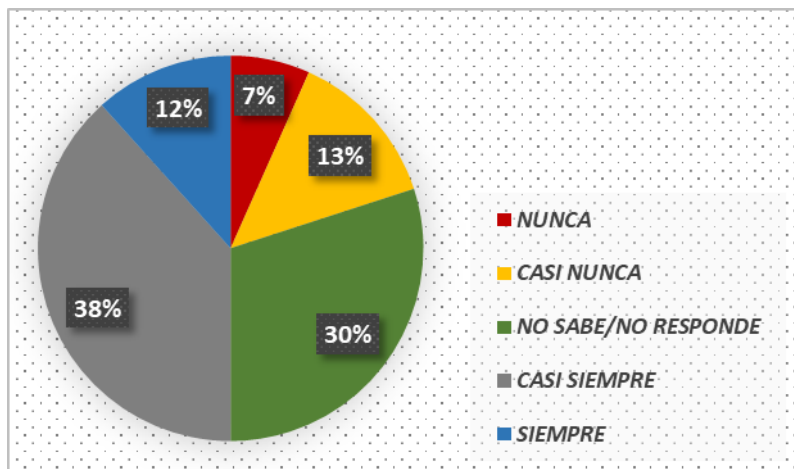
En un 87% de colaboradores que respondieron entre siempre y casi siempre indicaron que la empresa tiene una buena práctica del monitoreo a la implementación de recomendaciones, dada su contribución al desarrollo de la gestión y el 13% desconoce sobre este importante hecho.

Situación por el cual notamos que satisfactoriamente se presenta sobre la importancia de este hecho, pero que con la práctica de un examen de la gestión conllevaría a implementarse de forma integral y mejoraría la gestión de la empresa.

Tabla 10. Procedimientos en el Área de Administración

ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
V2.PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
DY1: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN					
14. ¿El manual de organización y funciones es difundido a todo el personal?	0	2	4	8	1
15. ¿Existe un manual de procedimientos para el adecuado desarrollo de las actividades?	0	3	3	7	2
16. ¿Se cuenta con reportes de costos respecto de los servicios prestados?	4	3	3	4	1
17. ¿Se realiza una evaluación y análisis de los estados financieros, para la toma de decisiones de operación, inversión y financiamiento?	0	0	8	4	3
EN VALOR ABSOLUTO	4	8	18	23	7
EN VALOR RELATIVO	7%	13%	30%	38%	12%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Figura 7. Procedimientos en el Área de Administración

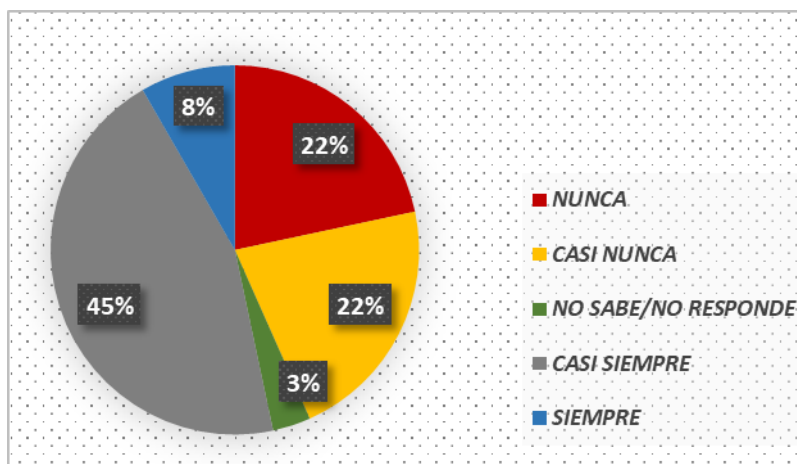
Tal como se observa en la figura, el 50% de los colaboradores que respondieron entre siempre y casi siempre indicaron que, tanto los instrumentos de gestión, como los manuales de procedimientos son difundidos y utilizados en el desarrollo de las actividades. Además, mencionaron que la empresa cuenta con reporte de costos y que se realizan análisis de estados financieros, para la toma de decisiones operacionales, inversión y financiamiento. Por otra parte, el otro 50% del personal que respondió entre no sabe, casi nunca y nunca desconoce de los puntos antes mencionados.

Lo que demuestra debilidades en la difusión, socialización de dichos instrumentos de gestión, así como la fundamentación y base para la toma de decisiones de la empresa, limitándose solamente a los encargados de área, además los reportes de costos y los análisis solo es considerado tema del área de contabilidad y gerencia.

Tabla 11. Procedimientos en el Área de Caja

ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
V2.PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
DY2: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CAJA					
18. ¿El área cuenta con un ambiente independiente?	2	4	0	8	1
19. ¿El efectivo de cada cajero es conciliado diariamente con el sistema?	0	0	0	11	4
20. ¿Se realizan arqueos de caja sorpresivos y se elaboran las actas correspondientes?	11	4	0	0	0
21. ¿Se depositan los ingresos recaudados del día dentro de las 24 horas establecidas por la empresa?	0	5	2	8	0
EN VALOR ABSOLUTO	13	13	2	27	5
EN VALOR RELATIVO	22%	22%	3%	45%	8%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Figura 8. Procedimientos en el Área de Caja

En la figura se muestra que el 53% de colaboradores que respondieron entre siempre y casi siempre indicaron que conocen los

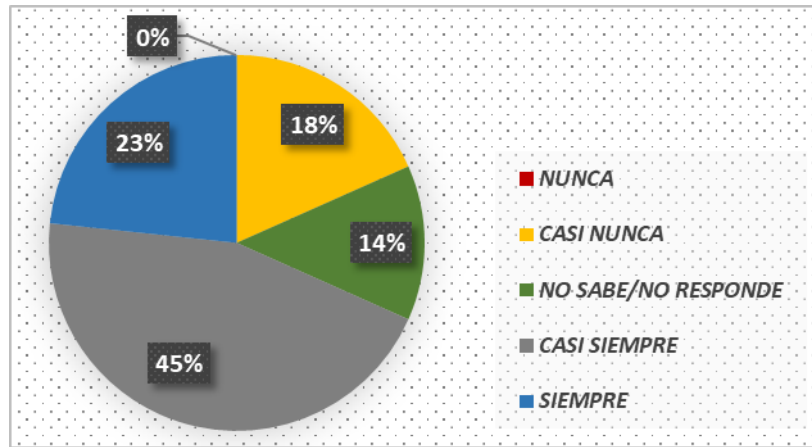
procedimientos establecidos en el área de caja, siendo la conciliación la operación más conocida por todo el personal. El 47% que respondieron entre no sabe, casi nunca y nunca desconoce de dichos procedimientos, donde, los depósitos de los ingresos recaudados dentro de las 24 horas menos respuestas positivas se obtuvo por parte del personal.

Esto se debe a las debilidades sobre el control de fondos como buena práctica, para custodiar razonablemente los recursos financieros de la empresa.

Tabla 12. Procedimientos en el Área de Recursos Humanos

ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
V2.PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
DY3: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					
22. ¿Se contrata al personal que más se ajuste al perfil del puesto requerido?	0	0	2	12	1
23. ¿El personal es capacitado para el desarrollo de sus actividades con un plan de iniciación?	0	0	0	5	10
24. ¿Se brinda todos sus beneficios laborales a los trabajadores y existen planes de motivación para su desempeño?	0	3	5	5	2
25. ¿Se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades dentro del área y plasmadas en una directiva interna?	0	8	1	5	1
EN VALOR ABSOLUTO	0	11	8	27	14
EN VALOR RELATIVO	0%	18%	13%	45%	23%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Figura 9. Procedimientos en el Área de Recursos Humanos

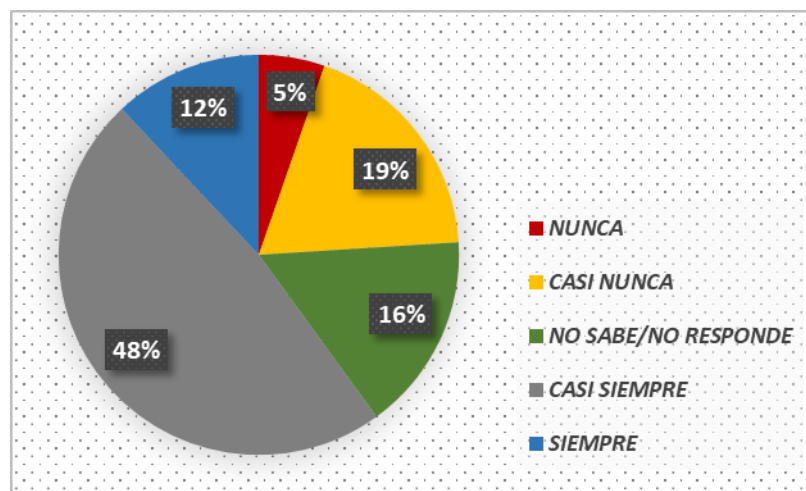
Se puede advertir que un 68% del personal entre siempre y casi siempre conocen los procedimientos que se establecen en el área de recursos humanos, de los cuales los más resaltantes son: la contratación del personal según el perfil del puesto requerido y la capacitación del personal con un plan de iniciación. Sin embargo, el 32% que respondieron entre no sabe, casi nunca y nunca desconoce sobre dichos procedimientos, resaltando el relacionado a la segregación de funciones y responsabilidades dentro del área.

Tal situación representa debilidades inherentes al perfil de los colaboradores, su capacitación, iniciación, principio de equidad y segregación de funciones, como parte de las políticas de la empresa en referencia a los recursos humanos.

Tabla 13. Procedimientos en el Área de Compras

ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
V2. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
DY4: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE COMPRAS					
26. ¿Existe un responsable encargado de realizar los requerimientos para efectuar las compras?	0	6	0	6	3
27. ¿La empresa cuenta con un responsable que autorice las compras?	3	7	3	2	0
28. ¿La compra realizada se basa en alguna cotización?	1	1	7	5	1
29. ¿Se lleva un control de inventarios que permita determinar en qué momento es preciso realizar una compra?	0	0	1	12	2
30. ¿Se lleva a cabo una verificación del producto recibido en relación con la orden de compra?	0	0	1	11	3
EN VALOR ABSOLUTO	4	14	12	36	9
EN VALOR RELATIVO	5%	19%	16%	48%	12%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Figura 10. Procedimientos en el Área de Compras

En la figura se muestra que el 60% de los colaboradores respondieron entre siempre y casi siempre conocen de los procedimientos que se realizan en el área de compras, donde los que más resaltan son: el control de inventarios y la verificación del producto recibido en relación a la orden compra. Por otro lado, el 40% del personal que respondieron entre no sabe, casi nunca y nunca no tiene conocimiento de los procedimientos en mención, donde la existencia de un responsable que autorice las compras es la que menos conocimiento existe por parte del personal.

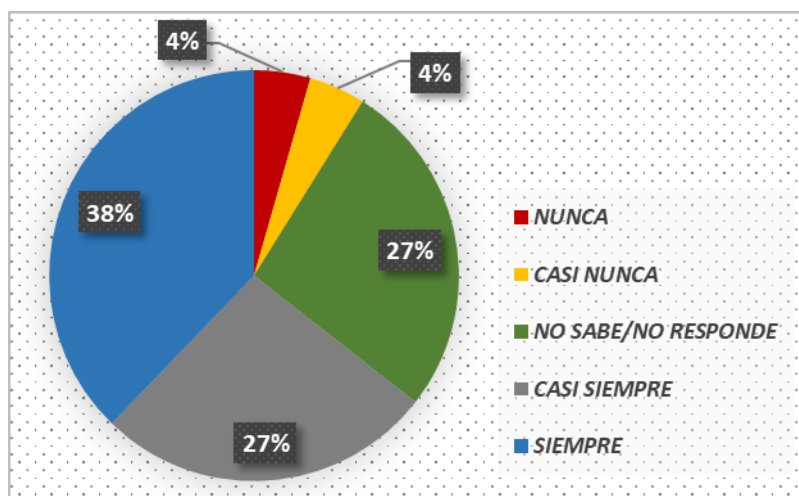
Por tal razón existen debilidades en el proceso de las adquisiciones de bienes y servicios, así como en la implementación de controles de los inventarios, como son designación del responsable, autorizaciones, stocks; situaciones que inciden en los resultados de la empresa.

Tabla 14. Procedimientos en el Área de Ventas

ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO RESPONDE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
V2. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
DY5: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE VENTAS					
31. ¿Existen políticas de precios para obtener el margen de utilidad en la empresa?	0	1	6	5	3
32. ¿Se cuenta con un plan de ingresos de ventas para cumplir con las obligaciones financieras sobre el flujo de caja?	2	1	6	3	3
33. ¿Las condiciones de los productos o servicios vendidos cumplen con los estándares de calidad que maneja el sector y son evaluados permanentemente?	0	0	0	4	11

EN VALOR ABSOLUTO	2	2	12	12	17
EN VALOR RELATIVO	4%	4%	27%	27%	38%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Figura 11. Procedimientos en el Área de Ventas

En la figura podemos observar que el 65% de los encuestados que respondieron entre siempre y casi siempre conocen de los procedimientos que se dan en el área de ventas, donde el más representativo es la calidad del producto respecto a los estándares de calidad, así como las políticas de precios que nos ayudan a obtener el margen de utilidad, mientras que el 35% de los colaboradores que respondieron entre no sabe, casi nunca y nunca manifiestan desconocer de los procedimientos establecidos; en el cual el plan de ingresos de ventas para cumplir con las obligaciones financieras es el que menos conocimiento se tiene.

El resultado representa debilidades en relación a la falta de difusión total respecto de un cronograma de obligaciones establecidas, motivo por el cual, al carecer de un plan de ingresos y ventas, la empresa enfrenta

capacidad de pago de periodicidad mensual con ciertas obligaciones de carácter financiero y tributario.

4.2 Discusión

La auditoría de gestión contribuye positivamente en los procedimientos administrativos de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L.; por representar una herramienta que permite evaluar el desempeño de la empresa y adoptar las medidas correctivas en base a las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión empresarial, así como el logro de los objetivos y metas previstas; tal como lo señala Paguay (2017) en su investigación titulada, **“Auditoría de Gestión Al Gad-Municipal del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, periodo 2015, para determinar la Eficiencia Operativa”** donde menciona que la auditoría de gestión es una herramienta de evaluación de gestión, que permite evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional tomando como base la función, misión y visión de la entidad.

Asimismo, los procedimientos administrativos actualmente en la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L., vienen presentando ciertas debilidades en la gestión operativa, debido a que los colaboradores desconocen los instrumentos de gestión por la falta de socialización y difusión.

Además, existen ciertos riesgos de los cuales gran parte del personal no lo identifican, en efecto dificulta su monitoreo y seguimiento de las observaciones e implementación de recomendaciones.

De la evaluación realizada a ciertas áreas, éstas presentan algunas deficiencias, dichas áreas muestran una desintegración, por cuanto muchos de los colaboradores desconocen de las funciones y procedimientos de las demás áreas. Es por ello que para el buen desarrollo de las actividades y procedimientos de la empresa se debe tener en cuenta los instrumentos de gestión (ROF, MOF, MAPROS) que van a permitir conocer las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la entidad como parte de la segregación de funciones. Tal como señala Centeno (2016) en su trabajo de investigación que lleva por título. **Incidencia de los Resultados de Auditoría Operacional en la Evaluación de los Procedimientos Administrativos del Área de Recursos Humanos en el Instituto "LA FE", de la Ciudad de Esteli, Periodo 2015**, donde menciona que para el buen desarrollo de las actividades de la entidad se debe tener en cuenta los manuales de procedimientos que posee la institución, lo que conlleva a garantizar la seguridad física, laboral e integral de los trabajadores.

La auditoría de gestión, llamada también auditoría de las tres E, dado que la evaluación del control interno permite conocer las deficiencias que se dan en cada una de las áreas de la entidad y así poder corregir dichas deficiencias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa. Tal como lo asevera Zegarra (2016) en su investigación **“La Auditoría de Gestión como Herramienta para el Mejoramiento de los Procesos Administrativos de la Empresa de Servicios de Transporte Turismo Dias S.A. Trujillo, Perú”**, demuestra que la auditoría de gestión es necesaria para implementar y velar por el manejo de un buen sistema de control interno y poder llevar un mejor control de todas las áreas.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- a. Se concluye, en base a los resultados del presente trabajo de investigación que la auditoría de gestión contribuye positivamente en los procedimientos administrativos de la empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L; por representar una herramienta que permite evaluar el desempeño de la empresa y adoptar las medidas correctivas en base a las recomendaciones orientadas a mejorar la gestión empresarial, así como el logro de los objetivos y metas previstas.
- b. De la evaluación de los procedimientos administrativos de la empresa, se determina que:
 - Si bien es cierto, cuenta con un control interno, sin embargo, éstos presentan ciertas debilidades en el desarrollo de las actividades. Por otro lado, se ha identificado que los colaboradores desconocen los instrumentos de gestión por la falta de socialización, además en la verificación del desarrollo de las operaciones, existen ciertos riesgos de los cuales gran parte del personal no lo identifican y es por ello que limita adoptar medidas correctivas, en efecto dificulta su monitoreo y seguimiento de las observaciones e implementación de recomendaciones. Situación que debe superarse para fortalecer el control interno y optimizar tales procedimientos conducentes a la mejora.

- De la evaluación de los procedimientos administrativos realizados en ciertas áreas (administración, caja, recursos humanos, compras y ventas), presentan algunas deficiencias y en otras carecen de los mismos. Además, dichas áreas muestran una desintegración, por cuanto muchos de los colaboradores desconocen de las funciones y procedimientos de las demás áreas. Circunstancias que deben ser identificadas en el examen de gestión y consecuentemente formular las respectivas recomendaciones.
- c. Consideramos que por los beneficios que brinda la auditoría de gestión, servirá para otras empresas del mismo rubro que opten por su aplicación, representará un soporte significativo en su desarrollo y crecimiento operacional.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda al Gerente General de la empresa objeto de estudio, evaluar la posibilidad de programar de forma periódica, efectuar una auditoría de gestión como herramienta de control para la entidad, cuyo examen va a permitir identificar las debilidades en la gestión operacional, con el propósito de contar con las recomendaciones y adoptar las medidas correctivas para la mejora de sus procedimientos administrativos. Además, esto le servirá a la empresa a medir el grado de eficacia, eficiencia y economía en el manejo de sus recursos para alcanzar sus objetivos y metas propuestas.
- De estimarlo por conveniente la realización de una auditoría de gestión, permitirá a la empresa, entre otros, difundir los documentos de gestión con los

que cuenta y en base a eso elaborar, validar, difundir e implementar los procedimientos administrativos para cada área, con la finalidad de que cada trabajador al conocer sus funciones pueda tener un mejor desempeño dentro de la empresa y por ende obtener mayor rentabilidad. Asimismo, a la empresa permitirá establecer procedimientos bien definidos que estén acorde a las actividades que realiza cada área, con el fin de que las áreas estén en constante comunicación permitiendo así la integración de las mismas y así los colaboradores puedan conocer sus funciones y actividades que ayuden al buen desarrollo de la gestión de la empresa.

- Se debe promover y apoyar a la ejecución de una auditoría de gestión que servirá como herramienta en empresas similares, para el buen desarrollo de su gestión y logro de objetivos y metas organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Amat, J. M. (1992). *Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección* (6ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía* (3ª. ed.). México: Ed. Andrade.
- Bayo, M.A., & Merino, D.J. (2002). *Gestión de recursos humanos, estrategia y desempeño operativo en la industria manufacturera española*. España.
- Cepeda, A.G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ª ed.). México: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. Madrid: Editores Mcgraw-Hill.
- Corredor, J. (2001). *La Planificación Estratégica* (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Editores Vadell Hermanos.
- Costa, S. (2006). *La Planificación* (5ª ed.). México: Limusa.
- Da Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración* (1ª ed.). México: Paraninfo.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Estados Unidos: Cengage Learning Editores S.A.
- De Armas, G. (2008). *Auditoría de Gestión conceptos y métodos*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Valera.
- Delisau, S. (1986). *Las comunicaciones escritas en la empresa*. Barcelona: Vecchi.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2012). *Manual de Investigación Cualitativa* (Vol. 1).
Barcelona: Gedisa.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8ª ed.). México.
- Espinoza, S. A. (2006). *Diccionario de Economía* (2ª ed.). Lima: Andrade.
- Estupiñán, G. (2013). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO I y II* (2ª ed.). Bogotá, Colombia.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. París, Francia.
- Fermini, L. A. (2014). *Administración y Organización: Un enfoque contemporáneo*. Lima, Perú.
- Franklin, E. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw-Hill interamericana.
- García, R. D. (2008). *Auditoría de Gestión*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Gutiérrez, J. T., & Casielles, R. V. (2005). *Investigación de Mercados*. Madrid: International Thomson Editores.
- Holmes, A. W. (1984). *Principios Básicos de Auditoría* (4ª ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Leturia, C. (2000). *Costo-Volumen-Rentabilidad*. Lima.
- Maldonado, E. M. (2001). *Auditoría De Gestión* (2ª ed.). Quito, Ecuador: Editora Luz de América.
- Maldonado, E. M. (2011). *Auditoría de Gestión* (4ª ed.). Quito, Ecuador.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5ª ed.). México.
- Mira, J. E., & Turpin, J. A. (2007). *Metodología de la Investigación en Educación Física*. España: Club Universitario.
- Montoya, M. A. (2014). *Derecho del Trabajo* (37ª ed.). Madrid: Tecnos.

Olmo, F. M. (2002). *El cuestionario: Un Instrumento para la Investigación de las Ciencias Sociales* (1ª ed.). España.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Rojas, R. (2002) *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, P y V Editores.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México.

Torres, S. (2001). *Una visión contemporánea del concepto de administración*. Colombia.

Tesis

Centeno, L. F. (2016). *Incidencia de los Resultados de Auditoría Operacional en la Evaluación de los Procedimientos Administrativos del Área de Recursos Humanos en el Instituto "LA FE", de la Ciudad de Esteli, Periodo 2015*. Esteli, Nicaragua.

Mendoza, J. D. (2015). *Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Eficiencia Operativa del Distrito de Salud 13D08, Cantón Pichincha, año 2013*. Quevedo, Ecuador.

Miranda, G. T. (2013). *La Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Optimización de los Recursos del Estado en los Procesos de Adquisición del Sector Interior*. Lima, Perú.

Ortíz, R. P., & Cedeño, K. D. (2014). *Auditoría de Gestión a los Procesos Contables y Administrativos de la Empresa Transportes Ecuatorianos S.A. de la Ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador.

Paguay, M. F. (2017). *Auditoría de Gestión al Gad Municipal del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, Perido 2015, para determinar la Eficiencia Operativa*. Riobamba, Ecuador.

Roncal, L. D., & Polanco, Á. Y. (2015). *La Aplicación de la Auditoría de Gestión y la Maximización de la Eficiencia en los Procedimientos Administrativos de la Sub*

Gerencia de Logística-Municipalidad Distrital de los Baños del Inca Durante el Primer Trimestre del Año 2015. Cajamarca, Perú.

Zegarra, J. L. (2016). *La Auditoría de Gestión como Herramienta para el Mejoramiento de los Procesos Administrativos de la Empresa de Servicios de Transportes Turismo Dias S.A.* Trujillo, Perú

Páginas Web

Suarez, R.C. (2017). *Auditoría Operativa.* Gerencie.com. Recuperado de <http://www.gerencie.com/auditoria-operativa.html>.

Palma, J. (2010). *Manual de Procedimiento.* Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>.

GLOSARIO

- **Auditoría de Gestión.** Es la acción de revisar y verificar los resultados. Significa la realización de un examen exhaustivo de cada uno de los procesos establecidos por el encargado del área, observando previamente el plan establecido en el que contiene metas. La evaluación se la ejecuta a través de papeles de trabajo, en su mayoría para dar cuenta de los objetivos que se plantó el auditor que no es otra persona que el contador público especializado en la materia.
- **Control Interno.** Consiste en la entrevista previa que cuestiona el cumplimiento del proceder del interrogado por medio del papel de trabajo preestablecido. Es un sistema aplicado a la gestión de una organización.
- **Gestión.** Ejecución de actividades sobre un proceso, conjunto de actividades. Se relaciona con el hecho de diagnosticar para realizar un plan estratégico en el que se incluya la visión que tiene la entidad para poder hacerlo realidad. También se asocia a la capacidad de dirigir, orientar y saber ejecutar los procesos, de tal manera que conlleven a lo planteado.
- **Instrumentos de Gestión.** Son los documentos que permiten conocer, informar y uniformizar las funciones, procedimientos administrativos producidos en la institución.
- **Procedimiento Administrativo.** Significa la ejecución de cada fase debidamente programada y planificada por el personal designado de una entidad necesario para conseguir el logro de objetivos o metas trazadas, de acuerdo a la visión de la institución sea pública o privada. Está regido bajo principios, políticas o reglamentos sancionadores en caso de incumplimiento.

ANEXOS

Reseña Histórica

La empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L con RUC 20529357258 se constituyó un 03 de junio de 2011, en la ciudad de Trujillo departamento de la Libertad con domicilio fiscal en Cal. Nicaragua N° 253, con sucursal en la Av. Hoyos Rubio N° 1589 de la ciudad de Cajamarca. Esta empresa fue constituida por un grupo familiar conformado por tres hermanos, los cuales aportaron para su constitución con el mismo porcentaje de participaciones.

La dirección de la empresa está encargada a su gerente general la Sra. Salazar De Aquino María Olga y su gerente ejecutivo la Srta. Aquino Salazar Amelia Roxana, ambos participacionistas de la empresa.

Inicialmente empezaron sus actividades con un establecimiento alquilado y en el año 2012 adquieren un local propio donde hasta la actualidad siguen realizando sus operaciones.

Hasta el año 2013 la empresa realizaba el transporte de su combustible a través de terceros, sin embargo, buscando mayor rentabilidad se arriesga a invertir en la adquisición de una cisterna para el transporte de su combustible.

La empresa Servicios Múltiples Las Torrecitas S.R.L, actualmente cuenta con cuatro dispensadores de combustible, siendo su principal proveedor la empresa Petroperú S.A.

En el año 2014, adquiere la buena pro para brindar el servicio de abastecimiento a la Policía Nacional del Perú sede Cajamarca. Representando para la empresa un 45% de sus ingresos mensuales.

Visión

Ser el mejor distribuidor del mercado, reconocido por la calidad de sus productos, la calidez y excelencia del servicio en su estación. Buscando el desarrollo de nuestro equipo de trabajo y el compromiso social y ambiental.

Misión

Convertir nuestra estación de servicios en un ambiente cómodo, donde nuestros clientes puedan experimentar la compra de bienes y servicios de forma rápida y agradable.

Objetivos

- Mantener un buen ambiente laboral, de tal manera que se mantenga buenas relaciones entre las personas que laboran.
- Alcanzar un mejoramiento continuo en los procesos de comercialización del combustible.
- Fomentar la cultura y buena atención al cliente a través de capacitaciones periódicas al personal.
- Mantener un buen control de los inventarios mínimos y máximos de combustible para abastecer sin ningún problema al parque automotor durante todo el año.

Principios

- Cliente: Nuestra razón de ser, orientando los servicios a la satisfacción de sus necesidades.
- Honestidad: Congruencia en la forma de vivir, de pensar y de actuar.
- Servicio: Estar alerta de las necesidades de los demás, tener la actitud permanente de colaboración hacia los demás.
- Responsabilidad: Cumplir con toda la normativa vigente para este tipo de negocio.
- Respeto: El respeto es la base de toda convivencia en sociedad.
- Imagen: Dar nuestra mejor presentación al cliente, tanto el personal como con las instalaciones.
- Mejora Continua: Ser mejores cada día a través de actualización y una constante evolución hacia lo nuevo y lo mejor.

FODA

Fortalezas

- Infraestructura adecuada para la atención al cliente y la prestación de otros servicios (lavado rápido, mantenimiento y reparación).
- Personal capacitado contra incendios y siniestros.
- Cultura de servicio.
- Cuidado de imagen y aseo.

Oportunidades

- Crecimiento del parque automotor.
- Posicionamiento del mercado, respaldado por la calidad de producto del proveedor Petroperú, siendo esta una empresa reconocida en nuestro País.
- Lograr una percepción en sus clientes, de calidad y precio justo que a la larga genere un plus, en cuanto al servicio que brinda.
- Inspecciones de control.

Debilidades

- Ausencia de publicidad y promociones.
- Faltas de políticas para mantener un stock máximo y mínimo.
- Existen áreas inutilizadas.
- No cuentan con un sistema adecuado de control de mermas, robos de terceros o del personal mismo.

Amenazas

- Nuevos competidores en el mercado que ofrecen el mismo servicio por precios más bajos u ofrecen mejores beneficios al cliente (créditos).
- Desastres o fortuitos.
- La modificación y promulgación de leyes, las cuales cambian los escenarios (incremento del ISC y otros relacionados).
- Evaporación de combustible en transporte, descargue y almacenamientos.

Instrumento I - II

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA SERVICIOS MÚLTIPLES LAS TORRECITAS S.R.L.

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presenta una serie de preguntas. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) en el recuadro, la respuesta que para usted sea la indicada. Por favor responda con total sinceridad, recuerde que es anónimo.

CARGO :.....
SEXO :.....
EDAD :.....
ESTUDIOS :.....
LEYENDA :

- NUNCA 1
- CASI NUNCA 2
- NO SABE/NO RESPONDE 3
- CASI SIEMPRE 4
- SIEMPRE 5

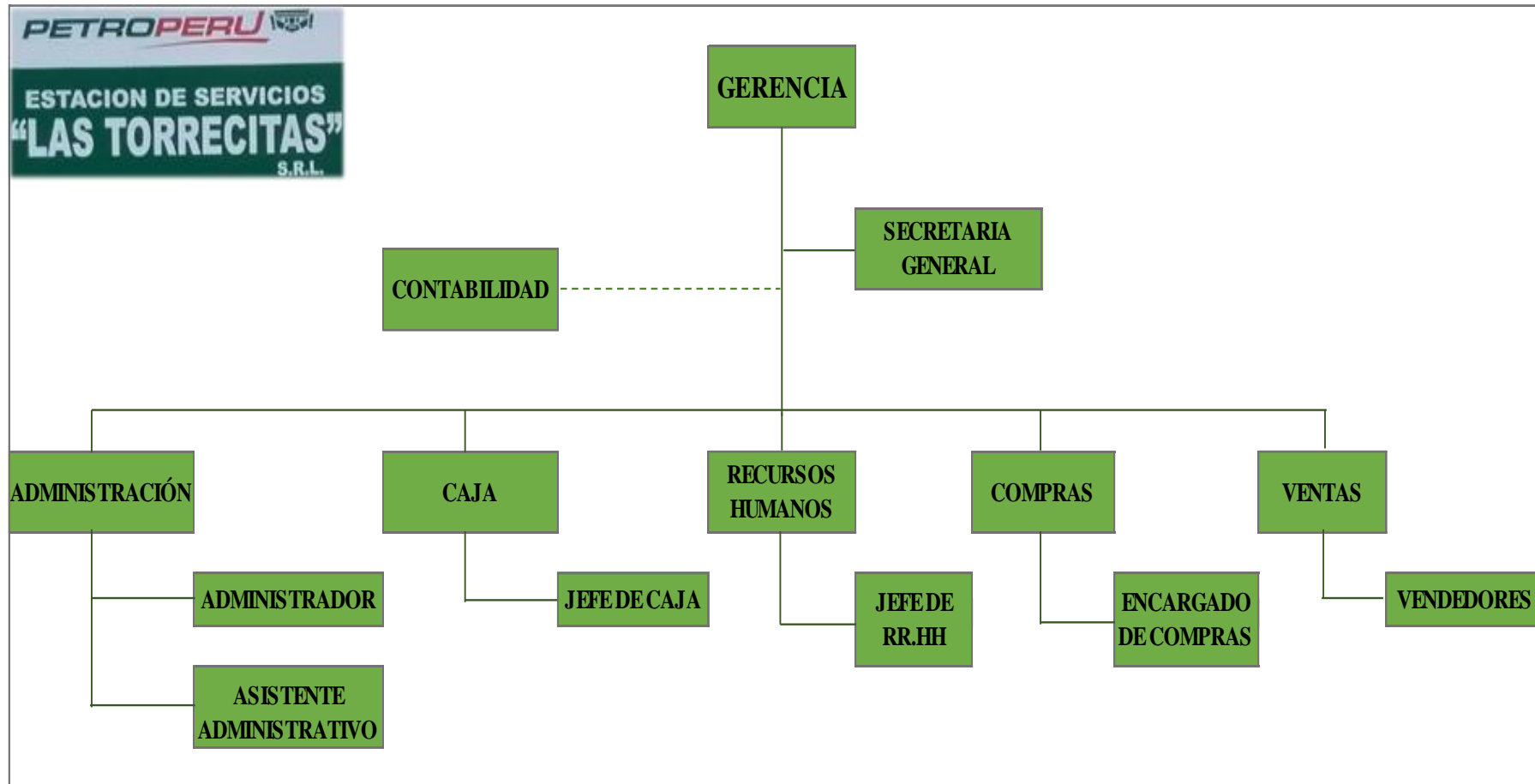
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

VI. AUDITORÍA DE GESTIÓN		ESCALA DE VALORACIÓN				
DX1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR		1	2	3	4	5
1. ¿Los instrumentos normativos (MOF, ROF) han sido socializados y aplicados para la gestión de la empresa?						
2. ¿La identificación de servicios que brinda y presta la empresa, son de pleno conocimiento por el personal a cargo?						
3. ¿El flujo de operaciones contribuye a la óptima atención del cliente?						
DX2: PLANIFICACIÓN		ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
4. ¿Han sido identificados los riesgos de mayor impacto en la prestación del servicio?						
5. ¿Se han implementado los lineamientos de comunicación, supervisión y control de las diferentes operaciones y éstos son plasmados en documentos formales?						
DX3: EJECUCIÓN		ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5

6. ¿La empresa cuenta con un control interno?					
7. ¿La evaluación del control interno contribuye al buen desarrollo de sus operaciones?					
8. ¿Las debilidades de control interno se basan con pruebas debidamente sustentadas para la formulación de recomendaciones?					
9. ¿Tales desviaciones (observaciones) son objeto de seguimiento para su implementación y mejora?					
DX4: INFORME	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
10. ¿La identificación de las deficiencias del control interno por parte de la empresa, permite mejorar la gestión de las operaciones?					
11. ¿Las medidas correctivas adoptadas por los responsables de las diferentes áreas son útiles para mejorar la gestión de la empresa?					
12. ¿Las conclusiones y recomendaciones formuladas por la gestión son implementadas e informadas a la gerencia para la toma de decisiones?					
DX5: SEGUIMIENTO	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
13. ¿El correcto monitoreo de las observaciones y recomendaciones ayudan al desarrollo de una adecuada gestión?					
V2.PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
DY1: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN					
14. ¿El manual de organización y funciones es difundido a todo el personal?					
15. ¿Existe un manual de procedimientos para el adecuado desarrollo de las actividades?					
16. ¿Se cuenta con reportes de costos respecto de los servicios prestados?					
17. ¿Se realiza una evaluación y análisis de los estados financieros, para la toma de decisiones de operación, inversión y financiamiento?					
DY2: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE CAJA	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
18. ¿El área cuenta con un ambiente independiente?					

19. ¿El efectivo de cada cajero es conciliado diariamente con el sistema?					
20. ¿Se realizan arqueos de caja sorpresivos y se elaboran las actas correspondientes?					
21. ¿Se depositan los ingresos recaudados del día dentro de las 24 horas establecidas por la empresa?					
DY3: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
22. ¿Se contrata al personal que más se ajuste al perfil del puesto requerido?					
23. ¿El personal es capacitado para el desarrollo de sus actividades con un plan de iniciación?					
24. ¿Se brinda todos sus beneficios laborales a los trabajadores y existen planes de motivación para su desempeño?					
25. ¿Se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades dentro del área y plasmadas en una directiva interna?					
DY4: PROCEDIMIENTOS EN EL AREA DE COMPRAS	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
26. ¿Existe un responsable encargado de realizar los requerimientos para efectuar las compras?					
27. ¿La empresa cuenta con un responsable que autorice las compras?					
28. ¿La compra realizada se basa en alguna cotización?					
29. ¿Se lleva un control de inventarios que permita determinar en qué momento es preciso realizar una compra?					
30. ¿Se lleva a cabo una verificación del producto recibido en relación con la orden de compra?					
DY6: PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE VENTAS	ESCALA DE VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
31. ¿Existen políticas de precios para obtener el margen de utilidad en la empresa?					
32. ¿Se cuenta con un plan de ingresos de ventas para cumplir con las obligaciones financieras sobre el flujo de caja?					
33. ¿Las condiciones de los productos o servicios vendidos cumplen con los estándares de calidad que maneja el sector y son evaluados permanentemente?					

ORGANIGRAMA





00476

LICENCIA DE APERTURA DE ESTABLECIMIENTO

AÑO 2013

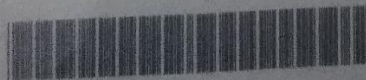
SERVICIOS MULTIPLES LAS TORRECITAS SRL.

LICENCIA N° : LO01552013
MOTIVO : APERTURA DE ESTABLECIMIENTO
NOMBRE COMERCIAL : GRIFO LAS TORRECITAS
RUC : 20529357258
REP. LEGAL / PROPIETARIO : SALAZAR LLANOS MARIA OLGA
DOCUMENTO DE IDENTIDAD : 26600130
TIPO DE ESTABLECIMIENTO : PRINCIPAL
DIRECCION DEL ESTAB. : AV. HOYOS RUBIO 1589 - LOT. LAS TORRECITAS
EXPEDIENTE : 15817-2013
COMPROBANTE DE PAGO N° : 23368
VALIDO HASTA :
RESUMEN DE ACT. COM : VÁLIDA PARA GRIFO VENTA DE ACEITES, LUBRICANTES Y ADITIVOS.
OBSERVACIONES : CUENTA CON AUTORIZACIÓN SECTORIAL CON NUMERO DE REGISTRO 33366-050-050911 OSINERGMIN. CUENTA CON OPINION FAVORABLE DEL FISCALIZADOR RAMOS TERRONES JOSE EVELIO, CON INFORME N° 169-2013-JERT-SGCYL-GDE-MPC
GIRO(S) DEL NEGOCIO :

CIU	ACTIVIDAD ECONOMICA
5050 - 01	VENTA DE COMBUSTIBLES Y GRIFOS
5050 - 02	VENTA DE ACEITES, LUBRICANTES Y ADITIVOS

De conformidad con la Ley N° 27972 Ley Organica de las Municipalidades concordante con la Ley 28976, se expide la presente Licencia de Apertura del Establecimiento para los fines pertinentes.

Cajamarca, 06 de Mayo de 2013



408668LO01552013

Osinergmin SISTEMA DE CONTROL DE ORDENES DE PEDIDO

Estado: SERVICIOS MULTIPLES LAS TORRECITAS S.R.L.
SERVICIOS MULTIPLES LAS TORRECITAS S.R.L.

Nueva Orden de Pedido Simple

SERVICIOS MULTIPLES LAS TORRECITAS S.R.L.
(AV. RAFAEL HOYOS RUBIO N° 1589)

Codigo Osinerg : 33366
Registro Hidrocarburos : 33366-050-270317

Empresa Mayorista : -- Seleccione -- (*)

Planta : -- Seleccione -- (*)

Placa de Transporte :

Fecha Entrega : 23/08/2018

Información adicional al pedido :
(No usar caracteres especiales)

Los campos con (*) son de carácter Obligatorio.







