

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA
EMPRESA BAZAR FERRETERÍA TITO E.I.R.L. DISTRITO DE RÁZURI
PUERTO MALABRIGO 2014
TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

AUTORAS:

Br. CERNA CHUQUIPOMA, HILDA LIZET

Br. CUMPLIDO APÍ, ELIANA GRISELL

ASESOR:

C.P.C. FLORES BOCKOS, FRANKLIN HUMBERTO

TRUJILLO – PERÚ

2015

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento a lo dispuesto por el Reglamento de Grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Universidad Privada Antenor Orrego, con la finalidad de obtener el título profesional de Contador, nos es honroso someter a vuestra consideración, la tesis titulada: “Aplicación de un Programa de Auditoría de Gestión a la Empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L distrito de Rázuri Puerto Malabrigo 2014”.

La presente tesis ha sido elaborada tomando en consideración información de la Empresa Bazar ferretería Tito E.I.R.L. en la que realizó el estudio, las consultas necesarias, encuestas, así mismo aplicar todos los conocimientos obtenidos en las aulas.

Hacemos propicia la oportunidad para expresar nuestro sincero agradecimiento a nuestro asesor que con sus conocimientos y experiencias han contribuido en la elaboración del presente trabajo.

Dejamos a consideración de ustedes la calificación correspondiente, que seguramente tendrá nuestra tesis para cumplir nuestro anhelo de superación profesional

Trujillo, Noviembre del 2015

Br. Cerna Chuquipoma, Lizeth

Br. Cumplido Apí, Eliana

AGRADECIMIENTO

Nuestra gratitud a los señores docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad, por las enseñanzas impartidas en nuestra formación académica y humana.

Agradecidas también a la empresa de Bazar Ferretería TITO E.I.R.L. por su cooperación en la realización de este trabajo de investigación

Las autoras

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi madre Dioselinda Apí de Cumplido y a mi padre José Luis Cumplido Arriaga por su apoyo incondicional, quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mi mayor bendición que está por venir dándome siempre las fuerzas de salir adelante y a mi esposo por sus consejos y apoyo incondicional, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

Eliana

Dedico esta Tesis a mis pilares Pepe y Gloria, porque ellos han dado razón a mi vida, por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que hoy soy y seré es gracias a ellos. A mis Hermanos Vladimir, Víctor y Rosa que más que hermanos son mis verdaderos amigos. A Jorge por su amor y su alegría incondicional. A toda mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

Lizeth

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Aplicación de un Programa de Auditoría de Gestión, a la empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L, distrito de Rázuri, Puerto Malabrigo 2014”, tiene como objetivo general demostrar que el programa de auditoría de gestión, contribuirá a mejorar significativamente la economía, eficiencia y efectividad de las operaciones en la Empresa Bazar Ferretería TITO E.I.R.L, fortaleciendo las actividades de gestión, control y revisión documentaria.

En la actualidad la auditoría de gestión adquiere una vital importancia en la administración de los recursos de la empresa y sobre todo en aquellas áreas críticas que generan problemas de control interno, del desarrollo de la empresa y la comercialización de los bienes y/o servicios que vende.

En el caso de la presente investigación, se evaluó la gestión actual de la Empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L, para luego desarrollar las actividades pertinentes que comprenden según la metodología de la investigación científica, con los resultados que el capítulo IX muestra en detalle.

La evaluación conllevó a aplicar técnicas e instrumentos de recolección de datos como observación, encuesta, y revisión documentaria, con el soporte técnico de los instrumentos propios, tal como guía de observación, cuestionario y evaluación de documentos, y que permitió desarrollar los objetivos planteados en la presente tesis.

Los hallazgos habidos en el proceso de investigación aplicado el programa de auditoría de gestión estableció haber deficiencias en el sistema de control interno de la empresa, determinando que existen deficiencias a nivel de control, gestión y revisión documentaria, así como también se estableció que los recursos de la empresa no se utilizan con eficiencia y efectividad al presentar deficiencias en su manejo, información incorrecta, satisfacción al público, lo cual derivó que se presente una propuesta constituida por 7 elementos que fortalecerán el manejo de los recursos y el sistema de control interno.

ABSTRACT

This research paper entitled "Implementation of an Audit Program Management, the company Bazar Hardware Tito EIRL, Rázuri district, Puerto Malabrigo 2014", has the general objective to demonstrate that the audit program, help to improve significantly the economy, efficiency and effectiveness of operations in Bazar Hardware Company TITO EIRL, strengthening management activities, control and document review.

At present the audit acquires a vital importance in the management of company resources and especially in critical areas that create problems of internal control, enterprise development and marketing of goods and / or services that sells.

For this investigation, the current management of the company Bazar EIRL Hardware Tito was evaluated and then carry out the activities that comprise according to the methodology of scientific research, with the results shown in Chapter IX detail.

The evaluation led to apply techniques and instruments for data collection and observation, survey and document review, with the support of the instruments, such as observation guide, evaluation questionnaire and documents, and allowed to develop the objectives stated in this thesis.

The findings have occurred in the research process applied audit program be established deficiencies in the system of internal control of the company, determining that there are deficiencies in terms of control, management and document review, as well as established resources Company not used efficiently and effectively to be deficient in its management, incorrect information, public satisfaction, which led to submission of a proposal consisting of 7 elements that will strengthen the management of resources and internal control system.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE TABLAS	X
LISTA DE FIGURAS	XII
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
I. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	2
1. Formulación Del Problema.....	2
1.1. Realidad Problemática	2
1.2. Enunciado Del Problema	4
1.3. Antecedentes.....	4
1.3.1. Antecedente Internacional.....	4
1.3.2. Antecedente Nacional	5
1.3.3. Antecedente Local	6
1.4. Justificación	6
2. Hipótesis	7
3. Objetivos.....	7
3.1 Objetivo General	7
3.2 Objetivos específicos.....	8
4. Marco teórico	8
5. Marco conceptual:	25
CAPÍTULO II MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....	28
II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....	29
2.1 Población y muestra	29

2.1.1 Población.....	29
2.1.2 Marco Muestral	29
2.1.3 Muestra	29
2.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
2.2 Procedimientos.....	31
2.2.1 Diseño de contrastación	31
2.2.2 Operacionalización de las variables	31
2.2.3 Procesamiento y análisis de datos	32
CAPÍTULO III GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	33
3.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	34
3.1.1 Antecedentes históricos	34
3.1.2 Razón Social.....	34
3.1.3 Actividad.....	34
3.1.4 Productos.....	34
3.1.5 Socios y Capital.....	34
3.1.6 Ubicación Geográfica	35
3.1.7 Aspecto Tributario	35
3.1.8 Aspecto Legal.....	35
3.1.9 Misión	35
3.1.10 Visión.....	35
3.1.11 Valores	35
3.1.12 Principales Proveedores	35
3.1.13 Estructura Organizacional.....	36
3.1.14 Manual de Organización y Funciones	36
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	42
4.1 Presentación de Resultados.....	43
4.1.1 Evaluación de la situación actual de la Empresa Bazar Ferretería TITO	
E.I.R.L.....	43

4.1.2 Diseño y aplicación de un programa de auditoría de gestión.....	66
4.1.3. Propuesta de mejoras que favorezcan el control contable, administrativo y del desarrollo empresarial en la gestión de la empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L.....	81
4.2 Discusión de Resultados	92
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
Linkografías:.....	98
ANEXOS.....	100

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Actividades calificadas como buena	43
Tabla N° 2. Actividades calificadas como regular	44
Tabla N° 3. Actividades calificadas como malo	44
Tabla N° 4. Resumen de actividades evaluadas.....	45
Tabla N° 5. Resumen de cuestionario aplicado	46
Tabla N° 6. Preguntas con respuestas favorables	47
Tabla N° 7. Resumen de preguntas con respuestas favorables.....	48
Tabla N° 8. Preguntas con respuestas desfavorables	49
Tabla N° 9. Resumen de preguntas con respuestas desfavorables.....	49
Tabla N° 10. Conceptos de administración estratégica	50
Tabla N° 11. Metas y objetivos de la empresa medibles y alcanzables	51
Tabla N° 12. Planifican las actividades	53
Tabla N° 13. Autoridad mediante un MOF	54
Tabla N° 14. Apropiada estructura organizacional	55
Tabla N° 15. Manejo adecuado de recursos y funciones.....	56
Tabla N° 16. Evaluación de ausentismo y/o productividad de los empleados	57
Tabla N° 17. Mecanismo de control implementado por la gerencia.....	58
Tabla N° 18. Posición de la empresa con respecto a los competidores	59
Tabla N° 19. Organización de ventas.....	60
Tabla N° 20. Control de gastos y costos.....	61
Tabla N° 21. Fortalezas y debilidades financieras de la empresa.....	62
Tabla N° 22. Sistema de información de la empresa	63
Tabla N° 23. Estrategias de promoción y publicidad.....	64
Tabla N° 24. procedimientos y políticas de control de inventarios	65
Tabla N° 25. Programa de auditoría de gestión	67
Tabla N° 26. Programa de auditoría de gestión	69

Tabla N° 27. Documentos de Ventas	71
Tabla N° 28. Cuestionario aplicado para la evaluación cualitativa de la “Función Finanzas”	73
Tabla N° 29. Cuestionario para evaluar la función comercial	76
Tabla N° 30. Comparación de resultados-según gerencia.....	79
Tabla N° 31. Comparación de resultados-según investigadores.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Guía de observación.....	45
Figura N° 2. Control interno administrativo-contable-financiero.....	46
Figura N° 3. Preguntas con respuestas favorables	48
Figura N° 4. Preguntas con respuestas desfavorables	50
Figura N° 5. Administración Estratégica.....	51
Figura N° 6. Metas y objetivos de la empresa	52
Figura N° 7. Proyección de Actividades	53
Figura N° 8. Autoridad mediante un MOF.....	54
Figura N° 9. Apropiada estructura organizacional.....	55
Figura N° 10. Manuales y reglamentos	56
Figura N° 11. Evaluación de ausentismos y/o productividad.....	57
Figura N° 12. Mecanismo de control implementando por la gerencia.....	58
Figura N° 13. Posición de la empresa con respecto a los competidores	59
Figura N° 14. Organización de ventas.....	60
Figura N° 15. Control de gastos y costos	61
Figura N° 16. Fortalezas y debilidades financieras de la empresa.....	62
Figura N° 17. Sistema de información de la empresa	63
Figura N° 18. Estrategias de promoción y publicidad	64
Figura N° 19. Procedimientos y políticas de control de inventarios.....	65

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. PLAN DE INVESTIGACIÓN

1. Formulación Del Problema

1.1. Realidad Problemática

El negocio ferretero es considerado como una de las actividades más fluyentes de la economía nacional, en donde las medianas y pequeñas empresas que se iniciaron con tiendas instaladas en sus viviendas, ahora dominan el 88% del total del mercado, empresas con un alto volumen de ventas, basado en la diversificación de productos, precios menores que el de las grandes empresas, buena calidad de los productos y un servicio a domicilio. Cabe mencionar que una de las circunstancias que dieron origen a este tipo de empresas radica en la necesidad de abastecer con materiales y herramientas a aquellos trabajadores de obras como fontaneros, albañiles, entre otros; a los cuales les facilita la compra de insumos para realizar trabajos de reparaciones y mantenimiento de viviendas, convirtiéndose estas actividades desde sus inicios en una de las fortalezas que mantienen estos negocios.

En el mundo empresarial moderno no solo se tiene que tener la iniciativa y creatividad, hoy en día también son necesarios estrategias que nos ayuden a mejorar el funcionamiento de nuestras empresas. Nuestro país, ha ido creciendo económicamente en los últimos años gracias a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y, a la micro y pequeñas empresas (MYPES) , pero lamentablemente estas empresas no cuentan con un adecuado control, debido a que estas empresas son generalmente familiares y carecen de profesionales que lleven un control, pues en estas empresas trabajan personas con poco experiencia en las operaciones que se realiza diariamente, además por la confianza que representa ser parte de la familia, el dueño no cree necesario implementar un programa de auditoria de gestión, ni aplicar un método de evaluación , por falta de conocimiento, lo cual puede generar contingencias que podrían afectar a la empresa.

Uno de los aspectos más importantes que afectan a las pequeñas empresas es la carencia de una organización adecuada, debido que no

cuenta con tecnología informática, procedimientos y políticas para llevar un control de sus gastos, costos e inventarios, otros documentos normativos que sean difundidas por los integrantes de la empresa.

Una solución a estas carencias, sería la realización de una auditoria de gestión en el cual se podría implementar un programa el mismo que es planeado y elaborado de manera sencilla y concisa, de tal manera que los procedimientos empleados ayuden a mejorar la utilización de los recursos de manera económica, eficiente y efectiva.

Por este motivo, el presente trabajo de investigación; tienen como finalidad hacer de conocimiento las deficiencias que presenta la Empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L y a la misma proponer recomendaciones y estrategias para que puedan subsanarse. Mencionaremos algunas deficiencias halladas

- La entidad carece procedimientos y políticas de control en los inventarios.
- No existen procedimientos y reglamentos que indiquen el manejo adecuado de los recursos y funciones de la entidad.
- La atención al público, esa dada por personas con bajo conocimiento en el rubro de ventas del establecimiento.
- Carece de una sistematización, ordenación y programación de actividades, lo cual no permite optimizar el servicio de atención al cliente repercutiendo en el cumplimiento de las ventas.

Solucionar estas deficiencias harían cambios positivos en el modo de gestión de la empresa, haciendo que la economía, eficiencia y efectividad de la empresa sea favorable, poniéndola acorde con las necesidades del mercado, por este motivo hemos identificado a la empresa Ferretería Bazar Tito E.I.R.L. a la cual vamos a implementar un programa de auditoria de gestión realizada para evaluar y definir sus deficiencias y al final del trabajo expresar la manera de mejora de la gestión empresarial.

1.2. Enunciado Del Problema

¿De qué manera un programa de auditoría de gestión, permitirá mejorar la economía, eficiencia y efectividad de las operaciones de la Empresa Bazar Ferretería TITO E.I.R.L. Distrito de Rázuri Puerto Malabrigo 2014?

1.3. Antecedentes

1.3.1. Antecedente Internacional

- Salavarría, A. (2014) en su tesis de bachiller presentada a la universidad “Escuela Superior Politécnica” y titulada:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN HISPANA DE ORELLANA, EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012”

- Concluye: Que la Dirección Provincial de Educación de Orellana no contó con un orgánico estructural y funcional, ni con reglamentación interna, por lo que las actividades del personal se realizan por iniciativa propia.
 - La falta de indicadores de gestión no permitió conocer el alcance de las metas de la Dirección Provincial de Educación Hispana de Orellana.
- Amboya. V, Miryam. Sandoval. S, Ercilia (2014) en su tesis de bachiller presentada a la universidad “Escuela Superior Politécnica de Chimborazo sposh” y titulada:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COLEGIO DE BACHILLERATO TÉCNICO FISCAL PURUHÁ DE LA PARROQUIA QUÍMIAG, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2012 Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL”
- Concluye: Se ha realizado una auditoría ge gestión al Colegio de Bachillerato Técnico Fiscal PURUHÁ de la parroquia Químiag,

Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, durante el periodo de enero a diciembre del 2012, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos de la institución en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas existentes, lo cual permitió determinar su grado de eficiencia, eficacia y económica.

1.3.2. Antecedente Nacional

- Segura, M (2001) en su tesis de bachiller presentada la universidad “Universidad Alas Peruanas “y titulada:
“INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL ÁREA DE VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA – UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS.”
 - Concluye: Que la gestión constituye una actividad principal en el área de ventas, porque se da a conocer y valorar los factores de economía, eficacia, lo que permite que el sistema de Control Interno se fortalezca permitiendo minimizar los riesgos y errores en perjuicio de la empresa.
- Sebastiani, M (2013) en su tesis de bachiller presentada a la universidad “Universidad San Martín de Porres” y titulada:
“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO EN LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DEL SECTOR INTERIOR”
 - Concluye: Dentro de la investigación practicada se pudo recoger como información, que la aplicación de la Auditoría de Gestión como herramienta moderna dentro de la administración no es tomada en consideración en sector interior específicamente en la Dirección de Logística, por lo que muchas veces los procesos de adquisiciones resultan mal aplicados, teniendo resultados desfavorables para las unidades usuarias; de la aplicación del trabajo de campo se ha recogido los datos obtenidos y sometidos

a prueba permitió establecer 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.

1.3.3. Antecedente Local

- Contreras, R. (2011) en su tesis de bachiller presentada a la universidad “Universidad Privada Antenor Orrego” y titulada:
“AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA FERREYROS S.A.”
 - Concluye: Que el proyecto fue desarrollado con la finalidad de establecer, dirigir, definir y monitorear las normas y políticas financieras que permitirán mejorar el control de inventario en el departamento de logística de la empresa Ferreyros S.A.

- De la Cruz, Y (2012) en su tesis de bachiller presentada a la universidad “Universidad Privada Antenor Orrego” y titulada:
“MEJORA DE LA GESTIÓN DE COBRANZA DE LA EMPRESA RJ ABOGADOS EIRL A TRAVÉS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL “
 - Concluye: Que existe fallas en la gestión de cobranzas y que radican en la escasa información que muestran los documentos de gestión, como de la deuda, importe plazo, mora, aunado a un manejo inadecuado de los formularios de Datos.

1.4. Justificación

- **Teórica**

Consideramos que el trabajo de investigación es necesario porque el resultado de las operaciones afecta el control actual de la empresa tornándola deficiente, no permitiendo cumplir con sus objetivos, respecto a la economía, la eficiencia y la efectividad con que se realizan las operaciones. Por lo tanto este proyecto se justifica,

porque está orientado a exponer y fortalecer los aspectos teóricos y bases del conocimiento y procesos del tema, buscando el obtener calidad en el resultado.

- **Metodológica**

Porque con ésta labor, se pretende determinar que toda la información recopilada sea diagnosticada por medio de un programa específico de auditoría de gestión y con ello, prevenir en forma constante los resultados existentes y establecidos, observando el rigor científico y tecnológico adecuado para alcanzar el éxito.

- **Práctica**

Nuestra investigación se orienta a establecer que con la auditoría de gestión se alcance el desarrollo empresarial, solucionando sus problemas operacionales que lo afectan.

Asimismo creemos que ayudará a los alumnos, docentes y profesionales al utilizarla como guía de consulta, mostrando su importancia.

2. Hipótesis

El Programa de auditoría de gestión, contribuirá a mejorar significativamente la economía, eficiencia y efectividad de las operaciones de la Empresa Bazar Ferretería TITO E.I.R.L del Distrito de Rázuri Puerto Malabrigo 2014.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- Demostrar que el programa de auditoría de gestión contribuirá a mejorar significativamente la economía, eficiencia y efectividad de las operaciones en la Empresa Bazar Ferretería TITO E.I.R.L.

3.2 Objetivos específicos

- Evaluar la gestión económica, financiera, y operativa actual de la Empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L.
- Diseñar y aplicar un programa de auditoría de gestión orientado a determinar la economía, eficiencia y efectividad de las operaciones.
- Propuesta de mejoras que favorezcan el control contable, administrativo y desarrollo empresarial en la gestión de la empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L.

4. Marco teórico

La auditoría: Añi, C. (2000) Es una función de dirección cuya finalidad es analizar, buscar errores, desviación es que estén generando pérdidas a la empresa además de realizar las acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

Otras posibles definiciones pueden ser:

Es un examen comprensivo de la estructura de una empresa, en cuanto a los planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

“Una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse”.

Clasificación de la Auditoría

La tipología que puede dividir la auditoría depende esencialmente, de la necesidad empresarial de establecer controles o pautas en el cumplimiento de las actividades que se desenvuelven en el ámbito de la organización.

La auditoría administrativa u operativa se encarga de analizar los sistemas, los procedimientos, las estructuras, los recursos humanos, los materiales, los procedimientos, las estructuras, los recursos humanos, los materiales y los programas de los diferentes complejos de organización. Es decir, todas las

funciones que integran la gestión a excepción de la financiera, para verificar su buen funcionamiento, proponer mejoras y mejorar sus comportamientos disfuncionales.

Lo expuesto anteriormente nos muestra que la auditoría se puede clasificar según sea el enfoque de su aplicación, de la misma manera podemos decir que ésta se divide según sus objetivos en: Financiera u operacional; o según algunos autores en: externa, interna o gubernamental.

El fundamento de la auditoría moderna está argumentado en una serie de ideas que determinan la base fundamental de su aplicación. Dichos argumentos son:

- La función de auditoría se basa en el supuesto de que la información pueda ser verificada.
- No existe necesariamente un conflicto de larga duración entre los auditores y los administradores de las organizaciones que auditan, pero si existe un posible conflicto a corto plazo.
- Los administradores pueden requerir utilidades elevadas y otras mediciones favorables, para satisfacer el sistema de retribución en el cual operan.
- La auditoría examina y evalúa las afirmaciones hechas por los administradores. Puede haber un intento de “ocultar” afirmaciones que pudieran resultar embarazosas para los administradores.
- Unos controles internos eficaces disminuyen la probabilidad de que se cometan fraudes, irregularidades en la organización.
- Salvo pruebas en contrario, lo que fue cierto en el pasado seguirá ocurriendo en el futuro.

Normas de auditoría

a. Normas Generales

- La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuentan con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor.
- En todos los asuntos relativos a un contrario, el o los auditores han de

conservar una actitud mental de independencia.

- Debe tenerse cuidado en el desempeño de la auditoría y en la preparación del informe.

b. Normas para el trabajo

- El trabajo ha de ser planteado adecuadamente y los asistentes deben ser supervisados de forma adecuada.
- Ha de conseguirse suficiente y competente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener así una base razonable para una opinión con respecto a la información o área que se está auditando.

c. Normas de la información

- El informe debe manifestar si la información o área auditada se presenta de conformidad con los principios o bases establecidos como guía de auditoría.
- Las elevaciones informativas han de considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique lo contrario en el informe.
- El informe debe contener una opinión general presentada y de los puntos que involucren relevancia en el contexto auditado. Cuando no se pueda expresar una opinión global, deben manifestarse las razones de ello.

¿Cuándo realizar una auditoría y porque?

Algunas de las razones más importantes para realizar una auditoría pueden ser las siguientes:

Razones Externas:

a) Cambios en el marco legislativo

La liberación o la legislación cambian el entorno, convirtiéndolo en menos previsible, ya que se sustituye una situación perfectamente definida por unas leyes reguladoras por otra regida por las fuerzas de la competencia.

La privatización de organizaciones cambia la orientación de las mismas, obligándolas a evolucionar desde un modelo burocrático a un modelo orientado al servicio al cliente y a la eficiencia de las actuaciones.

La supresión de barreras comerciales obliga a la apertura de horizontes hacia unos mercados de competencia internacional en lugar de unos mercados cerrados internos.

b) Fluctuaciones del mercado.

Los ciclos económicos obligan a las organizaciones a adoptar estrategias diferenciadas y, por consiguiente, a cambiar su orientación.

La innovación tecnológica puede convertir de forma repentina en obsoletas a empresas y sectores industriales enteros. La empresa debe adaptarse a esos cambios.

Razones internas

La planificación de la sucesión en puestos directivos hace posible la identificación de nuevos valores internos o fichaje de personal externo.

La búsqueda de nuevos talentos con la finalidad de ubicarlos en posiciones directiva claves.

La resolución de problemas de comunicación motiva la auditoría, tanto para diagnosticar los problemas como para corregir las disfunciones.

También podemos encontrar:

- **Razones interno – externas:**

Es conveniente realizar una auditoría entre la firma de los acuerdos iniciales y el final de la misma, con la finalidad de valorar la capacidad de gestión del equipo directivo copartícipe y analizar la posición competitiva de la empresa.

- **Reorganizar la empresa**

Puede venir motivada por diversas causas: como son el debilitamiento en el equipo directivo, un cambio en la propiedad de la empresa, un cambio de estrategia o la creación de un nuevo producto.

La auditoría en el sector privado y en el sector público

La mayoría de los profesionales vinculados con la auditoría consideran que los avances teóricos e institucionales de su disciplina son válidos para cualquier tipo de complejo organizativo siendo indiferente que sea éste privado o público. En cambio los especialistas en el análisis de la Administración Pública consideran que nos encontramos ante una organización especial y diferenciada que requiere un tratamiento científico y técnico propio. Pero como las organizaciones públicas tienen las mismas necesidades que las organizaciones del sector privado por lo que respecta a alcanzar sus objetivos de una forma eficaz y eficiente, se acepta que sus zonas más operativas puedan y deban nutrirse de los conocimientos, herramientas y avances de la auditoría.

Estos dos principios, necesidad de una disciplina propia y la permeabilidad hacia las proyecciones organizativas en los sectores más operativos, son reconocidos por la mayoría de los analistas de las Administraciones Públicas. Es decir, el sector público necesita nutrirse de las posibilidades y avances que ofrece la auditoría pero requiere una conceptualización y unas técnicas distintas y más elaboradas de las que se puedan implementar en las organizaciones de naturaleza privada.

Por lo tanto, parece bastante claro, que la traslación directa de herramientas organizativas propias del sector privado sobre el sector público no es posible la traslación inversa, es decir, ideas y técnicas pensadas específicamente para la intervención sobre organizaciones de naturaleza pública transferirlas a las organizaciones propias del ámbito privado. No sólo es posible si no también recomendable, ya que estamos hablando de un tipo de herramientas más sofisticadas debido a que están orientadas a organizaciones extremadamente diversas, extensas y complejas. Pero la complejidad y la diversidad son también características típicas de las empresas prestadoras de servicios las cuáles, en cierta forma, no han acabado de haber visto satisfechas sus demandas de cambio organizativo

debido a que las técnicas organizativas y operativas tradicionales están todavía demasiado apegadas a planteamientos pensados para las empresas de producción industrial, principios que no son válidos para las modernas empresas prestadoras de servicios.

Auditoría de Gestión: Muñoz, P. (2004) La Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la Financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización. La denominación auditoría de gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

Concepto: William P. Leonard (2004) Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por este último.

William P. Leonard presenta la siguiente definición de Auditoría administrativa:

La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional así:

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra. En Colombia, la modernización del Control Fiscal realizado por la constitución de 1991 y el funcionamiento del Consejo técnico de la Contaduría Pública, hicieron que se acuñara la moderna denominación de auditoría de gestión para reemplazar las antiguas auditoría administrativa y auditoría operacional.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento N° 7 presenta la siguiente definición de Auditoría de Gestión:

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de Auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es:

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de las compañías, es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

Procedimientos de auditoría de gestión: Blanco, Y. (2004) La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

- Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.

- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad cómo funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor preparar datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas y localizar indicios de posibles áreas de problemas. El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influencias una recuperación desfavorable sobre la inversión, o estadística de operación adversa.

Objetivos de la auditoría de Gestión: Karten (1995) El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en detectar deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico., la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas, etc.

El pronunciamiento N° 7 determina como objetivos principales de la auditoría de gestión los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Alcance de las actividades: Whittington, R. (2005) La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

Por ejemplo, en el estudio del procedimiento de pedidos recibidos por el departamento de ventas, la investigación puede incluir en dicho departamento las diversas rutinas observadas para el procesamiento o trámite de la papelería y en el departamento de contabilidad, el procedimiento y cualidades del personal que aprueba el crédito del cliente.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización,

diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción.

Por otra parte como en las áreas de examen entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipos y aplicaciones del procesamiento de datos, eficiencia administrativa, etc.

Los elementos de los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

El pronunciamiento N° 7 del Consejo Técnico de la Contaduría Pública ya citado plantea como áreas principales que integran una organización objeto de la auditoría de gestión las siguientes:

Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa:

- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Balance social.
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- Evaluación de los cuadros directivos.

Auditoría de la gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.
- Promoción de ventas.

Auditoría de la gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo.
- Inversiones
- Financiación a largo plazo.
- Planificación financiera.
- Área internacional.

Auditoría de la gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema.
- Programación de la producción.
- Control de calidad.
- Almacén e inventarios.
- Productividad técnica y económica.
- Diseño y desarrollo de productos.

Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:

- Productividad.
- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.

Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de la función de procesamiento de datos.
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales

Programa de Auditoría Sánchez, A. (2012)

- ¿Para qué programamos la auditoría?
 - Guía la acción del auditor sin limitar su creatividad.

- Sustenta la determinación de los recursos necesario.
 - Ayuda a determinar el costo.
 - Facilita la fijación de los plazos que demanda la ejecución de la auditoría.
 - Permite la evaluación del avance y verificar que los resultados estén de acuerdo con los objetivos propuestos.
- Preparación del programa
 - Objetivos específicos: los objetivos referidos al área crítica o asunto de importancia que se va a examinar.
 - Criterios de auditoría: constituyen los elementos de referencia con los cuales se van a comparar las condiciones que se encuentran durante la auditoría.
 - Evidencia requerida: se den especificar qué tipo de evidencia se va a buscar con la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría.
 - Procedimientos específicos: indicar los procedimientos y técnicas de auditoría a utilizar para la obtención de evidencias.
 - Fuentes probables de evidencia: comprenden los documentos, personas, dependencias o lugares de donde se espera obtener la evidencia.
 - Cronograma de actividades: relación de las actividades a realizar indicando su fecha programada de inicio y culminación y los recursos asignados.
 - Asuntos relevantes

Aspectos importantes a tener en cuenta en los programas son:

 - Debe de considerarse el costo de la obtención de evidencias para asegurar la incorporación en el programa de procedimientos rentables.
 - Establecer mecanismos que permitan flexibilizar el programa en los casos en que durante la fase de ejecución, por ejemplo, se detecta que ciertos procedimientos resultan inadecuados o que surjan elementos importantes no considerados en el planeamiento. Sin embargo,

cualquier cambio después de la aprobación deberá ser debidamente documentado.

- El programa no debe suprimir la iniciativa del auditor ni debe reemplazar su criterio profesional.
 - La realización de varias auditorías facilitará la formulación de programas estandarizados en aspectos como efectividad, eficiencia y economía, planeamiento, gestión de recursos humanos y otros.
- Recomendaciones para formular objetivos
 - Relación directa con los asuntos importantes y riesgos principales.
 - Indicar claramente lo que se desea lograr como resultado de las pruebas y procedimientos de auditoría.
 - Debe establecerse en modo de verbo (establecer, determinar, evaluar).
 - Relación lógica y causal con los procedimientos.
 - Debe permitir el cumplimiento del criterio.

Gestión financiera

Según la Real Academia Española, gestión, proviene de la acepción latina *gestio*, personas con objetivos de eficiencia y eficacia organizativa”.

De acuerdo con Paulo Nunes (2012), en su libro “La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización”. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

De acuerdo con Ortega, A (2009): “La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros” Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Gestión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización

En conclusión, se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

La gestión financiera en un sentido amplio constituye todos los recursos financieros, tanto los provenientes del ciclo de cobros y pagos (tesorería), como los necesarios en el proceso de inversión-financiación (operaciones activas-pasivas).

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las OFCC, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.

La función financiera, tradicionalmente se ha ocupado de:

- Captar los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Planes de expansión, inversiones, etc.

- Controlar los usos de esos fondos, mediante el uso de sistemas de información contable.
- Gestionar la tesorería generada por las operaciones diarias de la empresa.
- Parecía normal que fuera así, cuando la preocupación fundamental tras los años 50 era la de vender aquellos productos fabricados.

En la actualidad podemos decir que la función financiera de la empresa se extiende a todo el ámbito de la organización, dado que debe estar presente en todas las decisiones que se tomen aunque no sean financieras. Si se decidiera modificar el precio de los productos que una compañía comercializa, la función financiera tiene un papel determinante, ya que repercutiría en la cuenta de resultados de manera directa y en la liquidez de la compañía, entre otras cosas.

Hoy más que nunca la función financiera mantiene un protagonismo en la gestión de la empresa y ello por diversas razones:

- El fuerte crecimiento que la pequeña y mediana empresa viene experimentado, requiere de una planificación y control financiero para obtener los resultados deseados.
- El gran número de pequeñas empresas que compiten entre sí y éstas incluso con grandes compañías hace que los márgenes se reduzcan y se estudien más detenidamente la rentabilidad de las inversiones.
- Las inversiones en nuevos proyectos tiene hoy en la actualidad multitud de fórmulas de financiación, lo que requiere de un estudio detallado de los mismos.
- La inflación plantea numerosos problemas financieros a la empresa, entre ellos la de obtener recursos con los que financiar el stock de productos, además de los incrementos de los costos en la empresa.
- La cambiante evolución económica plantea incertidumbres a las que el empresario debe dar respuesta, vislumbrando el futuro, y planteando distintos escenarios para afrontar los cambios.

Todas las funciones descritas son asumidas por el director administrativo, director financiero o director administrativo-financiero. En las pequeñas y medianas empresas esta figura es asumida por el gerente de la sociedad, en la mayoría de las ocasiones el empresario. El empresario en su tarea de obtener recursos para la empresa negocia con proveedores, con la banca dado que es quien da cobertura a los riesgos bancarios, con su patrimonio empresarial y su patrimonio personal, es el interlocutor válido en las relaciones financieras de la empresa.

5. Marco conceptual:

- **Control:** Añi, C (2000) Comprende las acciones orientadas a precaver en forma previa, durante la gestión y a su verificación posterior respecto de la correcta captación y utilización de recursos humanos, materiales y financieros; así como en cuanto al logro de los resultados de la actividad pública o privada por parte de las entidades y organismos que la ejecutan.
- **Eficacia:** Bravo, M (2000) Criterio que aplicado a la administración pública, determina si su funcionamiento y rendimiento asegura el debido y oportuno cumplimiento de políticas y metas que cualitativa y cuantitativamente define el Gobierno Nacional en beneficio de la sociedad en general.
- **Eficiencia:** Urquiza, J (2011) Criterio que aplicado a la administración pública, determina si su funcionamiento y rendimiento asegura la óptima proporción y relación entre los esfuerzos de sus servidores y funcionarios, los recursos financieros y materiales que se emplean respecto de los productos y servicios que se prestan entre sí y al resto de la colectividad nacional.
- **Gestión:** Whittington R. (2005) Es la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos administrativos en el proceso de obtención, utilización y

mantenimiento de los medios necesarios para la realización de las acciones que deben ser ejecutadas para concretar metas y objetivos previamente definidos.

- **Control interno:** Santillán, G (2003) El control interno es un sistema integrado por el esquema de organización, el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección, en atención a las metas y objetivos provistos.
- **Gestión financiera:** Balseca, L (2010) La expresión gestión financiera, hace referencia a la gestión de creación de valor en sus diversas modalidades, si a esta primera idea aproximativa se añade la de que es prácticamente el único medio de utilizar los recursos futuros en el presente a través del crédito, se habrán configurado los rasgos fundamentales de esta gestión al menos desde el punto de vista del responsable financiero de una empresa o entidad pública.
- **Economía:** Urquizo, J (2011) La más difundida definición de economía es la de Lionel Robbins, Economista, británico de tendencia liberal quien en su ensayo sobre la naturaleza y significación de la Ciencia Económica, publicada en 1932 mencionó que, “la economía es la ciencia que estudia la conducta humana como una relación entre fines y medios escasos que tienen usos alternativos
- **Empresa:** Bravo, M (2000) Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.

- **Gestionar.-** Hacer diligencia para el logro de algo.
- **Información Financiera:** Cansimo, M (2010) Es aquella preparada y presentada vía la Contabilidad Financiera, la misma que bajo los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y Normas Contables, producen Estados Económicos Financieros de la situación de la empresa a un periodo determinado.

CAPÍTULO II
MATERIAL Y
PROCEDIMIENTOS

II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1 Población y muestra

2.1.1 Población

La población motivo de estudio, estuvo constituido por el conjunto de procesos internos de gestión aplicada en la empresa Bazar Ferretería TITO E.I.R.L.

2.1.2 Marco Muestral

Constituido por la base de datos del proceso de la auditoría.

2.1.3 Muestra

La muestra estuvo conformada por todos los procesos que representa el desarrollo de la auditoría de gestión.

2.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas	Instrumentos
Observación	Guía de observación
Encuesta	Cuestionario
Revisión documentaria	Hoja de revisión y evaluación de documentos

Fuente: auditoría de gestión

Elaborado: por las autoras

TÉCNICAS

- **Observación**

A efectos de apreciar el volumen de operaciones y situaciones que suceden e interactúan en la empresa.

- **Encuesta**

Esta técnica nos permitió aplicar preguntas estructuradas y orientadas a la gerencia, contador y asistente, vinculado con las actividades de sus cargos.

- **Revisión documentaria**

Técnica que nos permitió recopilar información y analizarla, en forma documentaria de registros y documentos propios de la empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L.

INSTRUMENTOS

- **Guía de observación**

Instrumento que permitió acopiar información visual del uso y control de las actividades de la empresa.

- **Cuestionario**

Instrumento que se utilizó para analizar en forma secuencial y sistemática las actividades de gestión a través de una serie de preguntas cerradas, orientadas a obtener una comprensión clara de la gestión.

- **Hoja de revisión y evaluación de documentos**

Instrumentos que nos permitió realizar la comprobación física documentaria y el análisis de los mismos.

2.2 Procedimientos

2.2.1 Diseño de contrastación

Se utilizó el diseño descriptivo correlacional de una sola casilla.



Dónde:

A: Auditoría de gestión

X: Mejora en la gestión de la empresa.

Para cumplir con los objetivos planteados en este estudio, el plan de trabajo o estrategia de investigación que se utilizó, es del campo, el cual apoyado por lo manifestado por el autor Muñoz (1998), se puede definir como la actividad investigativa, donde el investigador puede observar el desarrollo de la práctica de la auditoría de gestión estudiado. Este estudio se basó, por lo tanto, en datos primarios, que se obtuvieron directamente de la realidad.

2.2.2 Operacionalización de las variables

VARIABLES A INVESTIGAR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIONES OPERACIONALES	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable independiente CAUSA Aplicación de un programa de auditoría de gestión.	Proceso de investigación realizado para determinar el grado de eficiencia de gestión empresarial y cumplimiento de normas establecidas.	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia de la empresa.• Cumplimiento de normas.	Cualitativa	Nominal

Variable Dependiente EFEECTO Establecer la mejora en la economía, eficiencia y efectividad de operaciones.	Los recursos son elementos de que una empresa o colectivo, puede utilizar para el cumplimiento de una necesidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Señalización de actividades. • Contacto e impacto con la mejora en la utilización de los recursos de la empresa. 	Cualitativa	Nominal
---	--	---	-------------	---------

Fuente: Auditoría de gestión.

Elaborado: por las autoras

2.2.3 Procesamiento y análisis de datos

Los datos fueron ubicados en las hojas de registro de documentos elaborados por las autoras en base a los objetivos propuestos y serán procesados empleando el programa Excel y SPSS V. 22.

Los resultados fueron presentados en cuadros univariantes con indicadores económicos financieros, relacionados a los procesos y gestión empresarial.

Se adjuntaron algunos gráficos para mejor comprensión de los resultados.

Para determinar si la aplicación de un programa de auditoría contribuyó a la mejora de la gestión, se comparó los indicadores económicos financieros de la aplicación del programa de auditoría, esperando que sea favorable a la hipótesis formulada.

CAPÍTULO III
GENERALIDADES DE
LA EMPRESA

3.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

3.1.1 Antecedentes históricos

La empresa Bazar Ferrería Tito E.I.R.L., se dedica a la comercialización de fierro industrial y artículos relacionados con la construcción, gasfitería, luz y otros, se instaló en el distrito de Rázuri Malabrigo.

3.1.2 Razón Social

Esta empresa funciona de acuerdo a la siguiente denominación Bazar Ferrería Tito E.I.R.L, con RUC 20210718207, constituida como una empresa Individual de responsabilidad limitada con registro de escrituras públicas N° 101- folio 964655 – tomo XI – fecha 17/04/2007.

3.1.3 Actividad

Dedicada a la comercialización de fierro industrial, cemento, yeso, tornillos, clavos, pintura, plásticos, fierro de construcción, planchas metálicas, tubos, balletas y demás artículos de construcción complementarios que son usados en la industria metal mecánica y transportes de carga y vivienda.

3.1.4 Productos

- Alambrones y derivados.
- Barras lisas.
- Perfiles
- Planchas
- Tubos plástico y de metal
- Accesorios para gasfitería, instalaciones eléctricas.
- Cemento, yeso, ladrillo.
- Agregados para la construcción.

3.1.5 Socios y Capital

El señor José Luis Cumplido Arriaga, es quién dirige la empresa hace 20 años, se inició con un capital de S/. 50,000.00 nuevos soles y se ha incrementado sustancialmente a la fecha.

3.1.6 Ubicación Geográfica

La empresa está ubicada en la Calle Grau 400 del distrito de Rázuri, provincia de Ascope, departamento de La Libertad y sus actividades comerciales lo realizan en su propio local.

3.1.7 Aspecto Tributario

La empresa se encuentra acogida al Régimen General del impuesto a la renta.

3.1.8 Aspecto Legal

La empresa se encuentra acogida a la Ley 28015 ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa.

3.1.9 Misión

Satisfacer las necesidades y exigencias del mercado en cuanto al más amplio stock de productos.

Brindar productos y accesorios necesarios con el personal especializado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3.1.10 Visión

Ser la cadena de distribución de productos de metalmecánica más eficientes del departamento, contando para ello con el mayor stock, el mayor sistema de distribución y los mejores precios.

3.1.11 Valores

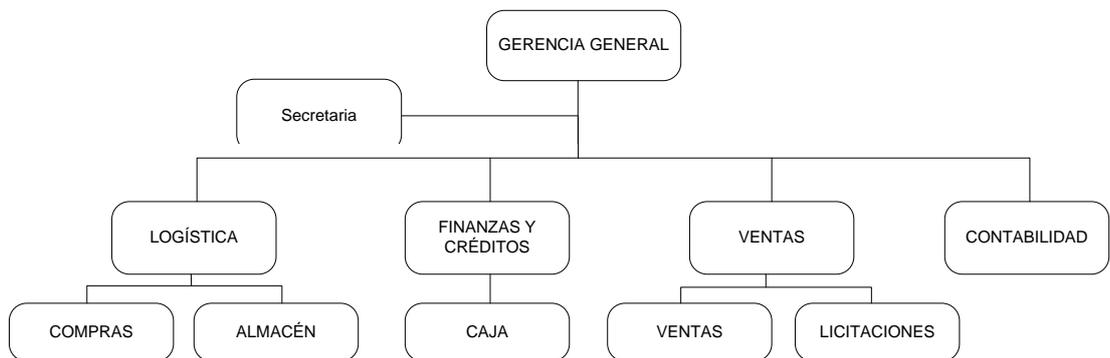
- **LEALTAD:** Corresponde a la confianza brindada
- **EFICIENCIA:** Cumplir el objetivo con el menor uso de recursos
- **HONRADEZ:** Guiado por la entrega de las personas, verdad y autentica la justicia.

3.1.12 Principales Proveedores

Los productos materia de la comercialización se obtienen gracias a la distribución exclusivas de las empresas como:

- Distribuidora Pacífico SAC.
- Corporación Aceros Arequipa S.A.
- Tubos y perfiles metálicos S.A.
- Comercial del acero S.A.
- Indura.
- Industrias metálicas el Redentor SA.

3.1.13 Estructura Organizacional



3.1.14 Manual de Organización y Funciones

PUESTO: GERENCIA GENERAL

Asume la responsabilidad de planear, organizar, dirigir y coordinar las actividades que se desarrollen dentro de la empresa.

FUNCIONES GENERALES:

1. Es el representante legal de la empresa.
2. Nombra controla suspende o despidе a los trabajadores, fijándoles las atribuciones de remuneraciones.
3. Está en constante comunicación con las diferentes áreas.
4. Administra los recursos financieros, apertura y cierra cuentas corrientes, firma los cheques a las diferentes empresas.
5. Delega funciones para capacitación de personal
6. Ejecuta proyectos de desarrollo y formula presupuesto general de la empresa.
7. Busca medio para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.

8. Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

Supervisa A: Asesor, secretaria, área de contabilidad, área logística, área de ventas.

Habilidades: Iniciativa, liderazgo, donde de mando innovado

PUESTO: SECRETARIA

Efectúa la recepción, tramitación, clasificación, archivo y despacho de documentación general de la empresa.

FUNCIONES GENERALES:

1. Recepcionar, clasificar y registrar la documentación interna de la empresa y externas de las diferentes instituciones.
2. Digitar, imprimir y distribuir los diferentes documentos que emita la empresa.
3. Mantener codificado, clasificado y actualizado el archivo de la empresa.
4. Mantener la documentación relativa de la empresa.
5. Atender amablemente a las personas que acudan a las oficinas de la empresa y orientarlos en asuntos que le interesen.
6. Ser el enlace entre el personal directivo, y administrativo.
7. Otras funciones inherentes a su cargo.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

Depende de: Gerente general

Supervisa: No tiene personal a su cargo

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

Educación: Secretaria ejecutiva

Habilidades: Sentido de organización, iniciativa capacidad analítica y dinámica

PUESTO: LOGÍSTICA

Es el encargado de todas las acciones de la unidad logística, buscando que los aprovisionamientos de la empresa, sean suficientes, oportunos y costos óptimos.

FUNCIONES GENERALES:

1. Controlar el stock y compras.
2. Determinar las políticas de control de inventarios, almacenaje en coordinación con cada uno de los almaceneros.
3. Evaluar periódicamente el éxito de la gestión de compras y gestión de almacenes.
4. Promover cordiales relaciones de la unidad logística con todas las otras unidades de la empresa.
5. Informar mensualmente a la gerencia general de toda la gestión logística en sus aspectos fundamentales.
6. Autorizar las órdenes de compra, devoluciones y los expedientes de pago por compras.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

Jefe Inmediato: Gerente General

Supervisa a : Almacén

PUESTO: ALMACÉN DEPARTAMENTO: LOGÍSTICA

Administrar todas las actividades de la unidad logística, tratando para ello de deprecionar, conservar y suministrar los productos de la empresa.

FUNCIONES GENERALES:

1. Recepcionar, inspeccionar los materiales y las herramientas adquiridas que ingresan al almacén verificando el estado físico y cantidad en coordinación con las guías de remisión, órdenes de compra, guías de transferencia.
2. Inspeccionar los materiales que salen del almacén.
3. Efectuar el registro de ingreso a almacén de los productos recepcionados en coordinación con la sección de contabilidad, preparando luego los informes del stock de productos.
4. Atender el despacho de material, registrando y llevando controles diarios mediante notas de salida o cuadernos de registro.
5. Llevar un kardex manual de los materiales efectuando así inventarios

físicos periódicamente para verificar las cantidades los productos almacenados, controlando así los niveles de existencia.

6. Verificar la conformidad de existencias en almacén en relación a las cantidades y metraje

RELACIONES DE AUTORIDAD:

Depende de : Jefe de Logística

Supervisa a : No tiene personal a su cargo.

PUESTO: FINANZAS Y CRÉDITOS

Responsable de liquidar las cuentas por cobrar de sus clientes, es decir de recuperar el importe total de las ventas al crédito que la Empresa realiza. Por ende, es uno de los entes más importantes de cada empresa, ya que vela por la liquidez de la misma, al reinyectar de nuevo el capital invertido en las operaciones de crédito.

FUNCIONES GENERALES:

1. Encargado de archivo, administrando facturas y expedientes
2. Encargado de planificar las tareas de cobro y autorización de nuevos créditos, así como de tratar los casos críticos de cobro.
3. Supervisor de créditos, su tarea es la de apoyar la administración del departamento, coordinando las labores más básicas del personal de cobro de campo y telefónico
4. Liquidadores de efectivo
5. Cajeros receptores de efectivo, etc.
6. Las asignaciones deben hacerse acorde al presupuesto

RELACIONES DE AUTORIDAD:

Habilidades: Diversifica los ingresos, mantiene los niveles de deuda bajos, consigue un buen crédito, recupera el importe total de las ventas al crédito.

PUESTO: VENTAS DEPARTAMENTO: COMERCIALIZACIÓN

FUNCIONES GENERALES:

1. Obtener el mayor número de ventas

2. Supervisa los créditos otorgados, evalúa el comportamiento de los pagos, ejecuta cobranzas morosas controlando el monto de crédito.
3. Elaborar la estructura de costos de ediciones ordinarias y extraordinarias
4. Supervisar el servicio de Posventa, como entrega oportuna de pedidos
5. Preparar en coordinación del formulario de encuestas para los clientes y distribuidores con fines de estudio de mercado.
6. Preparar las estadísticas de ventas y clientes directos con sus respectivos cuadros de análisis.
7. Atender las solicitudes de créditos de los clientes, con sus respectivos requisitos.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

Depende de : Gerente General

Supervisa a : Almacenero

PUESTO: JEFE DE CONTABILIDAD

Diseñar dirigir y controlar el registro permanente de los sistemas de contabilidad y de costos. Asimismo elaborar los estados financieros y emitir recomendaciones para mejorar la posición económica de la empresa

FUNCIONES GENERALES:

1. Centralizar el movimiento contable.
2. Mantener actualizado en kardex y con fechas actualizadas.
3. Dar mejoras al sistema.
4. Registrar los asientos contables en todos los libros correspondiente, manteniéndolo actualizado.
5. Recepcionar de ventas, los reportes que expresan el movimiento del día controlando los ingresos.
6. Registrar el movimiento económico financiero real de la empresa en los libros de caja, diario mayor inventarios y balances basándose en hojas auxiliares.
7. Registrar las letras y documentos por cobrar y controlar sus pagos respectivos.
8. Preparar y efectuar el pago de las planillas.

9. Controlar los cheques y libretas de ahorro.

10. Proyectar gastos o la distribución de pérdidas o ganancias.

RELACIONES DE AUTORIDAD:

Depende de : Gerencia

Supervisa a : Auxiliares

Especificaciones del puesto

Educación : Contador público

Habilidades : Aptitud matemática y capacidad analítica.

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y
DISCUSIÓN DE
RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados

4.1.1 Evaluación de la situación actual de la Empresa Bazar Ferretería

TITO E.I.R.L

En concordancia con el concepto de auditoría de gestión, se aplicaron tres (02) herramientas para evaluar la empresa Bazar Ferretería TITO E.I.R.L con los resultados siguientes:

A) Guía de observación

Fueron evaluadas nueve (09) actividades según anexo 01 que relaciona el desempeño de la economía, eficiencia y efectividad alcanzada, tal como son los objetivos de esta auditoría.

Las actividades evaluadas fueron respecto a:

- a) La correcta utilización de los recursos de la empresa (economía).
- b) La correcta utilización de costos, ingresos y gastos (eficiencia).
- c) Las actividades con relación a las metas alcanzadas (efectividad) y cuyos resultados fueron.

- Calificados como excelente – No hubo actividad que así se calificara 0%
- Calificados como buena – Las actividades N° 1, 3 y 6 equivalente al 33%.

Tabla N° 1. Actividades calificadas como buena

ACTIVIDADES	
N°1	En la utilización de recursos financieros
N°3	En la utilización de los Recursos materiales
N°6	En los ingresos generados

Fuente: Guía de observación

Elaboración: Propia

- Calificada como regular – Las actividades N° 2, 5, 7 y 8, equivalentes al 44%.

Tabla N° 2. Actividades calificadas como regular

ACTIVIDADES	
N° 2	En la utilización de los Recursos humanos
N° 5	En la interrelación de bienes y servicios
N° 7	En los costos y gastos habidos
N° 8	Logro de objetivos, metas y beneficios

Fuente: Guía de observación

Elaboración: Propia

- Calificadas como mala – las actividades N° 4 y 9 equivalentes al 23%.

Tabla N° 3. Actividades calificadas como malo

ACTIVIDADES	
N°4	En la utilización de los tecnológicos
N°9	Satisfacción del publico

Fuente: Guía de observación

Elaboración: Propia

Tabla N° 4. Resumen de actividades evaluadas

Actividades	Q	%
Excelente	0	0
Buena	3	33
Regular	4	44
Mala	2	23
Totales	9	100

Fuente: Guía de observación

Elaboración: Propia

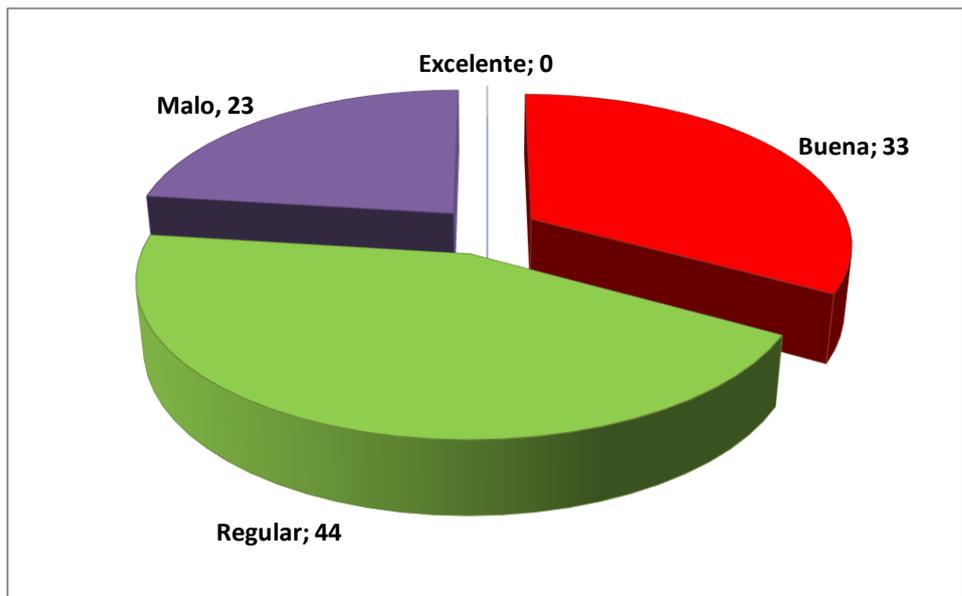


Figura N° 1. Guía de observación

Fuente: Guía de observación

Elaboración: Propia

Interpretación:

Que nuestra evaluación por medio de esta herramienta estableció que predomina una actividad regular/buena en un 77%, lo que indica que es positivo el desempeño de la empresa, y que hay posibilidades de mejora. El anexo 01 muestra aquellas actividades sobre las cuales la empresa basa su gestión, como la utilización de los recursos financieros, la utilización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, la cual la gerencia ha estudiado y desarrollado un ambiente de control

deseado, teniendo como prioridad el cumplimiento de metas y como negativo el 23% calificado como malo.

B) Aplicación del cuestionario de control interno administrativo – contable/financiero

Se aplicaron quince (15) preguntas a la gerencia y el contador en el anexo 02, respecto al manejo gerencial en los aspectos de gestión:

Tabla N° 5. Resumen de cuestionario aplicado

Opinión	Frecuencia	%
Sí	07	47
No	08	53
N/A	-	-
Total	15	100

Fuente: Guía de observación

Elaboración: Propia

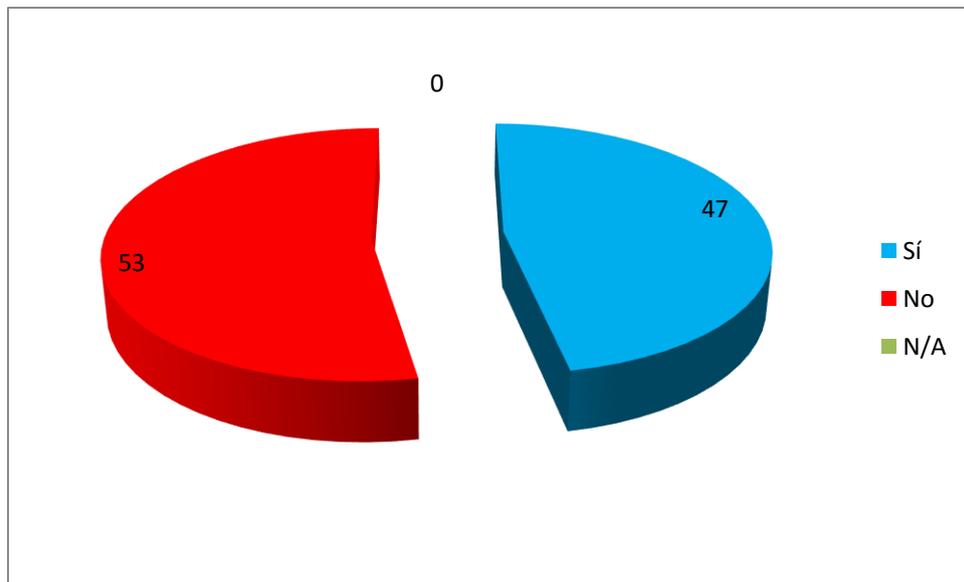


Figura N° 2. Control interno administrativo-contable-financiero

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Interpretación:

La respuesta si, fue dada en un 47% y como no en un 53% esto debido a la informalidad ya que no permite trazar metas ni proyectar la empresa hacia el futuro. Se establece que existe una situación deficiente respecto a la evaluación de los 3 factores mencionados. La causa es que la empresa está asumiendo recientemente la formalidad legal, técnicamente se está formando progresivamente.

Preguntas con sí: 1, 2, 5, 7, 8, 10 y 12

Tabla N° 6. Preguntas con respuestas favorables

PREGUNTAS	
N°01	Utiliza la empresa concepto de administración estratégica?
N°02	Son las metas y objetivos de la empresa medibles y alcanzables?
N°05	Es apropiada la estructura organizacional para el volumen de las operaciones?
N°07	Conoce y se evalúa el ausentismo y/o productividad de los empleados?
N°08	Existen mecanismos de control implementados por la gerencia y se aplican?
N°10	Posee la empresa una efectiva organización de ventas?
N°12	Conoce las fortalezas y debilidades financieras de la empresa?

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Tabla N° 7. Resumen de preguntas con respuestas favorables

Concepto	Sí	No	N/A	Total
N° personas encuestadas	2	-	-	2
%	100	-	-	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

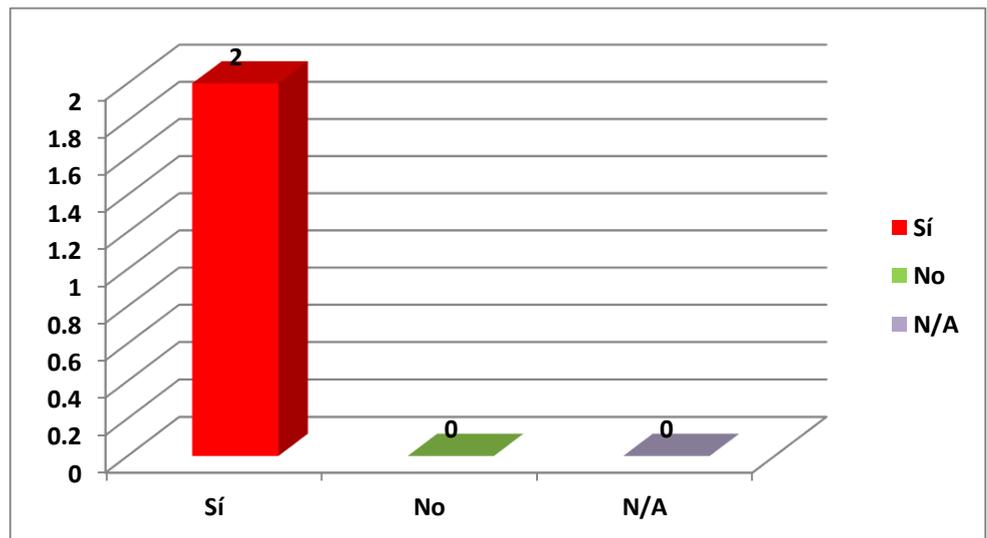


Figura N° 3. Preguntas con respuestas favorables

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Preguntas con no: 3, 4, 6, 9, 11, 13, 14 y 15

Tabla N° 8. Preguntas con respuestas desfavorables

PREGUNTAS	
N° 3	Planifican de forma programada las actividades?
N° 4	Se delega autoridad mediante un MOF
N° 6	Existen manuales y reglamentos que indiquen el manejo adecuado de recursos y funciones
N° 9	Es buena la posición de la empresa respecto a sus competidores
N° 11	Se controlan los gastos y costos habidos?
N° 13	Se aplica tecnología informática en el sistema de información de la empresa
N° 14	Se desarrollan estrategias de promoción y publicidad
N° 15	Son efectivos los procedimientos y políticas de control de inventarios?

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Tabla N° 9. Resumen de preguntas con respuestas desfavorables

Concepto	Sí	No	N/A	Total
N° personas encuestadas	-	2	-	2
%	-	100	-	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

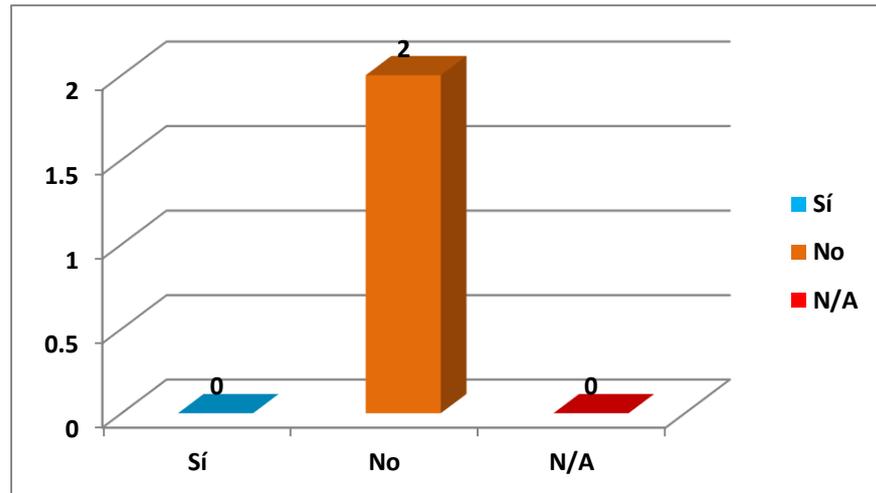


Figura N° 4. Preguntas con respuestas desfavorables

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

C) Aplicación del cuestionario de control interno administrativo-contable/financiero

Se aplicaron quince (15) preguntas a la gerencia, el contador y al asistente, respecto al manejo gerencial, mercadeo y finanza, con los siguientes resultados:

1. ¿Utiliza la empresa conceptos de administración estratégica?

Tabla N° 10. Conceptos de administración estratégica

Opinión	f	%
Si	2	67%
No	1	33%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

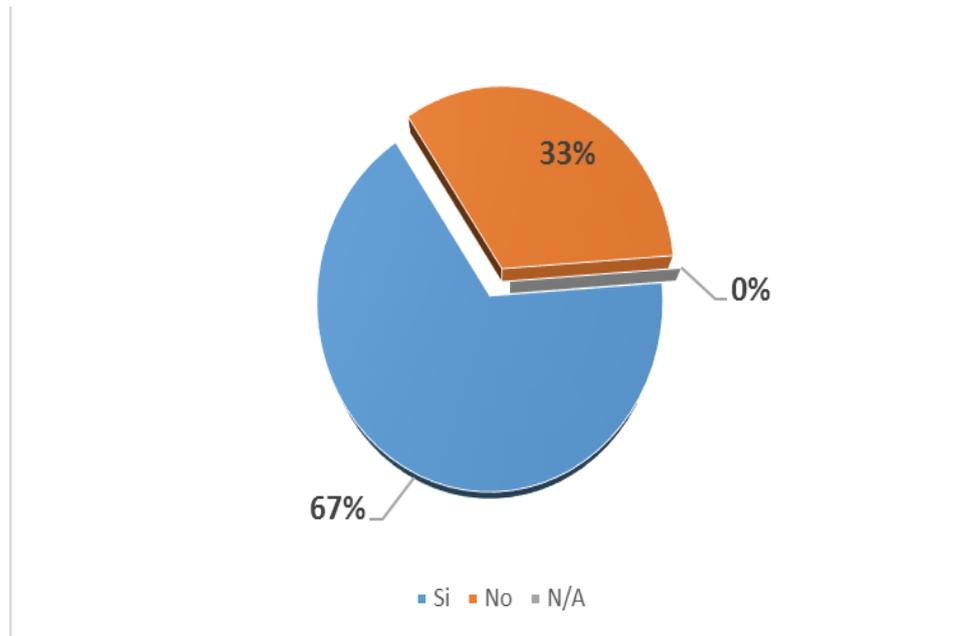


Figura N° 5. Administración Estratégica

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 67% si utiliza conceptos de administración estratégica y solo el 33% opina que no.

Se establece que la empresa si utiliza conceptos de administración estratégica lo que es favorable, ya que permite una mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa.

2. ¿Son las metas y objetivos de la empresa medibles y alcanzables?

Tabla N° 11. Metas y objetivos de la empresa medibles y alcanzables

Opinión	f	%
Si	2	67%
No	1	33%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

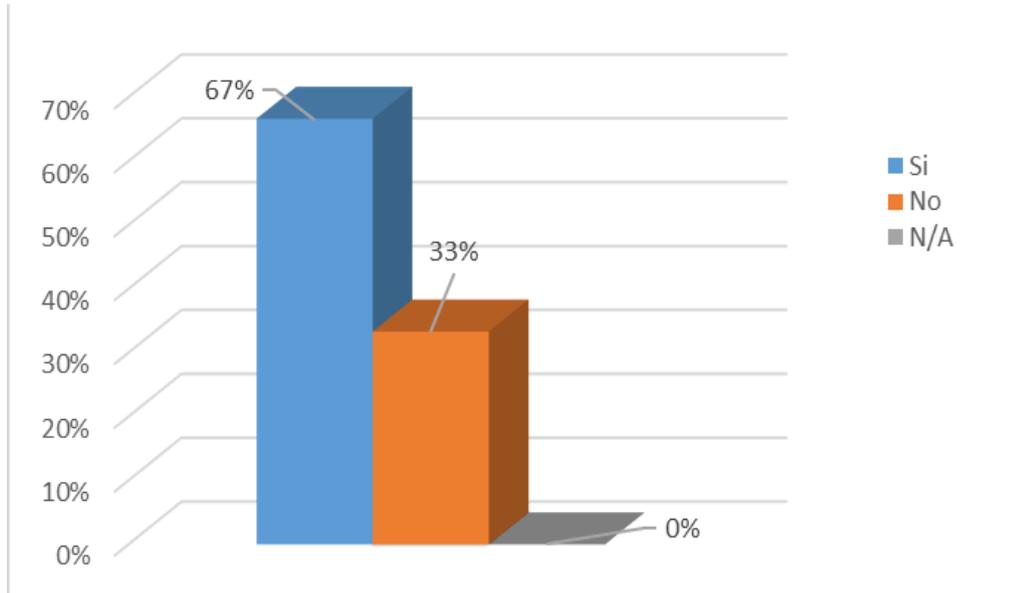


Figura N° 6. Metas y objetivos de la empresa

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 67% opina que las metas y objetivos de la empresa no son medibles y alcanzables y solo el 33% opina que sí lo son.

De acuerdo a la información de la figura anterior deducimos que el 67% de los encuestados perciben que los esfuerzos de la empresa por establecer sus metas y objetivos no están siendo medibles ni tampoco alcanzables, la gerencia no informa su gestión proyectada o alcanzada.

3. Se planifican las actividades de la gerencia

Tabla N° 12. Planifican las actividades

Opinión	f	%
Si	0	0%
No	3	100%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

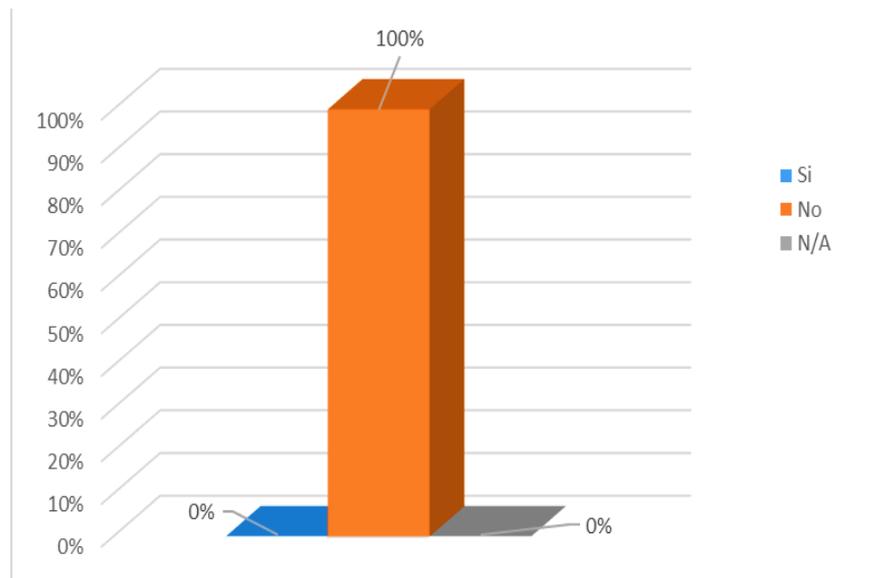


Figura N° 7. Proyección de Actividades

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

El 100% opina que no se planifican las actividades.

De acuerdo a la información de la figura deducimos que la empresa no realiza una planificación orientada a cumplir con los objetivos y tampoco a programar las actividades a realizar para el ejercicio económico.

4. ¿Se delegan autoridad mediante un MOF?

Tabla N° 13. Autoridad mediante un MOF

Opinión	f	%
Si	0	0%
No	3	100%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

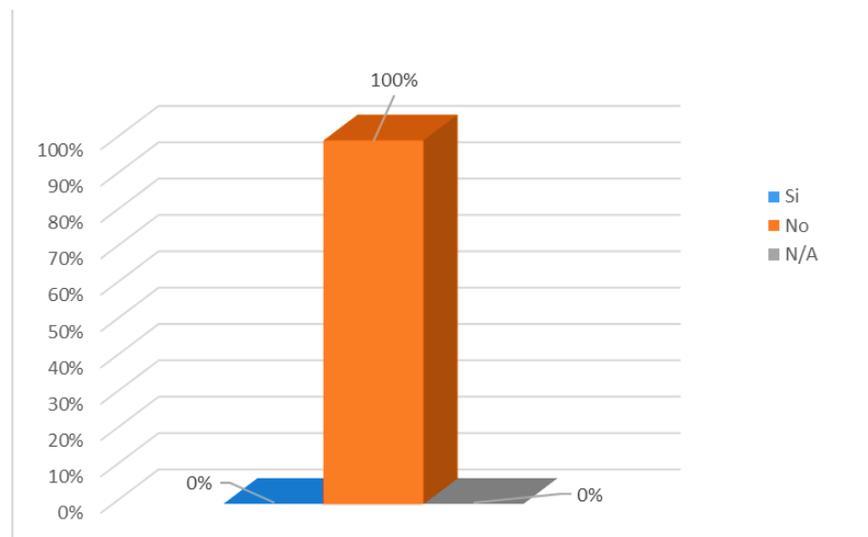


Figura N° 8. Autoridad mediante un MOF

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

El 100% de los encuestados opinan que no se delega la autoridad mediante un MOF.

De acuerdo a la interpretación la empresa no cuenta con un MOF que describa las funciones y/o delegar autoridad.

5. ¿Es apropiada la estructura organizacional para el volumen de las operaciones?

Tabla N° 14. Apropiada estructura organizacional

Opinión	f	%
Si	3	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

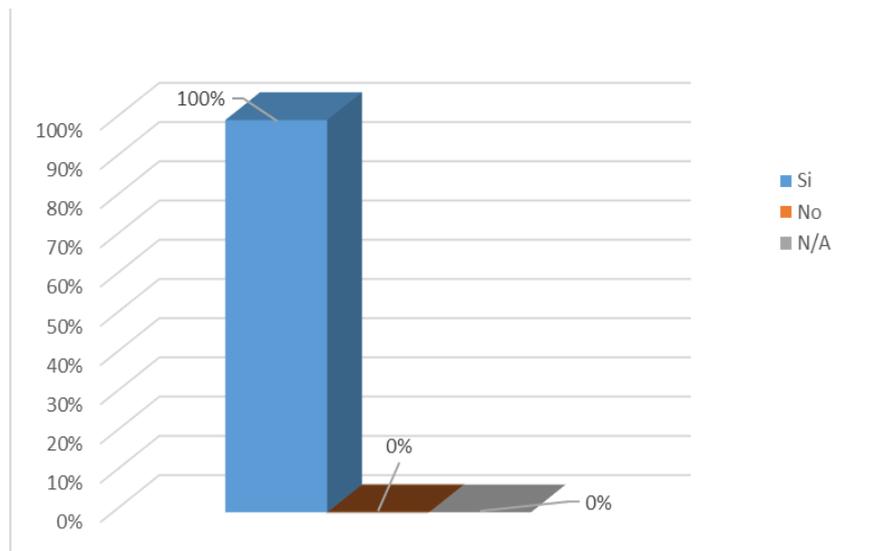


Figura N° 9. Apropiada estructura organizacional

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

El 100% de los encuestados opina que si es apropiada la estructura organizacional. De acuerdo a la información de la figura deducimos que la empresa gestiona de manera apropiada la estructura organizacional de acuerdo el volumen de sus operaciones.

6. ¿Existen manuales y reglamentos que indiquen el manejo adecuado de recursos y funciones?

Tabla N° 15. Manejo adecuado de recursos y funciones

Opinión	f	%
Si	1	33%
No	2	67%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

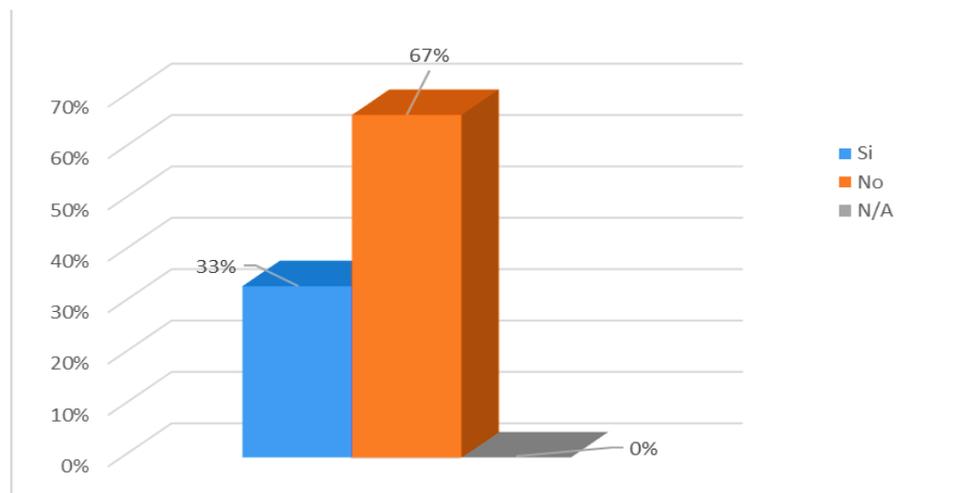


Figura N° 10. Manuales y reglamentos

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 67% opina que no existen un manejo adecuado de recursos y funciones y solo el 33% opina que sí.

De acuerdo a la interpretación en la empresa no existen manuales y reglamentos que permitan un mejor manejo de los recursos y las funciones, ocasionando problemas administrativos y de funcionalidad operativa, como es el caso de la ausencia del reglamento interno de trabajo.

7. ¿Conoce y se evalúa el ausentismo y/o productividad de los empleados?

Tabla N° 16. Evaluación de ausentismo y/o productividad de los empleados

Opinión	f	%
Si	3	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

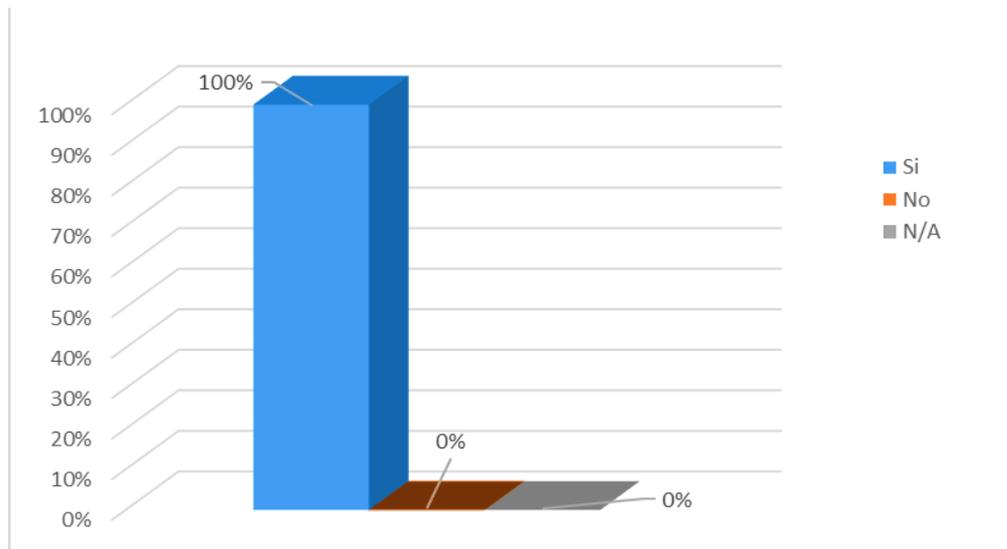


Figura N° 11. Evaluación de ausentismos y/o productividad
De los empleados

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

El 100% opinan que si se evalúa el ausentismo y/o productividad de los empleados. De acuerdo a la interpretación en la empresa si se conoce y evalúa el ausentismo y/o productividad de los empleados, así mismo que los empleados cuentan con un control en sus jornadas de trabajo. Esto ayuda a la gerencia en conocer y disponer el uso de sus recursos.

8. ¿Existen mecanismos de control implementados por la gerencia y se aplican?

Tabla N° 17. Mecanismo de control implementado por la gerencia

Opinión	f	%
Si	2	67%
No	1	33%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

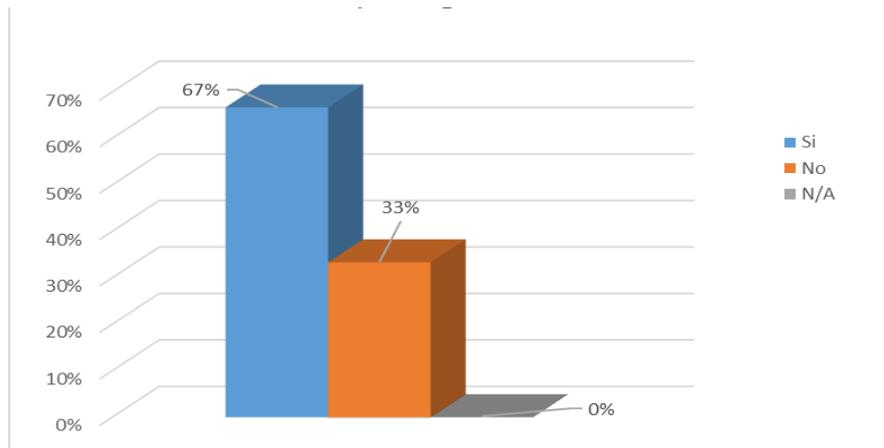


Figura N° 12. Mecanismo de control implementando por la gerencia

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 67% opina que si existen mecanismos de control y solo el 33% no. De acuerdo a la interpretación en la empresa si existen mecanismos de control, las cuales son implementadas por la gerencia para su aplicación, tales como algunos controles administrativos, contables y operativos.

9. ¿Es buena la posición de la empresa respecto a sus competidores?

Tabla N° 18. Posición de la empresa con respecto a los competidores

Opinión	f	%
Si	0	0%
No	3	100%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

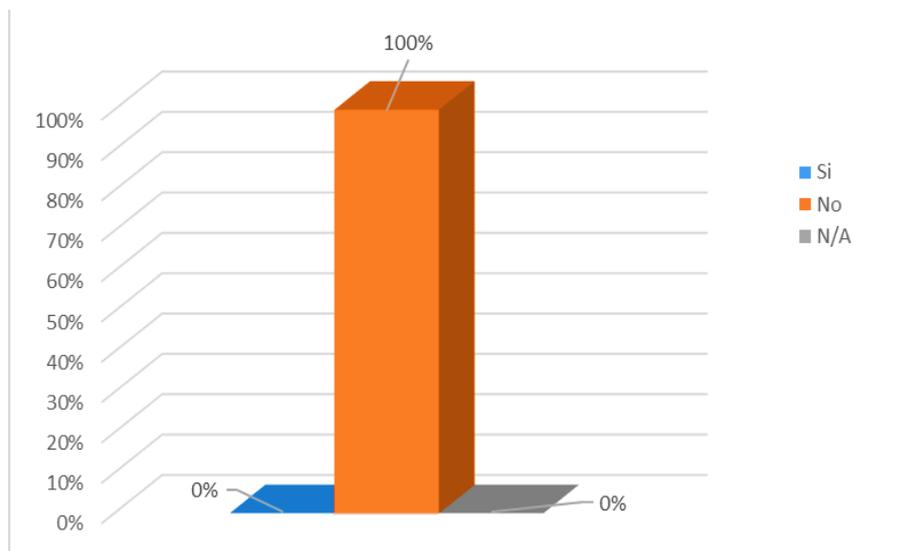


Figura N° 13. Posición de la empresa con respecto a los competidores

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

El 100% opina que la empresa no está posicionada. De acuerdo a la interpretación la empresa no cuenta con un posicionamiento esperado con respecto a sus competidores, lo que limita su desarrollo empresarial, no existe una planificación previa.

10. ¿Posee la empresa una efectiva organización de ventas?

Tabla N° 19. Organización de ventas

Opinión	f	%
Si	2	67%
No	1	33%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

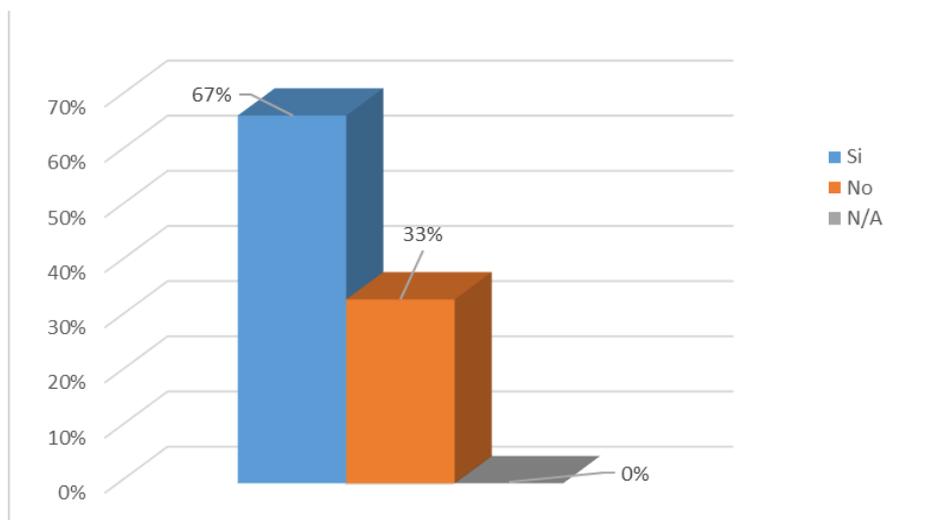


Figura N° 14. Organización de ventas

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 67% opina que si se organizan las ventas y solo el 33% que no. De acuerdo a la interpretación deducimos que la empresa posee una esperada organización de sus ventas, de nivel aceptable, pero no esperada.

11. Se controlan los gastos y costos habidos

Tabla N° 20. Control de gastos y costos

Opinión	F	%
Si	1	33%
No	2	67%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

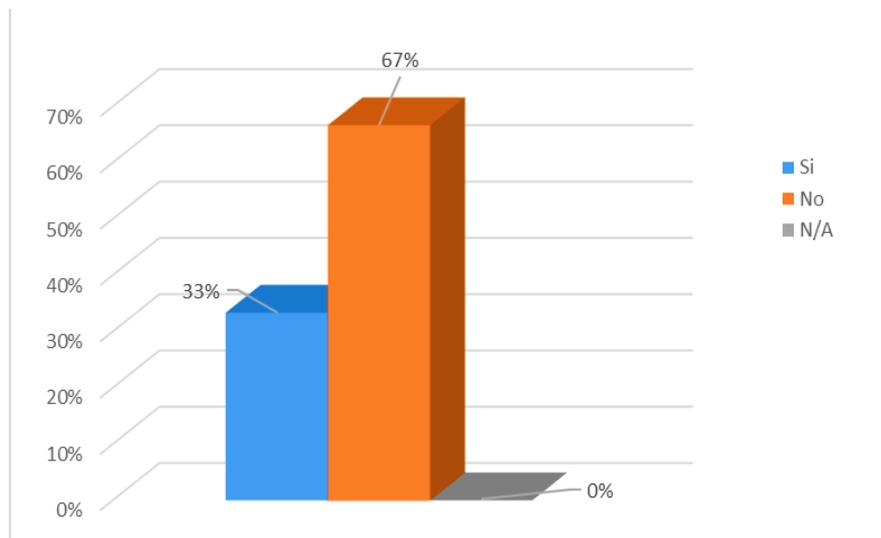


Figura N° 15. Control de gastos y costos

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 67% opina que no hay un control de gastos y costos y solo el 33% sí. Se establece que la empresa no controla los gastos y costos habidos, lo que quiere decir que no está siendo eficiente el uso de recursos económicos. Esto debido a que no se estudia o trata colegiadamente este asunto.

12. ¿Conoce las fortalezas y debilidades financieras de la empresa?

Tabla N° 21. Fortalezas y debilidades financieras de la empresa

Opinión	f	%
Si	3	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

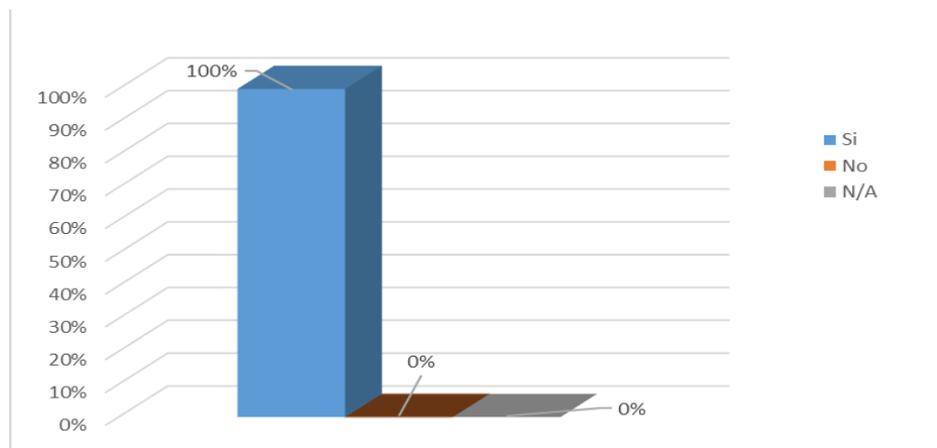


Figura N° 16. Fortalezas y debilidades financieras de la empresa

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

El 100% de los encuestados si conocen las debilidades y fortalezas.

De acuerdo a la figura anterior deducimos que si se conocen las fortalezas y debilidades financieras de la empresa, lo que quiere decir que existe una eficiente y eficaz uso de recursos.

13. ¿Se aplica tecnología informática en el sistema de información de la empresa?

Tabla N° 22. Sistema de información de la empresa

Opinión	f	%
Si	0	0%
No	3	100%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

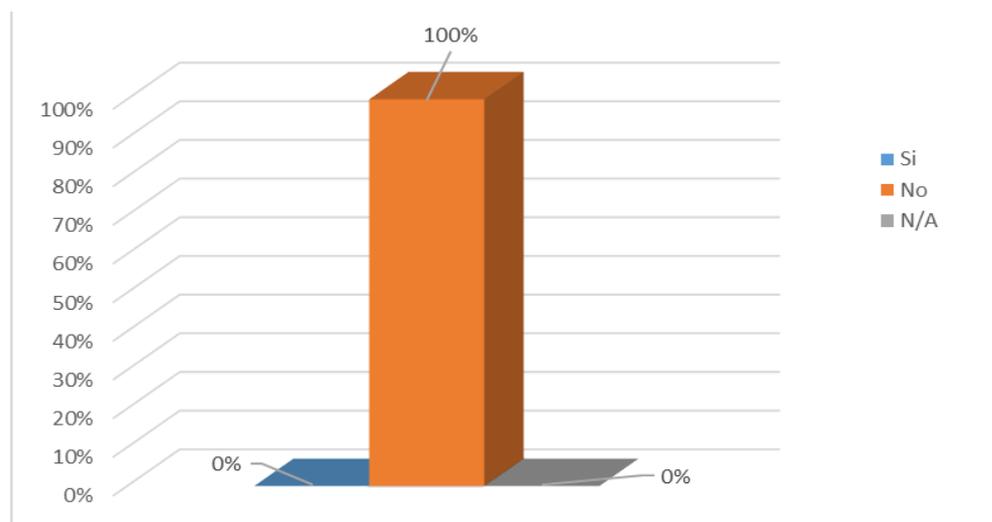


Figura N° 17. Sistema de información de la empresa

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

El 100% de los encuestados opina que no hay sistemas de información de la empresa. De acuerdo a la figura anterior la empresa no aplica tecnología informática en el sistema de información de la empresa, lo que quiere decir que la empresa aún no se actualiza en el uso de las TICs (tecnología de la información y comunicación) la cual contribuiría una mejor gestión y atención al cliente.

14. ¿Se desarrollan estrategias de promoción y publicidad?

Tabla N° 23. Estrategias de promoción y publicidad

Opinión	f	%
Si	1	33%
No	2	67%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

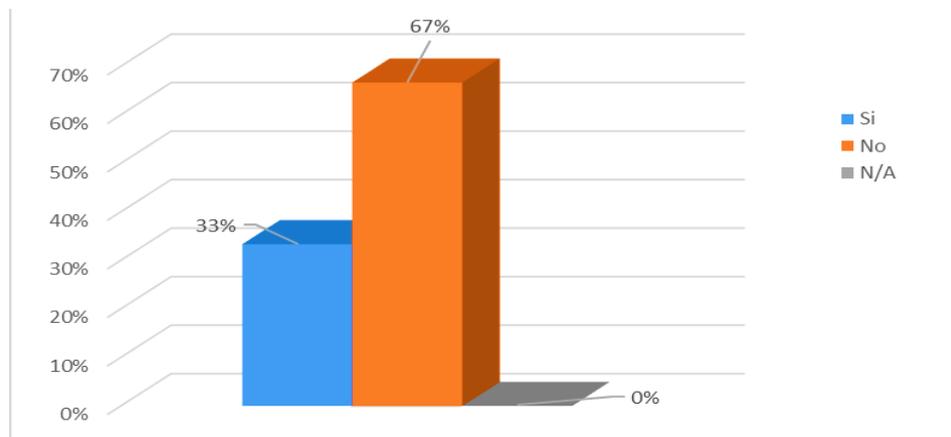


Figura N° 18. Estrategias de promoción y publicidad

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboración: Propia

Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 67% opina que no hay estrategias de promoción y publicidad y solo el 33% no.

De acuerdo a la figura anterior la empresa no está desarrollando estrategias de promoción y publicidad lo que resulta desfavorable, puesto que no lograra un posicionamiento ni reconocimiento en el mercado, esto porque no tiene un presupuesto, actividades o programa de publicidad.

15. ¿Son efectivos los procedimientos y políticas de control de inventarios?

Tabla N° 24. procedimientos y políticas de control de inventarios

Opini3n	f	%
Si	1	33%
No	2	67%
N/A	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboraci3n: Propia

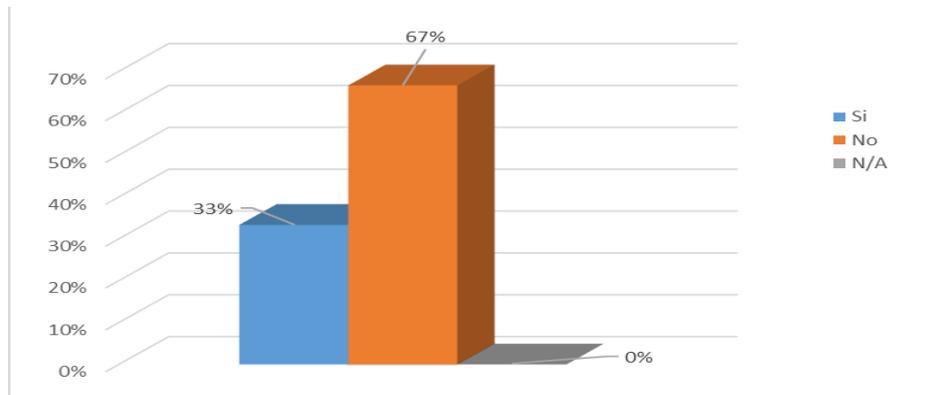


Figura N° 19. Procedimientos y pol3ticas de control de inventarios

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa

Elaboraci3n: Propia

Interpretaci3n

Del 100% de los encuestados, el 67% opina que no existen procedimientos y pol3ticas de control de inventarios y solo el 33% s3.

De acuerdo a la interpretaci3n deducimos que en la empresa no existen procedimientos y pol3ticas efectivas, lo que a largo plazo puede significar que afecte sus recursos econ3micos esto se debe a que gerencia encargada de efectuar un sistema de control, no lo ha efectuado.

4.1.2 Diseño y aplicación de un programa de auditoría de gestión

Este punto está orientado a determinar y establecer el desempeño de la gestión en ciertos aspectos como el cumplimiento de normas y políticas, evaluar operaciones de control interno mediante el proceso documentario y evaluar cualitativa y cuantitativamente algunos ítems o áreas de la Empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L.

4.1.2.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Empresa : Bazar Ferretería Tito E.I.R.L

Fecha : Octubre 25 – Noviembre 09, 2014.

Inversión de Horas Hombre: 160

Tabla N° 25. Programa de auditoría de gestión

Objetivo: Medir el desempeño de la empresa				
N°	Procedimiento de Auditoría	Recurso	Fecha	H/H
1	Revisar y/o evaluar el cumplimiento de normas, políticas y disposiciones institucionales.	E. C. L.C.	25/26 oct.	32
2	Seleccionar una muestra de operaciones efectuadas en el periodo material del examen	E. C. L.C.	28/29 oct.	32
3	Evaluar cualitativamente la función de finanzas mediante un cuestionario	E.C	31 oct.	08
4	Evaluar cuantitativamente la función de finanzas – obtener	L.C.	02 Nov.	08
5	Evaluar cualitativamente la función comercial – aplicar cuestionario	E.C	03 Nov.	08
6	Evaluar cuantitativamente la función comercial– obtener índices financieros	L.C	03 Nov.	08
7	Comparar los resultados obtenidos vs los datos proyectados a alcanzar por la dirección de Bazar Ferretería Tito E.I.R.L en las funciones de finanzas y comercial.	E. C. L.C.	04/05 Nov.	32

1. E.C = Eliana Cumplido.

2. L.C = Lizet Cerna.

A) Mediciones cualitativas

Estas mediciones proporcionan valoraciones de una empresa en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de la entidad.

Las mediciones cualitativas son simples respuestas a preguntas claves formuladas por el evaluador. Aunque no existe un cuestionario estándar que merezca un respaldo universal hay preguntas claves aplicables a la mayoría de las empresas.

Los métodos de medición cualitativa pueden ser de gran utilidad, pero debe tenerse cuidado en su aplicación ya que los mismos se basan en el juicio del evaluador. Si el juicio se aplica incorrectamente, se invalidará el resultado de la auditoría. Abarcó las actividades 1, 3 y 5.

B) Mediciones cuantitativas

Estas mediciones proporcionan valores de una empresa en forma de datos numéricos que se sintetizan para sacar las conclusiones de la evaluación. Los datos que se recogen con tales mediciones son, por lo general, más fáciles de resumir y de organizar que los recopilados mediante las mediciones cualitativas. Con todo, interpretar y hallar el resultado de las medidas cuantitativas y de las acciones correctivas requieren de buen juicio, de lo contrario se convertirá en una evaluación subjetiva.

Las mediciones cuantitativas miden asuntos como el número de unidades producidas por unidad de tiempo, los costos de producción, los niveles de eficiencia en la producción, el ausentismo laboral, el crecimiento de las ventas, los niveles de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, etc.

Abarcó las actividades 2, 4, 6 y 7.

4.1.2.2 Desarrollo del Programa de auditoría de Gestión

Procedimiento 1: Revisar y evaluar el cumplimiento de normas, políticas y disposiciones institucionales fueron evaluadas seis (06) normas de ellas que sirven para coordinar y dirigir la operatividad gestión y control de la empresa:

Tabla N° 26. Programa de auditoría de gestión

N°	Documento	Fecha	Políticas emitidas	Verificación de los tesisistas	Resultado	Impacto
01	Memo 007	Enero 12	Política de venta solo contado	Se cumple	Conforme	Operativo
02	Memo 010	Febrero 13	Manejo de dinero según Reglamento	No se cumple	No conforme	Financiero
03	Memo 002	Junio 11	Utilización de caja chica	Se cumple conforme	Conforme	Operativo/ Contable
04	Memo 015	Setiembre 12	Contabilización según plan contable	Se cumple	Conforme	Contable
05	Memo 012	Febrero 11	Cotizaciones para compras	No se cumple	No conforme	Gestión
06	Memo 004	Enero 12	Depósitos al banco de ingreso diario por ventas	No se cumple	No conforme	Control

Fuente: Ferretería Bazar Tito E.I.R.L

Elaboración: Propia

Interpretación: Concluye que existen seis (06) políticas emitidas para la Dirección de la Empresa y el 50% de ellas (03) se cumplen y el 50% restante no se cumple, las cuales tuvieron las siguientes causas.

1. Por falta de capacitación del personal.
2. Por ausencia de un personal en jefe que dirija al personal.
3. Por exceso de confianza entre el personal que trabaja y dueño.

Impacto:

1. Esta evaluación arrojó como resultado que existe deficiencia a nivel de gestión y control, que afecta preponderadamente en el desarrollo de la empresa.
2. Y, como aspecto positivo, la eficiencia operativa y contable.

Conclusión:

Hecho que establece haber un equilibrio normativo en la empresa.

Procedimiento 2: Selección y análisis de una muestra documentaria de operaciones de ventas efectuadas en el periodo de la investigación. Para procesar este procedimiento, fueron examinadas una muestra de quince (15) documentos del proceso de ventas, constituidos por boletas de ventas y facturas correspondiente al periodo Enero – Octubre del 2014 y por un total de S/. 1,285.50 y evaluadas técnicamente en su contenido, obteniéndose el siguiente resultado:

Tabla N° 27. Documentos de Ventas

Documentos de venta					Importe verificado según tesistas	Diferencia	
Orden	Fecha	Documento	N°	Importe Según registro		S/.	situación
01	16/01/14	Factura	004	116.-	118.-	2.-	En exceso
02	25/02/14	B. venta	036	37.-	37.-	0.-	Conforme
03	03/03/14	B. venta	082	46.50	40.50	6.-	De menos
04	30/04/14	Factura	020	255.-	235.-	20.-	De menos
05	22/05/14	Factura	036	142.-	142.-	0	Conforme
06	25/05/14	Factura	041	87.-	80.-	7.-	De menos
07	26/06/14	B. venta	111	25.-	25.-	0	Conforme
08	11/07/14	B. venta	122	71.-	71.-	1.-	Exceso
09	31/07/14	B. venta	155	39.80	39.80	0.-	Conforme
10	07/07/14	B. venta	167	48.70	48.10	0.60	De menos
11	10/08/14	B. venta	201	55.20	-	-	No se registró
12	14/08/14	B. venta	216	27.-	27.-	-	Conforme
13	01/09/14	Factura	097	187.-	187.-	0	Conforme
14	22/09/14	Factura	129	147.10	140.10	7.-	De menos
15	03/10/14	Factura	142	95.-	95.-	0	Conforme
Total				1,379.30	1,285.50	43.00	

Fuente: Ferretería Bazar Tito E.I.R.L

Elaboración: Propia

Interpretación: El resumen obtenido de la verificación habida mediante la aplicación de las técnicas de auditoría, observación, cálculo y comprobación, mostró conformidad en siete (07) de ellas por un monto de S/. 552.80 nuevos soles equivalente al 57% y ocho (08) de ellas no conformes por S/. 732.70 nuevos soles equivalente al 43%.

Causas:

1. Deficiencia del personal en el proceso del registro contable.
2. Carencia de controles y supervisión en las operaciones de ventas.

Impacto:

El 43% de deficiencia en el proceso de ventas, representa un alto porcentaje de error, en la información de la empresa y que siendo contable se refleja en las cuentas contables que puede inducir a tomar decisiones equivocadas.

Procedimiento 3: Evaluar cualitativamente la función finanzas del Bazar Ferretería Tito E.I.R.L.

Tabla N° 28. Cuestionario aplicado para la evaluación cualitativa de la
“Función Finanzas”

N°	PROCEDIMIENTO	SI	NO
	Finanzas		
1	¿Se emiten estados financieros mensualmente?		NO
2	¿Puede la compañía obtener el capital requerido a corto plazo?	SI	
3	¿Se encuentra la empresa en capacidad de obtener capital a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital?		NO
4	¿Tiene la empresa suficiente capital de trabajo?	SI	
5	¿Son efectivos los presupuestos?		NO
6	¿Las políticas de pago de proveedores se cumplen?	SI	
7	¿Mantiene la empresa buenas relaciones con sus clientes y proveedores?	SI	
8	¿Posee la gerencia financiera de la empresa la experiencia apropiada en este tipo de negocio?	SI	
TOTALES		5	3
		62%	38%

Fuente: Ferretería Bazar Tito E.I.R.L

Elaboración: Propia

La técnica para efectuar esta evaluación, fue la encuesta mediante su herramienta el cuestionario, aplicada al dueño Sr. José Luis Cumplido Arriaga.

Resultado: de las ocho (08) preguntas aplicadas.

- a) Se obtuvieron respuestas Sí: 05 – 62%
- b) Se obtuvieron respuestas No: 03 – 38%

Situación

Se califica en el rango de buena, la evaluación cualitativa.

Procedimiento 4: Evaluar cuantitativamente la función finanzas

El método para efectuar esta evaluación fueron los índices financieros de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad.

Ratios que se obtuvieron con los datos provenientes de los estados de situación financiera y de resultados al 30.09.14 de la empresa.

1. Liquidez General

$$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} = \frac{172,893.73}{73,000.00} = S/. 2.37$$

Interpretación: por cada sol de deuda, tiene S/. 2.37 nuevos soles para responder por ello.

Situación: buena

2. Gestión

• **Rotación de existencias**

$$\frac{\text{costo de ventas}}{\text{existencias}} = \frac{253,558.-}{98,421.73} = 2.58 \text{ veces}$$

Interpretación: Las existencias rotan lentamente, y no muestra eficiencia en la administración de los inventarios.

Situación; regular

3. Solvencia/endeudamiento

$$\frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}} = \frac{85,670.73}{302,424.73} = 0.28\%$$

Interpretación: Este indicador muestra que el activo de la empresa se encuentra comprometido en 28% por su pasivo existente, mostrando un riesgo financiero aceptable

Situación: Aceptable

4. Rentabilidad

$$\frac{\text{utilidad}}{\text{ventas}} = \frac{85,938.-}{524,000.-} = S/.0.16$$

Interpretación: Este indicador muestra que por cada sol de ventas, la empresa obtuvo S/. 0.16 nuevos soles de utilidad.

Situación: buena

5. Inversión

$$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{Activo total}} = \frac{85,938.-}{302,424.73} = 0.28\%$$

Interpretación: Quiere decir que por cada unidad monetaria invertida en el 2014 en los activos se obtuvo un rendimiento de 28% sobre la inversión. Indicadores altos expresan una situación buena.

Situación: buena

Resumen

- En liquidez buena
- En gestión regular
- En solvencia mala
- En rentabilidad buena
- Inversión buena

Conclusión de procedimiento 4: La empresa muestra una aceptación financiera aceptable, que favorece su situación.

Procedimiento 5: Evaluar cualitativamente la función comercial del Bazar Ferretería Tito E.I.R.L

La técnica aplicada para realizar esta evaluación fue la encuesta, mediante su herramienta el cuestionario, aplicado al dueño el Sr: José Luis Cumplido Arriaga.

Tabla N° 29. Cuestionario para evaluar la función comercial

N°	PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A
	Comercial			
1	¿Se encuentran los mercados divididos de manera efectiva?		NO	
2	¿Es buena la posición de la organización entre sus competidores?	SI		
3	¿Se ha aumentado la participación de la empresa en el mercado?	SI		
4	¿Son los actuales canales de distribución confiables confiable y efectivos en cuanto a costos?		NO	
5	¿Posee la empresa una efectiva organización de ventas?	SI		
6	¿Realiza la empresa investigación de mercados?			N/A
7	¿La calidad de los productos y el servicio a los clientes son buenos?	SI		
8	¿Tienen los servicios y los productos de la empresa precios apropiados?		NO	
9	¿Tiene la empresa estrategias efectivas de promoción y publicidad?	SI		
10	¿Son efectivas la planificación de mercadeo y de presupuesto?	SI		
11	¿Poseen los gerentes de mercadeo de la empresa experiencia y adiestramiento adecuados?	SI		
TOTALES		07	03	01
%		64%	27%	09%

Fuente: Ferretería Bazar Tito E.I.R.L

Elaboración: Propia

Resultado: de las once (11) preguntas aplicadas:

- a) Se obtuvieron respuestas SI: 07 – 64%
- b) Se obtuvieron respuestas NO: 03 – 27%
- c) Se obtuvieron respuestas N/A: 01 – 9%

Situación

Se califica en el rango de buena, esta evaluación

Procedimiento 6: Evaluar cuantitativamente la función comercial

El método para efectuar esta evaluación fueron los índices de la función comercial obtenidos con los factores que intervienen en las ventas, mercado, costos, horas hombre y otros (Anexo 05)

- $Participación\ en\ el\ mercado = \frac{ventas}{mercado\ total} = \frac{207,000}{22'000,000} = 0.009\%$ regular

NOTA: Base de datos Superintendencia del Mercado de Valores

- $Eficiencia\ de\ mercadeo = \frac{unidades\ vendidas}{costos\ mercadeo} = \frac{11,000}{10,415} = S/.1.06$ regular

- $Devoluciones = \frac{pedidos\ devueltos}{N^{\circ}\ de\ pedidos} = \frac{11}{1,200} = 0.009\%$ bueno

- $Cuota\ de\ mercado = \frac{unid.vendidas\ emp}{Unid.vendida\ sector} = \frac{11,000}{136,000} = 0.008\%$ bueno

- $Eficiencia\ de\ publicidad = \frac{ventas}{costo\ de\ publicidad} = \frac{207,000}{9,350} = 22\%$ bueno

- $Eficiencia\ de\ los\ vendedores = \frac{unidades\ vendidas}{\frac{horas}{hombre}\ de\ vend} = \frac{11,000}{6,300} = 1.75$ buena

NOTA: Dos trabajadores

- $Eficiencia\ global = \frac{utilidad}{número\ de\ trabajad.} = \frac{50,414}{7} = s/.7,20$ Buena

Resumen:

Aplicados siete (07) índices a esta función comercial, se estableció que predominan los resultados favorables.

Detalle:

- Calificado como Buena 05 – 71%
- Calificado como regular 02 – 29%

Conclusión:

La empresa muestra una afectación comercial favorable, basada en la eficiencia que muestra el sector ventas.

Procedimiento 7: Comparar los resultados obtenidos por los investigadores vs los datos proyectados por gerencia.

Es propio de la auditoría de gestión comparar el resultado de la investigación, contra lo establecido por la gerencia para medir el desempeño habido en la gestión

a) Función finanzas

Tabla N° 30. Comparación de resultados-según gerencia

Ratios	Según investigadoras	Según Gerencia	Diferencia	Resultado
Liquidez	S/. 2.37	S/. 2.20	Exceso S/. 0.17	Bueno
Gestión	2.58 veces	2.00v	Defecto 0.58 V	malo
Solvencia	0.28%	0.30%	Defecto 0.02	Malo
Rentabilidad	S/. 0.16	S/. 0.15	Exceso S/. 0.01	bueno
Inversión	0.28%	0.18%	Exceso S/. 0.1	bueno
			TOTAL	bueno

Fuente: Ferretería Bazar Tito E.I.R.L

Elaboración: Propia

La gerencia ha proyectado ciertos índices que espera alcanzar en el año 2014 al 30.09.14 se concluye que en esta función solo alcanza el 50% de lo propuesto, al evaluarse su gestión en esta función de finanzas.

Conclusión General

Los resultados de la función finanzas nos dice que cualitativamente la evaluación fue buena y cuantitativamente no, lo que califica en el rango de regular esta función.

b) Función comercial

Tabla N° 31. Comparación de resultados-según investigadores

N°	Ratios	Según Gerencia	Según investigadoras	Diferencia	Resultado
1	Participación de Mercado	0.010	0.009%	-0.001%	Malo
2	Eficiencia de mercadeo	S/. 1.20	S/. 1.06	-S/0.14	malo
3	Devoluciones	0.009%	0.009%	0	Bueno
4	Cuota de mercado	0.11%	0.08%	-3%	Malo
5	Eficiencia de publicidad	20%	22%	+2%	Bueno
6	Eficiencia de vended.	1.50	1.75	-0.25	Malo
7	Eficiencia global	4,000%	7,202%	-3,202%	Malo
				Total	

Fuente: Ferretería Bazar Tito E.I.R.L

Elaboración: Propia

Lo proyectado por gerencia estuvo muy por debajo de lo planificado, mostrando que existe una gestión inadecuada y desempeño no alcanzado al 30.09.14 equivalente al 71%.

Conclusión general

El resultado de la función comercial cualitativamente fue buena, pero cuantitativamente no ha sido cumplido, según lo proyectado, mostrando un desempeño inadecuado.

4.1.3. Propuesta de mejoras que favorezcan el control contable, administrativo y del desarrollo empresarial en la gestión de la empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L

Nuestra propuesta se encuentra constituida por cuatro (04) actividades.

1. Desarrollar e implementar políticas de Control Contable.

- Formular un presupuesto anual.
- Los ingresos diarios provenientes de las ventas, deberán ser depositados íntegramente en el banco.
- Deberá de llevarse un registro diario de los ingresos habidos.
- Los gastos deberán responder a un presupuesto aprobado.
- Al término del día, el contador deberá de verificar personalmente el saldo de caja, mediante un arqueo.
- Desarrollar un “Reglamento de manejo de fondos”, que indicará paso a paso, como hacer en el manejo de dinero, cheques, documentos y valores de la empresa.
- Implementar una Caja Chica.

2. Desarrollar e implementar políticas de Control Administrativo y de gestión.

- Preparar flujo de caja quincenal.
- Desarrollar un Manual Operativo institucional.
- Con respecto al control de recursos humanos que trabajan:
 - Deben ser informados del plan operativo anual institucional.
 - Capacitarlos, mediante seminarios.
 - Evaluar puestos semestralmente.
 - Incentivar a la adhesión de políticas institucionales.
- Apertura la atención de seguridad social.
- Efectuar rotación del personal, ya que es una práctica sana de control.
- Desarrollar sistemas de comunicación funcional, para fortalecer el desarrollo sistemático y secuencial de actividades.

- No asumir créditos o sobregiros innecesarios.
- Cotizar a proveedores.

3. Cuestionario de Control Interno preventivo a aplicarse por la gerencia de la empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L

Aplicado a: Gerencia

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
DESCRIPCIÓN	SI	NO	COMENTARIO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RR.HH			
1. Cuenta con una estructura actual la empresa? – está vigente y aprobada			
2. ¿La estructura organizacional permite cumplir con los objetos de la empresa?			
3. ¿Las funciones asignadas a cada área de la empresa son las adecuadas para el cumplimiento de metas y objetivos?			
4. ¿Conoce el personal los Reglamentos, Normas y Directivas Organizacionales aprobadas?			
5. ¿Se lleva a cabo la evaluación de puestos técnicamente?			
INVENTARIOS			
6. ¿Cuenta con un Sistema de Inventarios?			
7. ¿Permite el sistema de inventarios generar los movimientos históricos de los bienes en un periodo de tiempo determinado?			
8. ¿Se realizan procedimientos de verificación frecuentes con el propósito de controlar las existencias físicas?			
9. ¿Mantiene la organización adecuados sistemas de identificación y lectura de materiales e insumos para el manejo del personal?			

10. Los stocks están almacenados con el espacio y ventilación adecuada?			
11. Se evalúa la calidad de los materiales adquiridos			
VENTAS			
12. Existe un sistema para controlar las ventas?			
13. Existe procedimientos operativos para las ventas?			
14. Existen canales de distribución fuera de Puerto Malabrigo?			
15. Existen procedimientos o políticas de venta?			
16. Los vendedores deben tomar decisiones rápidamente para realizar una venta?			
17. Se dirigirá la elaboración del material de apoyo de Ventas?			
18. Se elabora argumentos de venta y/o presentaciones de los productos o servicios?			
COMPRAS			
19. ¿Está su compañía involucrada actualmente en la dirección de Calidad Total?			
20. ¿Cuántos pedidos producen mensualmente para sus principales clientes y proveedores?			
21. ¿Cuál es el nivel histórico y la previsión del stock de material?			
22. ¿Cuántos envíos son entregados en fecha y sin reclamaciones?			
23. Existe fidelidad en sus clientes y/o proveedores?			
24. ¿Cómo define la calidad y que seguimiento de ella hace con su cliente?			
25. ¿Qué esfuerzos de mejora de costes ha iniciado con sus principales clientes?			

26. Para un artículo o grupo de artículos para uno de sus principales clientes, ¿qué factores (materiales, trabajo, etc.) contribuyen principalmente al coste del artículo?			
---	--	--	--

4. Perfil propuesto de reglamento interno de trabajo de “Bazar Ferretería Tito E.I.R.L”

Art. 1° El objeto social y comercial de Bazar Ferretería Tito E.I.R.L es la comercialización de materiales de construcción, y demás artículos complementarios.

Art. 2° Para los efectos de presente perfil, los órganos de dirección y trabajadores se obligan a conocer y cumplir con lo dispuesto en el presente reglamento.

Art. 3° Los trabajadores que causen daños o perjuicios a la empresa, son responsables y quedan obligados al pago por los daños causados.

Art. 4° Es potestad de la empresa el cambio o modificación de sus cuadros de personal

Art. 5° El proceso de la suma de personal, se hará por concurso, previa aplicación de bases.

Art. 6° Bazar Ferretería Tito E.I.R.L fomentará la capacitación de sus recursos humanos, en función de sus objetivos.

Art. 7° Son obligaciones del trabajador:

- Acatar las órdenes recibidas
- Comunicar sus sugerencias, que mejoren los resultados
- Registrar su ingreso y salida de la empresa
- Cuidar el patrimonio

- Mantener en reserva los asuntos de la empresa.

Art. 8° Presentarse en estado de ebriedad a laborar

Art. 9° Respetar su jornada de ocho horas diarias

Art. 10° Otorgarle vacaciones 1 mes al año

Art. 11° Las remuneraciones están formuladas de acuerdo a las categorías

Art. 12° A efectos de prevenir accidentes con los productos el trabajador recibirá guantes, botas, mascara, protector y otros.

5. Propuesta de reglamento para el manejo y control de fondos de la empresa “Bazar Ferretería Tito E.I.R.L”

TÍTULO I: DE LOS FINES Y OBJETIVOS

Art. 1° Este reglamento tiene por finalidad constituirse en el marco normativo y regulador de las fases de solicitud, recepción, manejo y control de fondos.

Art. 2° Tienen como principal objetivo, establecer los procedimientos necesarios para el funcionamiento de dichos fondos, tendientes a cautelar el uso racional, eficaz y eficiente de los recursos destinados a los fines creados

TÍTULO II: DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 3° Su aplicación tiene el carácter de obligatorio en todas las áreas que tiene la empresa

TÍTULO III: DEL DESTINO DE LOS FONDOS

Art.4° El manejo de fondos tendrá como destino cubrir gastos menores, en el marco de lo programado y presupuestado para la empresa y en los límites.

Art. 5° Se autoriza la adquisición de materiales y otros gastos de servicios, siempre y cuando su adquisición o contratación sean indispensables para la entidad para poder brindar el servicio.

TÍTULO IV: DE LOS LÍMITES DE EJECUCIÓN

Art. 6° En función de los niveles jerárquicos establecidos en la empresa, se establece los siguientes límites de ejecución.

- a) Para el primer nivel de gerencia, el límite máximo por cada ejecución del fondo, no deberá ser mayor a 1,000 nuevos soles
- b) Para el segundo y tercer nivel, se establece como límite máximo por cada ejecución previa autorización del directorio, el equivalente a 2,000 a más.

TÍTULO V: DE LOS PROCEDIMIENTOS

Art. 7° Una vez conocida los documentos sustentables de gasto (factura, recibo por honorarios, etc.) el contador procederá a su análisis y verificación de la orden de compra u orden de servicio el mismo que deberá coincidir con la del proveedor para que proceda a su provisión. Este documento deberá de pasar a gerencia quien se encargará de dar el visto para poder realizar su pago.

TÍTULO VI: PARA EL PROCESAMIENTO CONTABLE

Art. 8° El jefe del departamento de contabilidad, una vez recibida la instrucción escrita de orden de compra o de servicio enviado por el gerente.

- a) Verificará la existencia de los antecedentes que originan la creación de la obligación con ese proveedor para poder determinar el cumplimiento de la compra o servicio en el tiempo dado.
- b) Cumplido el paso anterior, se procederá a la provisión de la obligación en el caso de gastos para poder programar su pago previa autorización del gerente. Y en el caso de ingresos estos tendrán que darse solamente por las operaciones del giro del negocio.

TÍTULO VII: PARA EL MANEJO DE FONDOS

Art. 9° El manejo de fondos asignados, deberá de manejarse según:

- a) La gerencia, solicitará al responsable del manejo del fondo, la adquisición de materiales, la contratación de un servicio, o la entrega del importe estimado, no superior a los límites establecidos.

TÍTULO VIII: PARA EL CONTROL DE FONDOS

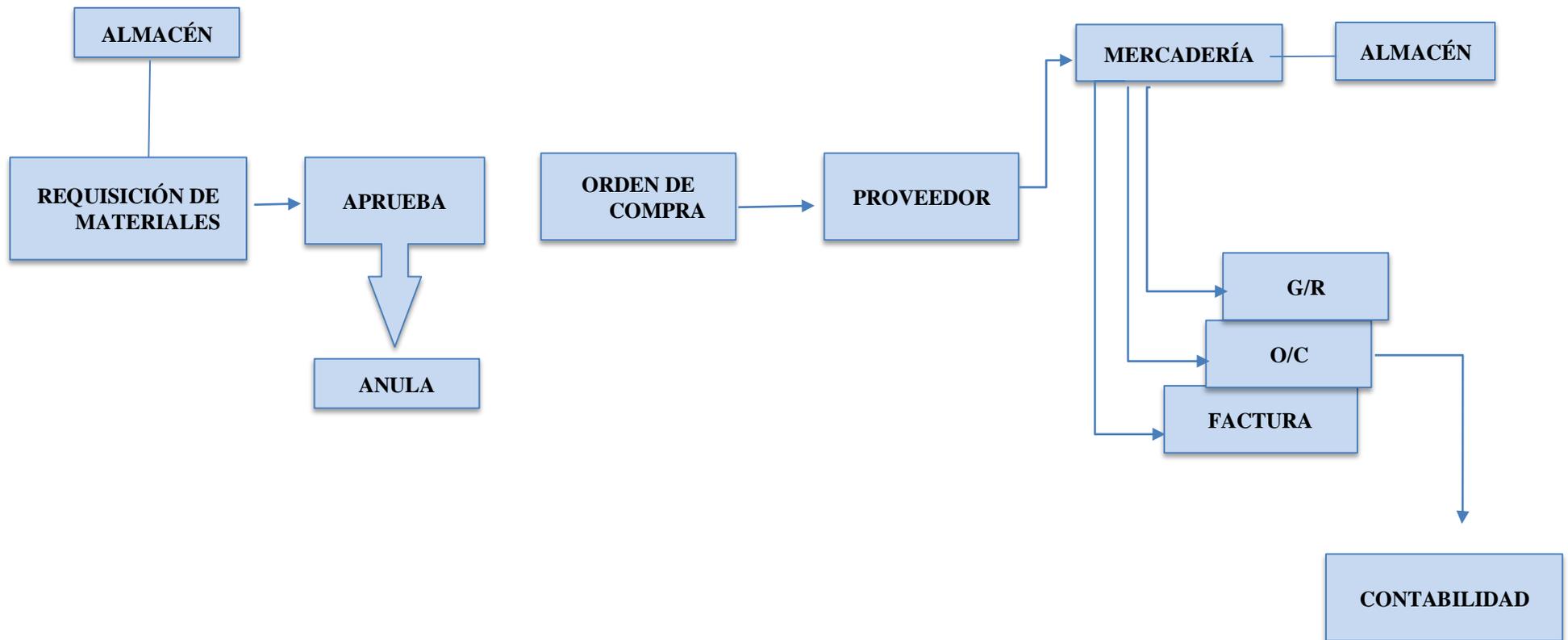
Art. 10° El control sobre la eficacia y la eficiencia en el manejo de los fondos corresponde al Gerente de quién depende su responsable (contador)

TÍTULO IX: DE LA RESPONSABILIDAD

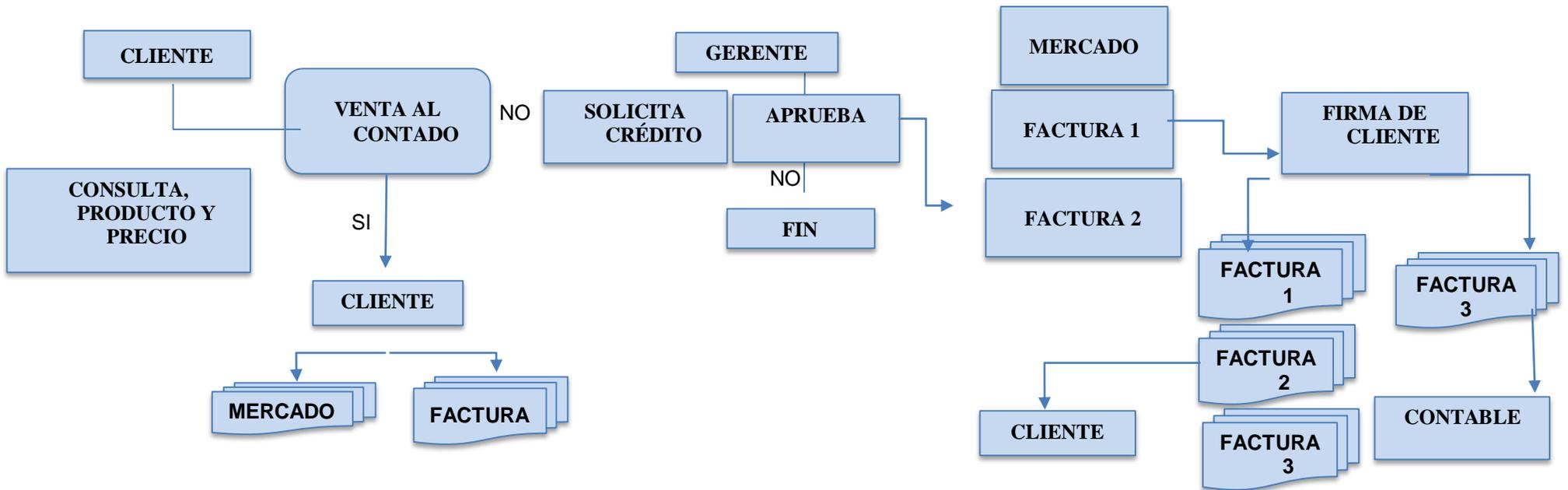
Art. 11° Será de responsabilidad general, para todos los servidores de la empresa la observancia y aplicabilidad de lo señalado por el presente reglamento; en tanto que los encargados de solicitar y ejecutar los fondos serán responsables de rendir cuentas.

6. Diseño de flujogramas del proceso de compras, recepción y pago a proveedores

FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA EL ÁREA DE COMPRAS



FLUJOGRAMA PROPUESTO PARA EL ÁREA DE VENTAS



7. Evaluación del control cualitativo de:

- a) Función compras
- b) Función personal

a) Función compras:

Misión: Procurar a la empresa las mejores condiciones de calidad, costos, plazos y seguridad, así como en el aspecto de materias primas, suministros, componentes, herramientas, equipos y servicios que necesita para sus actividades.

Indicadores de compras:

- $Consumo\ general = \frac{Consumo\ de\ intermediarios}{Producción\ del\ ejercicio}$

- $Evaluación\ del\ desperdicio = \frac{Estimación\ del\ volumen\ de\ desperdicio}{Total\ de\ compras}$

- $Pérdidas\ de\ materias\ primas = \frac{Total\ pérdidas\ y\ depreciación}{Total\ compras}$

- $Costo\ de\ entrega\ de\ un\ pedido = \frac{Total\ costo\ de\ la\ función\ abastecimiento\ / existencias}{Número\ de\ pedidos\ entregados}$

- $Crédito\ de\ proveedores = \frac{Proveedores}{Compras} = x\ 360$

- $Materiales\ y\ suministros = \frac{Proveedores\ de\ material\ y\ suministros}{Compra\ de\ materiales\ y\ suministros} = x\ 360$

- $$\text{Servicios} = \frac{\text{Proveedores de servicios y honorarios}}{\text{Compra de servicios externos}} = x 360$$
- $$\text{Plazo de salida} = \frac{\text{Stock de materias primas}}{\text{Compras materiales primas}} x 360$$
- $$\text{Productividad del personal} = \frac{\text{Número total de horas del personal (tiendas)}}{\text{Volumen de compras}}$$

b) Función de personal

Misión: Gestionar los recursos humanos, es decir, procurar a la empresa el personal necesario (en volumen y cualificación) para poder alcanzar sus objetivos de actividad a corto plazo.

Indicadores de personal

- $$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Número de empleados}}$$
- $$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Número de horas ausentes}}{\text{Número de horas efectivas trabajadas}}$$
- $$\text{Rotación interna} = \frac{\text{Número de traslados y ascensos}}{\text{Número de cargos}}$$
- $$\text{Rotación externa} = \frac{\text{Cantidad de retiros}}{\text{Cantidad promedio de empleados}}$$

- $Proporcionalidad = \frac{Empleos\ permanentes}{Empleos\ transitorios}$
- $Capacitación = \frac{Presupuesto\ de\ capacitación}{Salarios\ pagados}$
- $Reclutamiento = \frac{Número\ de\ aspirantes}{Número\ de\ vacantes}$
- $Disciplinario = \frac{Sanciones\ aplicadas}{Número\ de\ empleados}$
- $Accidentalidad = \frac{Accidentes\ con\ incapacidad}{Total\ de\ accidentes}$
- $Bienestar = \frac{Costo\ de\ los\ programas\ de\ bienestar}{Total\ de\ salarios\ pagados}$

4.2 Discusión de Resultados

En relación al resultado obtenido de la investigación denominada “APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA BAZAR FERRETERIA TITO E.I.R.L DISTRITO DE RÁZURI PUERTO MALABRIGO 2014” y luego haber efectuado el análisis a través del programa de auditoria de gestión, cuestionarios, cuadros, figuras, tablas, guía de observación, entrevista, recolección de datos y cotejando la documentación, se verificó que la aplicación del programa de auditoria permitirá mejorar la economía, eficiencia y efectividad de las operaciones de la Empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L.

Basados en el contenido del marco teórico y bibliografía que sustenta nuestro de investigación se establece

- Según Muñoz (2004) “El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en detectar deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico., la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios”. Contenido y hecho con lo que estamos de acuerdo, ya que nuestra investigación estuvo orientada a ello, obteniendo observaciones y hallazgos referidas en el numeral 4.1.1
- Según Sánchez, A. (2012). “La realización de varias auditorías facilitará la formulación de programas estandarizados en aspectos como efectividad, eficiencia y economía, planeamiento, gestión de recursos humanos y otros.”
Enunciado teórico y conceptual que fue comprendido en el diagnóstico efectuado, cuyas conclusiones obtenidas de aplicar nuestros instrumentos, se estableció que la empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L, se evaluó la economía y la eficiencia conllevando a mostrar debilidades en la gestión de la empresa, lo que hace que estemos de acuerdo en dicha afirmación.

La realidad problemática como antecedente del proceso de investigación fue necesaria conocerla, ya que obtuvo conocimiento sobre el tema estudiado habiéndose establecido de acuerdo al enunciado del problema ¿De qué manera un Programa de auditoría de Gestión, permitirá mejorar la economía, eficiencia y efectividad de las operaciones de la Empresa Bazar Ferretería TITO E.I.R.L. Distrito de Rázuri Puerto Malabrigo- 2014? se puede concluir que el programa de auditoría de gestión es un vehículo apropiado para diseñar y anticipar los objetivos , identificando el talento potencial , nos muestra que mejora significativamente en la economía, eficiencia y efectividad de la empresa, al utilizar los recursos eficientemente.

Respecto a la justificación del problema, es necesario señalar que nuestro trabajo de investigación, afianzó a nuestros conocimientos de las operaciones que afecta el control actual de la empresa tornándola deficiente, no permitiendo cumplir con sus objetivos, respecto a la economía, la eficiencia y la efectividad

con que se realizan las operaciones. Por lo tanto este demuestra que está orientado a exponer y fortalecer los aspectos teóricos y bases del conocimiento y procesos del tema, buscando el obtener calidad en el resultado.

Verificando los resultados del objetivo general y específicos se estableció que a través de las herramientas aplicadas como la guía de observación y el cuestionario, que determinan hallazgos como son:

- Inadecuado manejo de los Recursos Humanos.
- La informalidad de la entidad.
- Inadecuado control de los inventarios.
- Personal no apropiado.

En base a los resultados obtenidos, la empresa en estudio, no cuenta con un control sobre los registros y documentación, lo cual la empresa presenta errores e irregularidades ya mencionados.

Este trabajo está sustentado con información coherente, y es muy fácil de entender, para aquellas personas que quieran usar este trabajo como una herramienta de consulta en futuros trabajos de investigación, aplicando un Programa de Auditoria de Gestión.

CONCLUSIONES

1. La evaluación de la situación actual de la empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L, efectuada a través de las herramientas aplicadas como la guía de observación y cuestionario de control, estableció que los recursos de la empresa no se utilizan con eficiencia y efectividad (Anexo 01) al presentar deficiencias en su manejo, información incorrecta, satisfacción al público en la atención, las metas y objetivos de la empresa no son medibles y alcanzables, no existen manuales y reglamentos que permitan un manejo adecuado de sus recursos y sus funciones, tal como se detalla en el numeral 4.1.1 denominado evaluación de la situación actual de la empresa.
2. La aplicación del Programa de Auditoría de Gestión, para evaluar el desempeño de la gestión a través de (07) procedimientos, determinó que existen deficiencias a nivel de control, gestión y revisión documentaria. Esto se evidenció con las evaluaciones cualitativas a través de cuestionarios y cuantitativamente a través de índices financieros según detalle de los numerales 4.1.2.1 denominado desarrollo del programa de auditoria de gestión, realizadas a las funciones comerciales y finanzas.
3. La propuesta se orientó a subsanar, prevenir y fortalecer el sistema de control interno de la empresa subsanando los procesos habidos y se constituye de siete elementos que se detallan en el numeral (4.1.3) abarcando sobre todo políticas de orden administrativo, reglamentos y flujogramas que requiere la empresa

RECOMENDACIONES

1. Corresponde a la Dirección de la empresa, guiarse por la normatividad, políticas y disposiciones internas dictadas en primera instancia, y luego utilizar con criterio técnico los recursos que maneja con la finalidad de elevar la calidad de las operaciones a nivel económico, eficiente y efectivo.
2. La empresa Bazar Ferretería Tito E.I.R.L debe aplicar auditorías de gestión en forma continua a las funciones de finanzas, comercial, ventas, personal, mercado, compras y otros, porque medirá el desempeño cualitativo y cuantitativo de sus recursos, evaluando la calidad de su gestión, para ello debe desarrollar un cronograma de aplicación de estas funciones en el próximo ejercicio económico, basado en un presupuesto y asesoría técnica adecuada, dichos resultados se efectuaron cada periodo que se aplicó comparando con los anteriores resultados y tomando decisiones según lo evaluado.
3. Respecto a la propuesta alcanzada es de fácil aplicación, por ello debe programarse su implementación mediante la información de un comité gerencial de asesoría de apoyo constituido por los profesionales que trabajen y asesoren a dicha empresa, a corto plazo, y concordante con un presupuesto específico, que la gerencia debe aprobar para el próximo ejercicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Añi, C. (2000) *Auditoría Básica*. Lima. Edit. Gráfica Faval.
- Blanco, Y. (2004) *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Colombia – Edit.- ECOE.
- Bravo, M. (2000) *Control Interno*. Lima. Edit. San Marcos.
- Contraloría General de la República (2004) *Manual de Auditoría Gubernamental*. Lima – Perú. Editorial Perú.
- Karten (1995) *Diccionario Karten Ilustrado*. Argentina. Editorial Deusto.
- Muñoz (2004): *La Gestión en la Empresa*. México-Editorial San Agustín
- Sanchez Alarcon (2012): *Programa de Auditoria*. Lima-Perú-Editorial Perú
- Santillán, G. (2003) *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*. Argentina. Edit. Grupo GEO.
- Urquizo, J. (2011) *Auditoría de Gestión*. Lima – Perú. Editorial JUC.
- Whittington, R. (2005) *Auditoría: Un enfoque integral*. México. Edit. Mc. Graw Hill.
-

Tesis

- Salavarría, A. (2014) “*Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial de Educación Hispana de Orellana, en el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2012*”- ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA.
- Amboya. V, Miryam. Sandoval. S, Ercilia (2014) “*Auditoría de gestión al colegio de bachillerato técnico fiscal Puruhá de la Parroquia Químiag, Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el periodo de enero a diciembre del 2012 y su incidencia en el desarrollo institucional*”- ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA CHIMBORAZO SPASH.
- Segura, M (2001) “*Incidencia de la Evaluación del Sistema de Control Interno para mejorar la gestión del área de ventas de una empresa comercializadora de ropa* – UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS.
- Sebastiani, M (2013) “*La auditoría de gestión y su incidencia en la*

optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior”-UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRAS

- Contreras, R. (2011) “*Auditoría de cumplimiento para mejorar el control interno de los inventarios en el área de logística de la empresa Ferreyros S.A*”- UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO.
- De la Cruz, Y (2012) “*Mejora de la gestión de cobranza de la empresa RJ Abogados EIRL a través de la auditoría operacional*” – UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO.

Linkografías:

1. BALSECA, L. (2010), Auditoria de Gestión y Financiera. Disponible en <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/80/1/T-UTC-0007.pdf>
2. LLOPART, P. (2009), Control de Gestión. Disponible en <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
3. WILLIAM P. (2000), Procedimiento de la Auditoría de Gestión. Disponible en http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
4. CANSINO M. (2010), Normas de Auditoría. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml>
5. CEVALLOS R. (2012), Auditoria de Gestión a los Procesos Administrativos. Disponible en <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6435/1/T-ESPE-034774.pdf>
6. AMBOYA V. (2014), Auditoria de Gestión y su incidencia en el desarrollo institucional. Disponible en <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/tesis-41953776>

7. SEBASTIANI M. (2013), Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado. Disponible en http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/577/3/sebastiani_gt.pdf

8. SALAVARRÍA A. (2014), Auditoría de Gestión. Disponible en <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/tesis-auditoria-de-gestion>

ANEXOS

ANEXO N° 01 GUÍA DE OBSERVACIÓN

APLICADO A LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

N°	Actividades	Excelente	Buena	Regular	Malo
	Respecto a la correcta utilización de los Recursos y su economía				
1	En la utilización de los recursos financieros.		X	X	
2					
3	En la utilización de los RR. HH.		X		
4	En la utilización de los RR materiales En la utilización de los tecnológicos.				X
	Respecto a la correcta utilización de los Recursos y su eficiencia				
5	En la interrelación de bienes y servicios			X	
6	En los ingresos generados		X		
7	En los costos y gastos habidos			X	
	Respecto a las actividades con relación a las metas efectuadas.				
8	Logro de objetivos, metas y beneficios			X	
9	Satisfacción del público				X
TOTALES		0	03	04	02
		0%	33%	44%	23%

Anexo N° 02

Cuestionario aplicado a Gerencia/contador respecto al manejo de la gestión de la
empresa

Fecha: 10-10-2014

Hora: 4:00 pm

N°	Preguntas	SI	NO	N/A
1	Utiliza la empresa concepto de administración estratégica?	X		
2	Son las metas y objetivos de la empresa medibles y alcanzables?	X		
3	Planifican de forma programada las actividades?		X	
4	Se delega autoridad mediante un MOF	X		
5	Es apropiada la estructura organizacional para el volumen de las operaciones		X	
6	Existen manuales y reglamentos que indiquen el manejo adecuado de recursos y funciones		X	
7	Conoce y se evalúa el ausentismo y/o productividad de los empleados?	X		
8	Existen mecanismos de control implementados por la gerencia y se aplican?	X	X	
9	Es buena la posición de la empresa respecto a sus competidores	X		
10	Posee la empresa una efectiva organización de ventas?			
11	Se controlan los gastos y costos habidos?		X	
12	Conoce las fortalezas y debilidades financieras de la empresa	X		
13	Se aplica tecnología informática en el sistema de información de la empresa		X	
14	Se desarrollan estrategias de promoción y publicidad		X	
15	Son efectivos los procedimientos y políticas de control de inventarios?		X	
TOTALES		07	08	0
		47%	53%	0

ANEXO N° 03

TITO E.I.R.L.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31.09.2014

(En nuevos soles)

<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>	
<u>Activo corriente</u>		<u>Pasivo Corriente</u>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	66,392	Obligaciones financieras	24,118.-
Cuentas por cobrar comerc. (neto)	8,080	Cuentas por pagar comerciales	34,061.-
Existencias	98,421.73	Otras cuentas por pagar	13,301.-
Total Activos Corrientes.....	<u>172,893.73</u>	Tributos por pagar	1,520.-
		Total pasivos corrientes.....	<u>73,000.-</u>
<u>Activo no Corriente</u>		<u>Pasivo no Corriente</u>	
Inversiones inmobiliarias	8,321	Largo plazo	<u>12,670.73</u>
Inmuebles, Maquin y Equipo (neto)	121,210	Total pasivos no corrientes	12,670.73
Total Activos No Corrientes.....	<u>129,531.00</u>	Total pasivos.....	<u>85,670.73</u>
		<u>Patrimonio Neto</u>	
		Capital	102,455.-
		Resultado del ejercicio	85,938.-
		Resultados acumulados	28,361.-
		Total patrimonio neto.....	<u>216,754.-</u>
		Total pasivos y Patrimonios	
Total Activos.....	<u>302,424.73</u>	Neto.....	<u>302,424.73</u>

ANEXO N° 04

TITO E.I.R.L.

ESTADO DE RESULTADOS AL 30.09.2014

(En nuevos soles)

Ventas netas (ingresos operacionales)		524,000.-
(-)Costo de ventas (operacionales)		(253,558.-)
UTILIDAD BRUTA		<u>270,442.-</u>
(-) Gastos operativos		
Gastos de Ventas	(81,133.-)	
Gastos de Administración	<u>(67,611.-)</u>	(148,744.-)
UTILIDAD OPERATIVA		<u>121,698.-</u>
(+/-) Otros ingresos y gastos		
(+) Otros ingresos	2,600.00	
(-) Otros gastos	(1,530.00)	1,070.-
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES É IMPUESTOS		<u>122,768.-</u>
Impuesto a la renta		(36,830.-)
Utilidad neta del ejercicio		<u>85,938.-</u>

ANEXO N° 05

ELEMENTOS Y FACTORES DE LA FUNCIÓN COMERCIAL PREPARADO POR LA GERENCIA

	ELEMENTOS DE INDICES	DATOS NUMERICOS
a.	Mercado total (INEI)	22'000,000.-
b.	Unidades vendidas por la empresa	11,000.-
c.	Número de pedidos	1,200.-
d.	Horas hombre de vendedores	6,300.-
e.	Costos de publicidad	9,350.-
f.	Pedidos devueltos	11
g.	Unidades vendidas por el sector	136,000.-
h.	N° de trabajadores	7
i.	Costos de mercadeo	10,415.-

Fuente: Datos de la empresa

Elaborado: Tesistas

ANEXO N° 06

CUESTIONARIO DE AUDITORIA DE GESTIÓN

N°	PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A
	Gerencia			
1	¿Utiliza la empresa conceptos de administración estratégica?			
2	¿Son las metas y objetivos de la empresa medibles, alcanzables y bien comunicados?			
3	¿Planifican los gerentes de forma eficaz en todos los niveles jerárquicos?			
4	¿Delegan los gerentes adecuadamente la autoridad?			
5	¿Es apropiada la estructura de la organización?			
6	¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?			
7	¿Es apropiado el estado de motivación de los empleados?			
8	¿Cuál es el nivel de ausentismo y productividad de los empleados?			
9	¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la empresa?			

ANEXO N° 07

N°	PROCEDIMIENTO	SI	NO	H/H
	Diseño de metas			
1	¿Son las metas claras, específicas, estimulantes, alcanzables, oportunas, coherentes y jerarquizadas?			
2	¿Existe un número adecuado de metas?			
3	¿Se han fijado metas en todas las áreas o divisiones claves?			
4	¿Permiten las metas fijadas el logro de los objetivos de la empresa?			
5	¿Están las metas respaldadas por políticas razonables y efectivas?			
6	¿Proporcionan las metas formuladas una base para la asignación efectiva de recursos?			
7	¿Existe un vínculo razonable entre las metas fijadas y el sistema de recompensa de la organización?			
8	¿Se comunican las metas a todos los que necesitan estar informados?			
9	¿Son todas las estrategias, objetivos, metas y políticas coherentes y se apoyan mutuamente?			

ANEXO N° 08

N°	PROCEDIMIENTO	SI	NO	N/A
	Diseño de políticas			
	¿Se han fijado políticas razonables, justas, coherentes, claras, oportunas y ejecutables			
	¿Existe un número apropiado de políticas?			
	¿Se han fijado políticas en todas las áreas o divisiones claves?			
	¿Son las políticas fijadas compatibles con la filosofía de los gerentes y empleados?			
	¿Limitan y restringen las políticas las actividades de empleados y gerentes?			
	¿Se apoyan las metas fijadas por la organización mediante el estímulo al trabajo, la consagración y el sacrificio?			
	¿Se han determinado medidas disciplinarias adecuadas para casos de incumplimiento de las políticas formuladas?			