



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
EDUCACION**
Escuela Profesional de Ciências Contables y Financieras

TESIS:

**“LA AUDITORIA OPERATIVA Y LA GESTION EMPRESARIAL
PARA CONSEGUIR LOS PROPOSITOS DE SUS POLITICAS
DE LA EMPRESA GRANDES ALMACENES S.A.”**

PRESENTADO POR:

STEFANY, OTERO VILLAREAL

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

**Lima – Perú
2018**

Dedicatória:

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis Padres por haberme apoyado en todo momento, a fin de poder alcanzar mis metas trazadas, y culminar este trabajo de investigación.

La Autora

Agradecimiento

A la Universidad Alas Peruanas, Facultad de Ciencias Empresariales, y Educación, Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras, Autoridades y Profesores por su asesoramiento y motivación que me han permitido mejorar mis conocimientos y poder culminar este trabajo de investigación.

La Autora

INDICE

Carátula	
Dedicatoria	2
Agradecimiento	2
Resumen	7
Introducción	8

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática.....	11
1.2. Delimitación de la Investigación	14
1.2.1. Delimitación Espacial.....	14
1.2.2. Delimitación Temporal	14
1.2.3. Delimitación Social.....	15
1.2.4. Delimitación Conceptual	15
1.3. Formulación del problema	16
1.3.1. Problema Principal.....	16
1.3.2. Problemas Secundarios.....	16
1.4. Objetivos de la Investigación	17
1.4.1. Objetivo General	17
1.4.2. Objetivos Específicos.....	17
1.5. Hipótesis de la Investigación	18
1.5.1 Hipótesis General	18
1.5.2 Hipótesis Secundarios.....	18

1.6. Variables e Indicadores	19
1.6.1 Variable Independiente	19
1.6.2 Variable Dependiente.....	19
1.7. Justificación e Importancia de la Investigación.....	20
1.7.1. Justificación	20
1.7.2. Importancia	21

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación.....	22
2.2. Reseña Histórica	22
2.2.1. Marco Histórico	22
2.3. Base Legal	25
2.4. Marco Conceptual	26
2.4.1. Auditoria Operativa	26
2.4.2. Gestión Empresarial	56
2.5. Definición de términos.....	67

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo y Nivel de Investigación.....	73
3.1.1. Tipo de Investigación.....	73
3.1.2. Nivel de Investigación.....	73

3.2. Método y diseño de la Investigación.....	74
3.2.1. Método de la Investigación	74
3.2.2. Diseño de la Investigación	74
3.3. Población y muestra en la Investigación	75
3.3.1. Población.....	75
3.3.2. Muestra.....	75
3.4. Técnicas e Instrumentos de la Investigación	75
3.4.1. Técnicas	75
3.4.2. Instrumentos	75
3.5. Técnicas de análisis y procesamiento de la Información	76

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis sobre Auditoria Operativa	79
4.2. Análisis sobre Gestión Empresarial	82
4.3. Interpretación de resultados de la prueba de Campo	83
4.4. Contrastación y Verificación de la hipótesis.....	102
Conclusiones	104
Recomendaciones	106
Bibliografía	109
Anexos	
01 Matriz de Consistencia.....	111
02 Encuesta.....	112

RESUMEN

En la Auditoría Operativa la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano.

Al realizar una auditoria operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer como funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad.

Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

Una aplicación más selectiva de los recursos de Auditoria se hace necesario, excepto para cualquier actividad o aspecto que debe ser examinado por un requisito legal, los requisitos de Auditoria deben ser normalmente dirigidos a aquellas actividades y aspectos que parecen ofrecer el más grande potencial para el mejoramiento constructivo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “La auditoría operativa y la gestión empresarial para conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes. S.A.” La Auditoria Operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Uno de los objetivos de la Auditoria es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

La Auditoria Operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas. La Auditoria Operativa las necesidades de Compras o Gastos, que se hayan realizado durante el ejercicio.

Determinar la razonabilidad de la política y normas que se dan en la empresa.

Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

El Capítulo I.

Trata sobre el Planteamiento del Problema en el cual se establece la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación e importancia de la investigación, que ameriten arribar a una secuencia lógica sobre la auditoria operativa y el enfoque sistemático para concebir y analizar a la organización de la Empresa. Grandes Almacenes. S.A.

El Capítulo II.

Contiene el Marco Teórico y Conceptual de las variables presentadas en el estudio de investigación en donde se exponen los antecedentes con una sólida información bibliografica de autores. No obstante que este trabajo es inédito como auditoria operativa y la gestión empresarial, en la práctica se revelan aportes relacionados a los procesos administrativos

El Capítulo III

Comprende la Metodología de la Investigación como son tipo y nivel de investigación, método y diseño de la investigación, población y muestra en la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de información y técnicas de análisis y procesamiento de la información.

El Capítulo IV

Presentación, Análisis, e Interpretación de Datos, como son: análisis sobre sobre auditoria operativa, análisis sobre organización, interpretación de la prueba de campo, contrastación y verificación de la hipótesis, sobre el estudio de auditoria operativa y y la gestión empresarial.

Se presentan las conclusiones y recomendaciones, que exponen la problemática y precisan las alternativas de solución que constituyen guías para un adecuado manejo administrativo, lo cual está sustentado con gráficos porcentuales expuestos en la Tesis.

Como anexo se incluye la “**Matriz de Consistencia**” que presenta la problemática, objetivos, hipótesis, indicadores y metodología seguida para la Tesis, entrevista y encuesta realizada.

Los métodos y técnicas que se han empleado son: La entrevista, encuesta y los respectivos instrumentos como guías de las técnicas, para llegar a un análisis y procedimiento de la información, presentándose tablas y gráficos que permitan arribar a las conclusiones y recomendaciones.

Los factores que se han utilizado, están referidos a la Bibliografía especializada tanto nacional como internacional para una visión general y específica de la auditoría operativa y la gestión empresarial.

La Autora

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Hoy en día las empresas, se ven fortalecidas con la asimilación de la calidad total, excelencia gerencial, sistemas de información, etc. Nuevos enfoques orientados a optimizar la gestión empresarial en forma cualitativa y mensurable para lograr que los consumidores, clientes y usuarios satisfagan sus necesidades.

En este contexto que el sistema de control asume un rol relevante porque a través de sus evaluaciones permanentes posibilita maximizar resultados en términos de eficiencia, eficacia, economía, indicadores que fortalecen el desarrollo de las empresas.

La instrumentalización de los sistemas de control se da a través de las auditorías que se aplican en las empresas dentro de un período

determinado para conocer sus restricciones, problemas, deficiencias, etc., como parte de la evaluación.

La articulación de los órganos de control, asesoría, apoyo de una organización social en conjunto. Posibilita el cumplimiento de los fines empresariales.

Este planteamiento posee singular importancia cuando se aplican auditorías específicas debiendo ejercitar el control posterior al ámbito político, administrativo, operativo; para que los resultados contribuyan al relanzamiento empresarial.

La administración superior necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa. Por esto se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente de la situación de la empresa.

Entonces la atención de la auditoria operativa recae sobre el ejecutivo, entendiendo como este la persona que toma decisiones y por ende determina, afecta o encauza el desempeño de un grupo humano que persigue un objetivo.

El adecuado funcionamiento de las empresas depende de la estructura de organización que adopte, y el que permite edición de diversas técnicas de producción, comercialización, financiamiento,

inversiones, etc., respaldado por una buena dirección, lo que permita obtener óptimos resultados.

Este crecimiento vertiginoso de las actividades empresariales en el país., se hace necesaria una organización con una buena dirección, eficaz, que debe contar con los medios que le permitan dar una información cabal de la empresa en sus diferentes facetas. Basándose en una buena información el Directorio y la Gerencia obtienen elementos que les permite formarse un juicio en las decisiones que han de formarse.

El desarrollo de la administración general requiere ser conducida en la forma más eficiente y un aporte positivo para ello es la auditoría operativa; sin embargo, es necesario tener presente las disposiciones específicas que solicitan este tipo de exámenes para tenerlas en cuenta al momento de efectuar esta labor y presentar los informes correspondientes.

La auditoría moderna tiene, a fin de que las dos partes de la misma se enlacen para servir mejor al público, su cliente común y final, imprimiendo primero a dicho proceso una mayor productividad, y enseguida incrementando con sus resultados la efectividad de las organizaciones, que existen y están ahí precisamente para satisfacer requerimientos sociales.

Es por ello que las empresas y sus ejecutivos están incorporando a sus fines institucionales nuevos conceptos cualitativos, reconociendo que en ocasiones tienen mayor peso que los tradicionales elementos de la eficiencia cuantitativa.

En consecuencia, los indicadores del desempeño para medir la gestión gerencial han tenido que ampliarse más; la información financiera seguirá siendo determinante, pero no suficiente para evaluar la calidad de esa gestión. Y la auditoría operativa, por consiguiente, debe ampliar sus objetivos e innovar procedimientos y enfoques.

1.2 DELIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN

Al haber planteado la problemática de estudio en la investigación la delimitaremos en los siguientes aspectos:

1.2.1. Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se desarrolla a nivel de la “Empresa Grandes Almacenes.S.A.” la muestra representativa será obtenida a base de técnicas de muestreo.

1.2.2. Delimitación Temporal

La investigación tiene todas las cualidades de una investigación de actualidad de acuerdo a la realidad socio-económica actual de nuestro país, y por ser un tema cuyo

nivel de desarrollo a escala mundial se manifiesta relevante apogeo, presentándose en el desarrollo cotidiano de las actividades de diversas empresas.

1.2.3. Delimitación Social

El presente trabajo de investigación esta inmerso en el entorno de la Empresa Grandes Almacenes S.A. y el grupo humano a quienes se le aplicará las técnicas de muestreo será el grupo de personal integrado por, jefes, y funcionarios de la empresa de estudio

1.2.4 Delimitación Conceptual

1.2.4.1 Auditoria Operativa

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

1.2.4.2 Gestión Empresarial

La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente.

Promover la eficiencia operacional y el cumplimiento con las normas y procedimientos establecidos. Así como los controles son utilizados para verificar la exactitud y confiabilidad de la información que fluye en la empresa.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema Principal

¿De qué manera la auditoría operativa y la gestión empresarial puede conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes. S.A.?

1.3.2. Problemas Secundarios

- a) ¿Cómo los objetivos establecidos por la dirección influyen en la auditoría operativa?

- b) ¿En qué medida las estrategias que se utilizan en este tipo de examen se relacionan con la auditoría operativa?

- c) ¿Qué técnicas serían necesarias utilizar para la evaluación del control interno en la auditoría operativa?
- d) ¿Qué procedimientos podrían aplicarse en esta forma de control en la auditoría operativa?
- e) ¿En qué medida la evaluación del control interno influye en la auditoría operativa en cuanto a su planificación?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Conocer como la auditoría operativa y la gestión empresarial puede conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes S.A.

1.4.2. Objetivos Especificos

- a. Analizar sí los objetivos establecidos por la dirección influyen en la auditoría operativa.
- b. Determinar las estrategias que se utilizan en este tipo de examen y como se relaciona con la auditoría operativa.
- c. Seleccionar las técnicas que serían necesarias utilizar para la evaluación del control interno en la auditoría operativa.

- d. Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control en la auditoría operativa.
- e. Conocer sí los criterios de evaluación del control interno influyen en la auditoría operativa en cuanto a su planificación.

1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Hipótesis General

Si la auditoría operativa y la gestión empresarial es favorable entonces podrá conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes S.A.

1.5.2. Hipótesis Secundarios

- a. Si los objetivos establecidos por la dirección son claros, entonces propicia un mejoramiento en el proceso de la auditoría operativa,
- b. Si las estrategias que se utilizan en este tipo de examen son claras, entonces permiten que haya una relación con la auditoría operativa.
- c. Si las técnicas que se utilizaran en la evaluación del control interno son adecuadas, entonces permitirá orientar a la ejecución de la auditoría operativa

- d. Si los procedimientos se encuentran bien diseñados entonces servirán para ejercer un buen control en la auditoria operativa.
- e. Si los criterios para la evaluación del control interno están bien aplicados entonces influirán en la auditoria operativa en cuanto a su planificación.

1.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACION.

1.6.1 Variable Independiente

X. Auditoria Operativa

Indicadores

- x1 Información
- X2 Objetivos
- x3 Evidencias
- x4 Sistemas
- x5 Procedimiento

1.6.2 Variable Dependiente

Y. Organización

Indicadores

- y1 Presupuesto
- y2 Gestión
- y3 Políticas
- y4 Capital
- y5 Control

1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Justificación

La justificación de la presente investigación se justifica por las siguientes razones:

- a. No existen investigaciones que hayan realizado estudios sobre la auditoría operativa y la gestión empresarial para conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes. S.A.

- b. La razón fundamental de este trabajo de investigación es conocer las áreas críticas de controles de la confiabilidad de la información, así como de los objetivos previstos y cumplimiento de metas programadas. Por consiguiente nuestro propósito será obtener en forma prudente información verbal o escrita sobre algunas desviaciones importantes y las medidas adoptadas por la Alta Dirección para subsanarlas, así como para detectar áreas que no hayan sido examinadas y que merezca nuestra especial atención.

En dicha investigación estableceremos pautas para un adecuado control a través de las prácticas sanas de control interno aplicables a los diferentes niveles de la organización,

así como evaluando el aspecto administrativo y todo los asuntos relacionados con la empresa.

1.7.2. Importancia.

Los resultados de la Investigación permitirá a la auditoria operativa realizar con claridad la ubicación que le corresponde a la dirección dentro del contexto de la administración de la empresa destacando su necesidad y su significatividad ya que éste controla y evalúa el comportamiento integral de la empresa en relación a sus responsabilidades asignadas a fin de mejorar su rendimiento optimizando los recursos con eficiencia, eficacia y economía para impulsar a la administración hacia sus objetivos y metas propuestas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.

El tema del trabajo de investigación, fue consultada en diferentes Facultades de Ciencias Contables y Financieras, a nivel de Universidades, por cuanto se ha determinado que con relación al tema de investigación, no existen trabajos que traten sobre dicha realidad por lo cual considero que el presente estudio reúne las características suficientes para ser considerado como una investigación “**inédita**”, en este campo de la profesión.

2.2. RESEÑA HISTÓRICA

2.2.1. Marco Histórico

La auditoría operativa nació por la necesidad que de ella tenía la alta dirección o gerencia de estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los

informes financieros y por la habilidad del auditor interno para satisfacer dicha necesidad. Las empresas crecieron. el trabajo de los directivos ejecutivos fue trasladándose desde las actividades no financieras de las que provenían hacia sectores concretos de los registros contables, pues necesitan estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros.

La fuente más real y objetiva de seguridad o de advertencia era el auditor interno; un profesional entrenado y observador, que era independiente de las actividades que auditaba.

La versión de 1971 adoptó el concepto final cuando mencionó que el auditor simplemente es responsable de la revisión de operaciones como un servicio a la dirección.

Años 1953 y 1973. A medida que se desarrollaba y se expandía la auditoría operativa, las empresas reconocían que auditores de talento son esenciales. En muchas empresas el departamento de auditoría interna había sido utilizado para dar de baja a sus contadores menos capaces.

Hoy en día muchas otras empresas utilizan su departamento de auditoría interna para proporcionar a trabajadores de talento, capacitación y contacto con todas las fases del negocio.

Había un tiempo en que auditores internos pasaban semanas enteras en una planta sin llegar a hablar con el gerente de planta. A medida que se desarrollaba la auditoria operativa, los auditores conocieron a los gerentes, la reunión reiniciaba con dos comentarios: El primero fue cuando el auditor dijo: "Estamos aquí para ayudar "; y el segundo cuando el gerente respondía "Estamos felices de tenerlo aquí "

Hoy en día la auditoria sigue evolucionando hacia una orientación que además de dar fe sobre las operaciones pasadas pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendientes a aumentar la economía, eficiencia de la entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado entre otras Auditoria operativa.

Así pues en los últimos 30 años ha surgido la necesidad de contar con otro tipo de auditoria llamada "**AUDITORIA OPERATIVA**" que tiene en consideración el rápido conocimiento de la complejidad empresarial y el incremento de la atención que las organizaciones hacen de su administración.

La necesidad de la auditoria operativa fue anticipada por William P. Leonard, de Estados Unidos de Norteamérica, quién definió a esta técnica como un "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como

una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Conforme se van creando diversas ciencias, técnicas, métodos, principios, actividades y demás líneas de conocimiento, que sirvan de apoyo la gestión eficaz de las empresas, se da en el País el establecimiento de la auditoría operativa con el propósito de coactivar el logro eficiente de los objetivos que las organizaciones se proponen.

2.3. BASE LEGAL

La auditoría se rige por normas generalmente aceptadas, las que han sido cuidadosas y progresivamente desarrolladas por la profesión del contador público durante varias décadas siendo aprobadas en las Conferencias Interamericanas de Contabilidad

Así, hasta la fecha no existen normas profesionales oficialmente aprobadas para regir la auditoría operativa, por lo que se viene utilizando las antes mencionadas con la adaptación correspondiente.

Las normas de auditoría operativa se encuentran en correspondencia con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en la práctica internacional que comprenden Normas generales, normas de ejecución del trabajo, normas de preparación y de presentación de informes.

Las normas generales y las de ejecución del trabajo son aplicables a cualquier tipo de auditoria.

Las normas del informe son aplicables principalmente a la auditoria independiente. Las siguientes normas del informe parecen apropiadas para aquellas auditorias que no consisten en revisiones independientes de la posición financiera y resultados de operaciones.

El informe debe exponer si la parte del sistema de información procesada u otra operación bajo revisión se ha realizado, de acuerdo con las normas de la empresa con su regulación o con su política contractual.

El informe debe exponer si tales políticas han sido consistentemente observadas.

El informe debe contener claras y concisas recomendaciones, si hubiese alguna, necesaria para mejorar la parte del sistema de la información procesada o de las operaciones bajo revisión.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1 Auditoria Operativa

"El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con

que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro

Objetivos de la Auditoría Operativa

La auditoría operativa es:

Critica: el auditor no debe aceptar lo que se le presente a la primera, debe buscar todas las evidencias posibles para tener un buen juicio

Sistemático: porque se elabora un plan para lograr los objetivos (este plan debe ser coherente).

Imparcial: nunca debe dejar de ser objetivo e independiente (tanto en lo económico como en lo personal).

Si por cualquier motivo no se examina toda la empresa el auditor debe considerar que la organización es un sistema, por lo que el estudio debe ser completo.

La auditoría operativa necesita determinar la eficiencia (grado de cumplimiento de la meta) en el logro de los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía en la obtención y uso de los recursos.

La eficiencia busca medir como los ejecutivos utilizan los recursos que disponen.

Medir eficiencia es más complejo que medir eficacia, ya que no existe un padrón de comparación.

El auditor debe apoyarse en la teoría sobre la administración de los recursos humanos y financieros para saber si están o no bien, además debe tener criterio experiencia para poder comparar la teoría con la realidad.

Economía: saber si los recursos se obtienen con los menores costos posibles. Por lo tanto el auditor debe conocer los precios del medio y la tecnología que existe y además de otros valores políticos, sociales, culturales, etc.

Evaluar (diagnostico): conocer las verdaderas causas de los problemas.

Estimar (pronostico): la situación administrativa futura.

Característica de la Auditoria Operativa

1. Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
2. Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
3. Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.

4. De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoria operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
5. La Auditoria Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.

Metodología de la Auditoria Operativa

Si suponemos que se trata de auditores externos sin un conocimiento detallado de la entidad auditada y sin que sus ejecutivos manifiesten preferencia alguna para el examen recaiga en un determinado subsistema de la organización, la metodología que usaremos para examinar la entidad será:

1. **Etapas Preliminar:** conocimiento previo de la empresa.
2. **Etapas de Estudio General:** definir las áreas críticas, para así llegar a establecer las causas últimas de los problemas. Se debe poner hincapié en los sistemas de control internos administrativos y gestión de cada área
3. **Etapas de Estudio Específico:** se puede establecer la relación entre los problemas visibles y potenciales y las causas que en verdad lo originaron

El auditor debe generar un modelo de control.

Con el material ordenado se procede aun análisis del problema, con el fin de formular los juicios que conozcan

al diagnóstico real de la situación y también a un pronóstico.

4. **Etapa de Comunicación de Resultados:** es un informe que proporciona una opinión meditada, experta e independiente en relación a la materia sometida a examen, con su evidencia correspondiente.

El Auditor Operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoria, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras mas. No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa. Las características del medio externo y sus iteraciones con la empresa, caen dentro del ámbito de la auditoria operativa.

La estructura del informe debe contener:

Objetivo de la auditoria.

Metodología.

Alcance del trabajo.

Diagnostico.

Recomendaciones.

Pronostico.

Anexos.

Etapa de Seguimiento: el auditor debe ver que las debilidades han sido solucionadas.

Si el auditor es de la empresa no tiene para que conocer y se salta esta etapa.

La Auditoría y el Control de la Empresa

Se pueden dar varias definiciones de lo que es el control de empresas:

Es la verificación de sí todo ocurre en una empresa conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.

Es el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de los objetivos o bien su adaptación necesaria

.

Las formas de control más utilizadas pueden ser:

Intervención

Inspección

Control interno

Auditoria externa: Es el examen de los estados financieros realizado de acuerdo con ciertas normas por un profesional cualificado e independiente con el fin de expresar su opinión sobre ellos.

Auditoria interna: Es el examen de las actividades contables financieras y de otro tipo, echo de la organización de la empresa, para ayudar a la dirección general.

Ante esta gran diversidad de formas de control, en la actualidad se consideran como las formas mas sustantivas de control, las siguientes:

Control de gestión: Función de síntesis realizada en el mas alto nivel de la estructura.

Auditoria interna: Labor de análisis que completa en extensión y profundidad la labor del control de gestión.

Auditoria externa: Labor de comprobación posterior, realizada por una persona u organismo externo a la empresa.

Normas y Herramientas de la Auditoria Operativa

1. Normas de la Auditoria

Necesidad de las Normas

La auditoría es una actividad profesional, por lo tanto el auditor debe procurar que sus servicios sean de calidad y alto nivel.

Se podría pensar que el nivel profesional se obtiene estudiando y estableciendo procedimientos mínimos

obligatorios, pero la auditoria no es una actividad mecánica que acepte la aplicación de reglas o formas de actuar rígidas.

El ser auditor exige un juicio profesional, sólido y maduro para:

- Determinar los procedimientos a seguir.
- Juzgar los resultados obtenidos.
- Adaptarse a circunstancias cambiantes de los negocios.

Para satisfacer la necesidad de asegurar un servicio sobre bases mínimas de calidad, rigidizarlo mediante la exigencia de cumplir con determinados procedimientos, se acordó establecer principios mínimos fundamentales que puedan definirse en términos generales, a los cuales se les llamo normas de auditoria.

A medida que la auditoria fue evolucionando, los organismos pertinentes tomaron conciencia de la necesidad de establecer estas normas a las cuales debían ajustarse los profesionales dedicados a esta labor.

Y ello porque la adopción de normas en materia de informes y demás aspectos importantes de esta actividad, contribuyen a mejorar el servicio que los auditores prestan a sus clientes.

Las normas hacen comprensibles el alcance de los auditores y su responsabilidad, tanto para los auditores como para los clientes. Pero de ninguna manera estas normas implican restringir la libertad del auditor.

La definición de norma en la auditoria se puede expresar como lo siguiente:

Normas de auditoria son los requisitos mínimos de calidad relativos a la persona del auditor y al trabajo que desempeña, los que se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoria y de sus características específicas.

En conclusión, la normalización de una actividad establece un conjunto de formalidades y características fundamentales que forman la identidad de dicha disciplina y constituyen los requisitos de calidad que rigen la actividad del auditor, el desarrollo del trabajo, las conclusiones y recomendaciones que deben comunicarse a las personas u organismos respectivos.

Normas de la Auditoria Operativa

En un inicio no había normas para esta auditoría, la operativa pero si se sabía lo que se necesitaba y su marco conceptual, se empezaron a adaptar las normas de la auditoria tradicional.

La auditoría operativa necesita para evaluar normas o estándares de comparación para juzgar y medir la función que se está analizando.

Por ejemplo para evaluar la función administrativa se necesita, al igual que la Auditoria de Estados Financieros que la contabilidad se realice con respecto a lo establecido por la contabilidad general.

Debido a que no existen normas, cualquier persona que audite puede estar confundida ante que decisiones tomar o que juzgar. Por este motivo desde ahora, las normas serán las exigencias que enmarcan el trabajo profesional del auditor y que le plantean en su que hacer requisitos de calidad, respetando en esto el nombre de la auditoria tradicional otorga a estas reglas de conducta personal.

Normas Personales

Estas normas son las más inconvencionales, ya que son propias de las personas. En toda labor de auditoria, el profesional debe tener adiestramiento, pericia, idoneidad, independencia y experiencia.

Las normas que a continuación se mencionaran son adaptadas de la Auditoria de Estados Financieros:

- a. El auditor debe ser una persona que, teniendo titulo profesional oficialmente reconocido y o la habilitación

legal correspondiente, debe tener entrenamiento técnico, experiencia y capacidad profesional para ejercer la auditoría operativa.

En Chile no existe jurisprudencia explícita de que un auditor operativo deba tener el título de Auditor, como sí es el caso de la Auditoría de Estados Financieros, pero se considera que sí debe tenerlo ya que este profesional tiene especialización en este área, aunque un ingeniero también tiene especialización en cuanto a la parte administrativa.

La especialización técnica y profesional es imprescindible para el auditor operacional.

- b.** El auditor debe realizar su trabajo y preparar su informe con cuidado y diligencia profesional.

Cuando el auditor entrega su informe, tiene que avalar todas las conclusiones que en él se encuentran.

- c** El auditor debe mantenerse en una posición de independencia a fin de garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios.

La independencia del auditor debe abarcar los aspectos económicos como el personal (mental), es decir no tener influencias.

Esta norma es difícil de implementar si el auditor operacional es interno, porque él conoce a sus compañeros además por la dependencia económica o jerárquica que él tenga

- d. El auditor debe ser responsable de transmitir y difundir sus conocimientos y experiencia, con el objeto de perfeccionar y prestigiar la profesión.

Ya que como esta disciplina es relativamente nueva necesita de un cuerpo teórico integral que la norme, describa y explique.

Normas a la Realización del Trabajo

- a. El trabajo de auditoria debe comprender una adecuada planeación y supervisión de los colaboradores

Toda auditoria representa la realización de un proceso que debe ser orgánico y coherente, a desarrollarse en un periodo determinado y condicionado a las características de la empresa que se audita y a los objetivos que se persiguen con el examen.

Para la realización de estos objetivos el auditor debe tener trabajadores dependientes a él para controlar y planificar las actividades, además si tiene colaboradores también se deben

controlar. Para lo anterior se debe preparar un plan general de auditoria que incluirá, como mínimo:

Los objetivos del trabajo

Los aspectos fundamentales del control interno y del control de gestión a evaluar.

El alcance del trabajo que se considera necesario para permitir al auditor emitir responsable y documentadamente su informe.

Los procedimientos de auditoria y el momento que se aplicaran.

Los recursos materiales y humanos necesarios a su distribución.

a. El trabajo de auditoria debe comprender un estudio y evaluación adecuados de los sistemas de control internos y de control de gestión vigentes en la entidad examinada, para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoria a aplicar.

Para el auditor operativo, la evaluación del sistema de control interno le ayudara a establecer en principio, las causas de los problemas en la gestión analizada.

También el auditor operacional debe evaluar el sistema de control de gestión existente para saber cómo es la calidad de

la administración y eficacia, eficiencia y economicidad de la empresa.

b. El trabajo de auditoría debe comprender la obtención, mediante la aplicación de procedimientos de auditoría, de evidencia comprobatoria válida, pertinente y suficiente, que permita respaldar las aseveraciones contenidas en el informe.

Toda conclusión debe estar respaldada, ya que se está evaluando las decisiones administrativas.

Normas Relativas al Informe

El auditor operacional tiene que emitir un informe en cambio el auditor de estados financieros debe emitir un dictamen.

En este informe se exponen la evaluación, sugerencias y recomendaciones para mejorar la gestión administrativa

a. El informe debe contener un pronunciamiento respecto de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión administrativa en la materia o área sometida a examen.

La auditoría operativa busca evaluar estos tres componentes y por lo tanto se deben decir cómo están funcionando.

Toda la información que se pone en el informe debe ser justificada ya que esta será leída por los directivos superiores para ocuparlos como retroalimentación.

b. El informe debe contener como mínimo lo siguiente:

- Objetivo de la auditoría y motivo de su realización.
- Metodología utilizada, enfatizando los procedimientos que permitieron reunir la evidencia sustentadora.
- Alcance y limitaciones del examen.
- Hechos o circunstancias importantes analizados o diagnóstico.
- Sugerencias y recomendaciones necesarias.

Pronóstico de la información.

Y todo otro elemento o información que, a juicio del auditor, mejore la comprensión del informe.

Esta norma muestra la estructura y contenido del informe.

c. El informe debe ser entregado oportunamente para asegurar su óptima utilización.

La dinámica en que se desarrollan las empresas, las decisiones que se toman, tienen que ser rápidas, ya que las organizaciones cambian muy rápido. Es por este motivo que el informe debe estar en el momento preciso para que se tomen las decisiones pertinentes.

d. El informe debe reunir, como mínimo, las características de: materialidad, precisión, practicabilidad, integridad, veracidad, concisión, claridad, oportunidad, prudencia.

Materialidad: El informe debe estar enfocado hacia los aspectos fundamentales de la materia bajo examen, sin detenerse en errores o deficiencias que no son significativos en el contexto total.

Precisión: La información debe ser apta y convenientes para los requerimientos del usuario.

Suficiencia: La información, debe además, reunir los atributos necesarios para transmitir su utilización, esto es, resolver problemas y mejorar la gestión administrativa.

Integridad: El contenido del informe ha de ser exhaustivo, en el sentido de incluir, por lo menos, todos los elementos esenciales de la situación auditada.

Veracidad: La información presentada debe expresar fielmente los acontecimientos reales, sin omisiones ni deformaciones de ningún tipo.

Concisión: La exposición requiere estar sintetizada en grado tal que sea compatible con el tiempo disponible de quien lo va

a leer y analizar, sin perder por ello la claridad de las ideas y conceptos vertidos.

Claridad: El informe debe ser redactado en lenguaje de fácil comprensión, para evitar problemas de comunicación derivados de una excesiva especialización de la fuente y/o del receptor.

Oportunidad: La información debe emitirse en tiempo y lugar conveniente para el usuario.

Prudencia: El auditor debe ser cauto en la información entregada, evitando infidencias y riesgos innecesarios.

Técnicas, Procedimientos y Programas de Auditoria

Concepto de Técnica

Como se ha dicho el auditor emite un juicio de la empresa de una parte o en su totalidad, y estos juicios deben sustentarse en evidencias sustentables (los esfuerzos del auditor deben dirigirse hacia la obtención de esta evidencia).

En la auditoria las técnicas son, métodos o modos de actuar que permiten al auditor obtener información destinada a sustentar, con evidencia suficiente y pruebas auténticas, su

opinión o juicio sobre alguna materia objeto de su análisis e investigación.

En consecuencia, no es la técnica misma la importante, sino que lo es su validez como herramienta de investigación seria y confiable, y la propiedad y oportunidad de su aplicación a cada circunstancia en especial.

La norma es, en consecuencia, una regla de aceptación general que, sin rigidizar el trabajo del auditor, lo condiciona sanamente. Esto significa que, en su labor de búsqueda de evidencias a través de los cumplimientos de los procedimientos apropiados, debe aplicar aquellas técnicas que la práctica y su idoneidad profesional le indiquen como convenientes, enmarcando en las normas de auditoría.

Tipos de Técnicas

Los tipos de técnicas pueden ser:

c. Estudio General

Es el estudio y análisis de los aspectos generales del problema, situación y/o empresa, que puedan ser significativos en su calidad de información para el auditor.

Se concentrara mediante:

El examen de la documentación:

Revisión de escrituras, actas de directorio, juntas o comités; manuales de organización, de descripción de cargos, de procedimientos; correspondencia relacionada con la organización y marcha del ente; organigramas; declaraciones de políticas y filosofía de administración, todo lo cual debe otorgar conocimiento del área o entidad examinada.

La información ocular:

Apreciación real, obtenida por el auditor.

Descripciones Escritas:

Son las características del sistema o de una situación específica a evaluar, pueden ser explicaciones sobre las funciones de la empresa, procedimientos registros, formularios, archivos, recursos, etc.

Lo importante es escribir lo visto aunque el auditor debe tener la habilidad de escribir en forma clara y concisa.

b. Entrevista

Es recoger información formulando preguntas a los empleados relacionados con el problema.

Entonces el auditor debe tener mucho tacto para plantear las preguntas y dar validez a las respuestas.

Se deben planificar las entrevistas a efectuar, y así aprovechar más el tiempo. La respuesta a una sola pregunta es una parte minúscula en la formación de la opinión, las respuestas a muchas preguntas, relacionadas entre sí, pueden suministrar elementos de juicio muy satisfactorios.

El único problema de planificar las entrevistas es que pueden mecanizar la información.

También si el auditor no desea tener un cuestionario en la entrevista, hace la entrevista más amena y puede tener un clima más grato, además si hace esto debe tomar buenas notas resumidas que después le ayuden en su labor.

c. Correlación con Información Conexa

Cada vez que el auditor obtenga información que le sirva de evidencia para la formación de un juicio, deberá relacionarla con la información conexa de la propia empresa y/o del medio relacionado, con el objetivo de constatar tanto su confiabilidad y validez como que sea concordante con el concepto, políticas, filosofía de administración y cultura organizacional del ente examinado. Servirá para tal constatación que ya estuvo en vista al practicar el examen general, en especial manuales y documentos emitidos por la empresa sobre su organización y modo de administrar.

d. Confirmación

Es para tener la confirmación de las entidades ajenas a la organización respecto de ciertos temas que le interesen al auditor para que le ayuden a su trabajo.

Por ello estas entidades deben ser independientes de la empresa, además la información que ellos emitan se debe entregar directamente al auditor.

e. Observación

El auditor debe estar alerta ante cualquier situación que se produzca y todas las actividades que se llevan a cabo.

La idea es ver que nada este fuera de lo normal.

Es una técnica de aplicación muy general y su aporte no es muy concluyente, pues el auditor no la puede vincular a procedimientos específicos de verificación.

f. Análisis

Se examina cuidadosamente la información recopilada. Se comprueba la calidad de la información y su relevancia ante los hechos advertidos en las etapas de investigación, para poder definir el o los problemas, precisar su significado y trascendencia, identificar sus causas y buscar las soluciones.

g. Otras Técnicas

Técnicas tales como árboles de decisión, **CPM**, **PERT** y otras más ayudados por las estadísticas, matemáticas,

probabilidades, programación lineal, la computación ,etc. ayudan a los administradores a tomar mejores decisiones , estas técnicas también las utiliza el auditor operativo, entonces, el debe saber cómo utilizarlos, además debe tener un asesor que tenga este tipo de conocimientos.

Tanto las técnicas de proyección y de control mencionadas, como aquellas propias de la ciencias de la administración o investigación operativa, que proporcionan un arsenal moderno, principalmente matemático, y que permiten calcular eficazmente el valor de políticas directivas alternativas, son herramientas o técnicas que el auditor debe poder utilizar cuando examina la administración. Asimismo, también ellas pueden ser objeto de auditoria en cuanto a la oportunidad, propiedad y eficacia con que se manejan.

Procedimientos de Auditoria

El auditor en general, no forma a su juicio de una sola técnica, sino que aplica muchas de ellas para un mismo hecho.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín numero 2 de octubre de 1956 ha definido los procedimientos de auditoria, diciendo que son: "el conjunto de técnicas que forman el examen de una partida o un conjunto de hechos o circunstancias".

Se pueden formular programas generales y pormenorizados, según el grado de detalle. Los primeros se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos y técnicas a aplicar, los segundos son más detallados en la descripción de los procedimientos y técnicas de la auditoria (procedimientos es el curso de acción y de las tareas a realizar).

El programa de auditoria es un excelente elemento de control de avance del equipo de auditores.

Programas de Auditoria

Es planificar el trabajo general, además es debe ser una guía de las tareas del examen en forma precisa y orientadas a hechos o áreas específicas, con explicación de lo que debe hacerse.

El programa de auditoria es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoria que han de emplearse y en que oportunidad se aplicaran.

3. Criterios de Auditoria

Concepto

En mayo de 1968, John C. Burton escribió en "The Journal of Accountancy" un artículo denominado "Auditoria Administrativa", en el cual manifestaba que para delinear el marco dentro del cual pudiera desenvolverse tal tipo de

auditoria, debían considerarse varios aspectos, uno de los cuales era el formular normas de desempeño del gerente si se quería algún sentido de la evaluación de su conducta.

Estas normas debían servirte para poder evaluar lo observado en la realidad.

Cualquier evaluación implica comparar, entonces hay que tener una norma o pauta contra la cual comparar la situación real.

La auditoria operativa no tiene estas pautas que regulen en el desempeño administrativo, y para comparar se han utilizado las experiencias personales de cada auditor.

Cada vez que el auditor operativo evalúa una situación específica, una conducta, una decisión o resultado determinado debe efectuar la comparación entre lo observado y un modelo, pauta, norma o criterio de desempeño administrativo, lo que debiera permitirle emitir un juicio sobre la materia observada que determine si el fenómeno o actividad bajo examen esta siendo bien realizado o presenta errores o debilidades que es preciso sean corregidas.

Formulación de Normas

El auditor operativo, en consecuencia, enfrentado a la necesidad de emitir un juicio, para lo cual necesita practicar evaluaciones y por ende, también comparaciones, si no

cuanta con normas o criterios de auditoria formuladas previamente que regulen el desempeño administrativo que se esta examinando, deberá abocarse a la tarea de definir tales normas, para lo cual es recomendable sujetarse al siguiente itinerario:

Primero: determinar las normas teóricas que rigen la materia o función en examen

Segundo: estas normas creadas serán sujetas a pruebas. La norma teórica afectada por estas circunstancias y características, dará paso a la norma tipo.

Tercero: la norma tipo a su vez es afectada por propias políticas, planes, programas y estilo de las operaciones de la empresa o área auditada. Así, él auditor corrige la norma tipo, adecuándola al ente o función específica que está bajo examen.

La norma obtenida a esta altura se llama norma corregida.

Cuarto: la norma corregida, apropiada para la empresa o función auditada, deberá examinarse en relación a las condiciones que plantea el medio ambiente a dicha empresa o función bajo examen,

La coyuntura política y económica y los factores externos tales como la competencia, la moda, los cambios tecnológicos, etc., indudablemente que influyen, y darán origen a la norma definitiva o criterio de auditoría, que utilizará el auditor en el proceso de evaluación al que debe someterse el resultado de sus observaciones.

Esta metodología propuesta, no pretende ser el único camino para definir normas o criterios de auditoría racionalmente formuladas, sino que significa una forma de eliminar la subjetividad que afecta a las normas para la evaluación originadas solamente en la experiencia y criterios del auditor.

CONCEPTOS DE EFICACIA, ECONOMÍA Y EFICIENCIA

En un análisis se planteó que la auditoría ha venido evolucionando en el transcurso del tiempo y que uno de sus objetivos primordiales en la actualidad es la evaluación de las operaciones para determinar y aumentar su grado de eficacia, economía y eficiencia; criterios estos conocidos en la ciencia administrativa como las tres "Es" de la Gerencia.

Tales criterios son los que maneja la auditoría operativa, pero con un alcance que trasciende los propósitos de la tradicional auditoría financiera. Es conveniente por tanto, que antes de analizar el concepto o definición de esta especialidad

de la auditoría, el auditor l tenga claro el significado de los términos eficacia, economía y eficiencia.

Eficacia o Efectividad

En una concepción elemental, clara y sin eufemismos la efectividad, también denominada eficacia, consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados.

De tal forma que una actividad, una operación, un proyecto, un programa o una gestión, según sea el grado de alcance que se le dé, será efectiva en la medida en que los propósitos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados.

La eficacia es la esencia de la gerencia, pues su misión es conducir el ente hacia el logro de los objetivos, metas y resultados deseados. Las organizaciones, organismos o empresas, existen para cumplir con unos objetivos; por principio no puede concebirse ningún ente que carezca de finalidades o propósitos, pues no tendría justificación su existencia.

Los objetivos estratégicos de una institución generalmente están señalados en la disposición legal que la crea u ordena su creación y las metas periódicas en los planes y programas de la entidad.

El logro de los objetivos estratégicos es una responsabilidad del titular de la entidad, para lo cual se apoya en el control interno operacional, siendo necesario desarrollar dichos objetivos o misión primordial de la organización, fijando metas o resultados periódicos a alcanzar, los cuales podrán ser mensurables o cualitativos.

Metas Mensurables

Las metas mensurables son aquellas que se pueden cuantificar fácilmente y que se deben lograr en un periodo de tiempo dado, como por ejemplo: cantidad de manifiestos o pólizas de aduana a tramitar, cantidad de pacientes a atender, cantidad de cartas a escribir, cantidad de cursos a dictar, cantidad de ventas, cantidad de producción, etc.

Este tipo de metas debe estar claramente señalado en la programación de operaciones de cada año o en su defecto en los presupuestos programáticos de cada entidad pública o en otros documentos que en el proceso de auditoría operacional deberán ser identificados por el auditor.

Metas Cualitativas

Son metas difíciles de cuantificar que generalmente están influenciadas por un alto grado de subjetividad, como por ejemplo: mejorar la atención a los pacientes, mejorar la calidad de la capacitación, mejorar la atención al público,

mejorar el servicio a los clientes, mejorar la calidad de la producción, etc.

Este tipo de metas corresponde a los objetivos estratégicos o globales de los diferentes programas que pueda desarrollar una institución y su medición y evolución presenta mayor dificultad que en el caso de las metas cuantitativas.

Al igual que respecto a las metas cuantitativas, las metas cualitativas deben ser identificadas por el auditor para poder determinar tanto los estándares de desempeño o criterios de medición como las técnicas que utilizará en el proceso de evaluación de su eficacia. Finalmente el propósito ideal es traducir a términos cuantitativos las metas cualitativas. En general la eficacia en auditoría operacional se expresa en términos cuantitativos de unidades físicas.

Economicidad o Economía

Economía desde el punto de vista de la auditoría operacional, la economicidad o desarrollo de las operaciones es lograr el costo mínimo posible, o sea gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, una meta o un resultado deseado.

En términos pragmáticos lo más económico es no gastar ningún dinero, pero el no gastar impide alcanzar los objetivos

o las metas deseadas para la organización o institución, por lo tanto la economía debe visualizarse en función de dichos objetivos o metas.

El sistema de contabilidad es el medio de que se valen las entidades para poder medir los costos invertidos en la obtención de las metas, objetivos o resultados deseados.

Eficiencia

La eficiencia es el criterio integral que maneja la auditoría operacional, pues relaciona la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación.

Con gran razón algunos autores señalan a la auditoría operacional como sinónimo de auditoría de eficiencia, pues es claro que ésta involucra además los conceptos de eficacia y economía.

No obstante, para de aplicación pragmática, en auditoría operacional se manejan en forma independiente los criterios de eficacia, economía y eficiencia. La eficiencia se expresa normalmente en términos porcentuales (relativos).

Productividad y Rentabilidad

Por productividad se entiende la relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y el monto de los recursos

utilizados en su producción. La rentabilidad es la capacidad que tienen los capitales propios o ajenos invertidos en una empresa o entidad, de generar una renta o utilidad a favor de las mismas.

2.4.2. Gestión Empresarial

Es importante saber que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que debe exigir cierto nivel de competencia, puesto que la gestión se mueve en un ambiente en el cual los recursos escasean y por eso la persona encargada de la gestión debe aplicarse de diferentes maneras para persuadir a las fuentes de capital (financiantes).

Es de la misma manera importante resaltar que una empresa del sector privado, obtiene muchos más beneficios que una empresa del sector público. Debido a que las primeras cuentan con más recursos que las del estado y por lo tanto con más tecnología, que es el recurso principal de una empresa.

¿Qué es la gestión empresarial?

La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas persona hacen las mismas cosas todo el tiempo.

FUNCIONES DE LA GESTIÓN

La gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones según Domínguez Rubio, que son:

- a. Planificación: se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos
- d. Organización: donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto
- c. Dirección: implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.
- d. Control: este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.

FINALIDADES

Anteriormente la gestión era vista como la función de satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero. Pero en la actualidad ha cambiado esa perspectiva, desde la competencia y la función de la oferta en el mercado.

Se dice que mientras más tecnología exista, más amplio será el campo de la gestión, sin embargo la automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las expectativas de la sociedad han puesto en descubierto las carencias que tienen los directivos dentro de las empresas.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTION

La gestión, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa, se basa en cuatro herramientas principales otorgadas por Econegocios, que son:

- Plan de negocios
- Estructura del negocio
- Contabilidad
- Lista de comprobación

A continuación se describen brevemente cada una de las anteriores herramientas, para su fácil comprensión y asimilación:

Plan de negocios: Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.

Estructura del negocio: La estructura de negocios se refiere directamente a las responsabilidades que le corresponden a cada persona dentro de una empresa y los tipos y estructuras de negocios que se establecen regularmente, tales como: propiedad individual , sociedades, limitada y corporaciones.

Contabilidad: El uso de la contabilidad dentro de la gestión es muy importante, es por eso que el gestor, deberá tener altos conocimientos de contabilidad, para poder llevar a cabo sus funciones como gestor.

CONTROL DE LA GESTIÓN

"La gestión debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y la sociedad

La gestión debe tener un excelente control de sus funciones, debe de seguir de cerca todas las actividades que realice, para corroborar que lo que se está haciendo este bien hecho y se realice en los tiempos adecuados.

El control de la gestión se basa en tres puntos importantes:

- Finalidad y misión de la organización, definiendo claramente sus objetivos
- Preparación del personal para que trabaje con eficacia
- Identificar y corregir impactos de cambios sociales

Si bien la gestión empresarial no es nueva, día a día se va actualizando, tratando de hacer que las empresas crezcan más y más rápido. Con la nueva generación del conocimiento, donde en un futuro la población económicamente activa está conformada en su mayoría por personas de mayor edad, habiendo una disminución en la juventud, es necesario que todo lo que se conocía y se entendía hasta ahora de gestión empresarial cambie.

El progreso solo por progresar no debe continuar, se debe de vislumbrar hacia un futuro cada vez más presente, donde las relaciones humanas serán aun más importantes, donde el conocimiento es el arma más poderosa que tendrán los seres humanos para realizar sus labores empresariales.

La economía tal y como la conocemos va a cambiar, entonces lo único que podemos hacer es evolucionar o morir, y esa decisión solo está en nuestras manos.

La gestión es el talón de Aquiles de cualquier negocio, si no se realiza adecuadamente, se sufre el riesgo de perder la empresa o hacer que no crezca, es por eso que con este trabajo se pretende que cada día que pase la gestión cobre la importancia debida dentro de una empresa para que esta pueda crecer y desarrollarse.

Ya que si se pudiera tener una correcta gestión dentro de todas las empresas la economía del país crecería de una manera sorprendente, puesto que con la correcta utilización de servicios y recursos y la ayuda del gobierno, se podrían crear grandes cosas.

Dar a conocer los diferentes beneficios que aporta la gestión dentro de una empresa, su gran ayuda, pero sobretodo su vital importancia, ya que una correcta gestión puede ayudar en gran manera el éxito de una empresa.

Así pues se pretende que todas; las personas involucradas directamente con la administración de una empresa se den cuenta lo importante y necesaria que es la gestión; además que puedan implementarla para el crecimiento empresarial.

Plan corporativo

Dentro de toda organización y a lo largo de su vida y evolución económica, existirán dos procesos, de distinto signo, que influirán en su "filosofía".

El primer proceso es el que llamamos sinergia (del griego: sinergia, cooperación) que debe funcionar de tal forma que garantice que la organización evolucione con fuerza y capacidad.

Con la colaboración de todos los componentes de la misma, hará que todo funcione mejor en su conjunto, sin que nadie "haga la guerra por su cuenta".

Estos resultados no siempre se consiguen. Para conseguir esta sinergia, la empresa necesita:

Tener una idea muy clara de lo que quiere hacer (planificación corporativa)

En el supuesto de no existir una planificación corporativa, la empresa posiblemente sufrirá un proceso contrario, llamado entropía (del griego: entropé, acción de volverse, vuelta, cambio)

Se trata de una tendencia que se basa en que toda la estructura revierta a sus entes individuales.

La fuerza potencial de estos dos procesos antagónicos, diametralmente opuestos, uno creador y otro destructor, pone en evidencia la necesidad de la planificación corporativa, programada y consistente, y preparada para:

Identificar en qué escenario se moverá la empresa a largo plazo.

Asegurar que las estrategias se diseñen en la forma que asegure el crecimiento de la organización y garantice la renta de sus componentes a medio y largo plazo.

Desarrollar la capacidad de la organización para su adaptación con garantías a los cambios en su entorno económico y social.

El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común.

Los análisis F O D A. (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) proporcionan la información adecuada para evaluar la situación de la empresa en cada momento.

Estos estudios permiten a los empresarios identificar todas las áreas funcionales de la empresa en la que existe una situación de normalidad, como:

- Estructura financiera saneada.
- Penetración de nuestros productos en el mercado.
- Clima y moral de los empleados y trabajadores.
- Gama de productos, etc.

Por otro lado, el empresario tiene que identificar y evaluar los puntos débiles de su empresa:

- Número de quejas o reclamaciones de los clientes.
- Tensiones de tesorería.
- Manipulación y recobro a los deudores.
- Deficiencias en investigación y desarrollo, etc.

Si los factores positivos de la gestión son potenciados y los problemas resueltos con eficacia, entonces el empresario podrá evaluar sus posibilidades de crecimiento, tanto en su propio mercado como en otras zonas geográficas nacionales e incluso en otros países.

DESAFIOS DE LA GESTIÓN

La gestión, en toda organización, requiere adecuarse al carácter del trabajo. Uno de sus objetivos principales es conducir los esfuerzos que realizan sus trabajadores en pos de los objetivos de la organización.

Su éxito, por tanto, depende de su capacidad para lograr los niveles más altos de productividad, de manera que sus empleados rindan de acuerdo a sus reales potenciales de desempeño.

Durante las últimas décadas, se han producido importantes cambios en el carácter del trabajo si cambios correspondientes en las modalidades de gestión.

El cambio más sobresaliente en el trabajo apunta al hecho que el trabajo manual, pilar de las empresas y organizaciones del pasado, ha dejado de ser preponderante, cediendo su importancia al trabajo no manual (trabajo intelectual o de conocimiento).

El trabajo no manual exige de modalidades de gestión radicalmente diferentes de aquellas requeridas por el trabajo

manual. Pues bien, aunque el carácter del trabajo se ha modificado, la gestión sigue aplicando todavía los mismos modelos del pasado, sigue siendo un tipo de gestión diseñada para un tipo de trabajo que ya dejó de existir.

El trabajo no manual tiene, al menos, dos componentes muy diferentes. El primero, es un conocimiento técnico de especialidad. Todo trabajador no manual es un especialista en alguna disciplina.

Es un trabajador de conocimiento en un área determinada. Sin embargo, hay un segundo componente que no siempre es adecuadamente reconocido y que incide de manera determinante en la efectividad alcanzada por el trabajador de conocimiento.

El trabajador de conocimiento trabaja conversando, con otros o consigo mismo. Su efectividad no sólo depende de sus conocimientos técnicos de especialidad, sino también, y de manera no menos importante, de sus competencias conversacionales genéricas. Los resultados que obtiene no sólo remiten a sus conocimientos sino también, de manera decisiva, a la manera como conversa y a las competencias e incompetencias conversacionales que exhiba.

Como todo trabajador no manual, directivos y gerentes son agentes conversacionales. La gestión organizacional se realiza conversando y su éxito o fracaso está determinado por las competencias conversacionales de tales directivos y

gerentes. Pero ello es igualmente válido si la gestión está dirigida a trabajadores manuales o no manuales.

El punto que interesa destacar es que el tipo de gestión que conduce a un aumento de la productividad del trabajador no manual, produce efectos opuestos cuando se trata de trabajadores no manuales, de trabajadores de conocimiento. Aquello que funcionaba con los trabajadores manuales, con los trabajadores no manuales muestra efectos restrictivos. Su capacidad productiva se ve inhibida.

Y esto es precisamente lo que está sucediendo hoy en día y lo que se ve expresado en el reconocimiento de que estos trabajadores sólo están rindiendo al 20% de su potencial.

Para abrir nuevas modalidades de gestión es indispensable transitar desde una modalidad que llamamos "el gerente-capataz" a otra muy diferente que la literatura empresarial ha comenzado a llamar "el gerente-coach".

Se trata de dos modalidades de gestión diametralmente opuestas. La primera se funda en el miedo, la segunda es generadora de confianza. La primera le pre-establece al trabajo sus óptimos de desempeño, la segunda fija mínimos aceptables y establece desafíos abiertos.

La primera se dirige al cumplimiento de tareas, la segunda al logro de resultados. La primera se ejerce sobre las acciones del trabajador, la segunda se dirige a la disolución de aquellos obstáculos que individuos, equipos y procesos, encuentran en su desempeño.

2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

1) Control

Es el conjunto de procedimientos, medidas y métodos coordinados que se establecen en una entidad, para salvaguardar sus activos, asegurar el grado de confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia en el desarrollo de las operaciones y verificar el cumplimiento de las disposiciones, las metas y objetivos programados.

2) Control Administrativo

Es la acción de evaluar el conjunto de actividades que se realizan en un sistema completo de organización, políticas, normas y procedimientos utilizados con el fin de lograr la mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades establecidas en cada caso.

3) Control Financiero

Es la acción de evaluar el conjunto de actividades realizadas mediante sistemas y procedimientos para salvaguardar el patrimonio

con el fin de promover eficacia y eficiencia en las operaciones financieras.

4) Control concurrente

Es el que se aplica conjuntamente a la realización de las operaciones cuya corrección se está verificando.

5) Control Interno

Es el examen que lleva a cabo la propia entidad órgano de control interno del sector correspondiente, de las operaciones a fin de salvaguardar sus activos y verificar la observancia de la política prescrita por la administración.

6) Control Externo

Examen y evaluación que lleva a cabo la Contraloría General de la República con el fin de verificarla adecuación de la administración pública a sus marcos normativos de referencia y la correcta y eficiente aplicación de los sistemas financieros y administrativos.

7) Control Posterior

Examen de las operaciones después que han sido llevadas a cabo con fines de evaluar su veracidad, integridad, legalidad, eficacia y eficiencia, señalando las responsabilidades si los hubiera.

8) Control Previo

Examen de las operaciones propuestas antes de su autorización o que el acto administrativo surta sus efectos, con el propósito de establecer su propiedad, legalidad, veracidad y conformidad.

9) Evaluación del Sistema de Control

Comprende la revisión de las actividades y procedimientos adoptados para la aplicación y cumplimiento de los dispositivos legales, de las normas técnicas de control, y de las normas de los Sistemas Administrativos

10) Evidencia

Es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión del auditor.

11) Examen especial

La verificación, revisión, o estudio de una parte de las operaciones o transacciones financieras o administrativas efectuado con posterioridad a su ejecución con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y elaborar el correspondiente informe que contenga observaciones, conclusiones y recomendaciones.

12) Informe de Auditoria

Es el producto final de todo examen, debe ser redactado cuidadosamente a fin de proporcionar al lector, de manera clara toda la información necesaria referente a la auditoria practicada.

13) Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas

Son los principios fundamentales que determinan la naturaleza y alcance de la auditoria, así como los requisitos de calidad relativos a

la personalidad, a la ejecución del trabajo de campo e informe del auditor

14) Observaciones

Son los comentarios que el auditor presenta en forma narrativa sobre las deficiencias encontradas durante su examen debiendo contener en forma lógica y clara los asuntos de importancia suficientemente comprensibles para el lector del informe.

15) Organización

Es el proceso de combinar racionalmente los recursos de una entidad para alcanzar sus objetivos. Incluye la delimitación de responsabilidades y las líneas de autoridad para lograr eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.

16) Planeamiento

Es el proceso de actividades a seguir para alcanzar los objetivos establecidos, previniendo en base a hechos reales las actividades futuras necesarias para el logro de los fines de la entidad.

17) Programa de Auditoria

Es un esquema detallado del trabajo por realizar y los procedimientos por emplearse, determinando la extensión y la oportunidad en que serán aplicados. Esta planificación debe ser efectuada cuidadosamente según las circunstancias del caso.

18) Criterios

Son las normas, políticas y lineamientos que sirven para efectuar las comparaciones a fin de obtener una razonable seguridad y conclusiones.

19) Estrategia

Es la forma de conducir en proceso para alcanzar un determinado objetivo o grupo de objetivos, bajo criterios de habilidad, capacidad de arte para combinar el desarrollo de diversas acciones en el tiempo oportuno, en el lugar adecuado, con los medios idóneos y con la actitud conveniente.

20) Políticas

Son definidas como los principios generados que orientan las acciones hacia los objetivos. Desde otro punto de vista, las políticas fijan parámetros dentro de los cuales los directivos altos e intermedios del organismo social pueden aplicar sus propios criterios e iniciativas en las decisiones que les corresponda.

21) Presupuesto

Es un plan elaborado en la última fase del planeamiento que expresa cuantitativamente en términos monetarios los costos estimados de un conjunto de acciones a realizar

22) Conducta Ética.

El concepto básico de Auditoria adopta la idea de que el auditor debe llevar a cabo su trabajo dentro del marco de un código profesional de ética. Como señalan Arens y Loebbecke: "Un código de ética puede consistir en unas afirmaciones generales de conducta o reglas específicas

23) Resultados

Grado de cumplimiento de la producción o el servicio, para determinar progresos o retrocesos así como considerar la durabilidad, presentación del producto y grado de satisfacción de aquellos a quienes esta destinada.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para calificarla como una investigación "**aplicada**", en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoyará en conocimiento sobre auditoria operativa y la gestión empresarial para conseguir los propósitos de sus políticas de la empresa.

3.1.2 Nivel de investigación

Será una investigación "descriptiva" en su primer momento, luego "explicativa" y finalmente "correlacionada" de acuerdo a la finalidad de la misma.

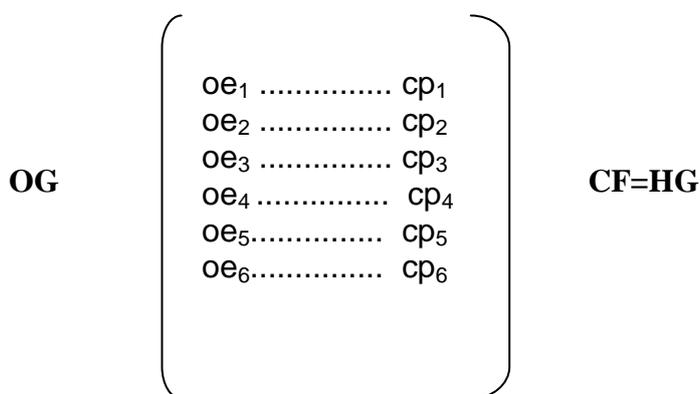
3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Método de la investigación

En la presente investigación se empleará el método descriptivo, el mismo que se complementará con el análisis, estadístico, deductivo, inductivo entre otros.

3.2.2. Diseño de la investigación

El presente estudio, dada la naturaleza de las variables materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivos, de acuerdo al siguiente esquema:



Donde:

- OG = Objetivo General
- CF = Conclusión Final
- HG = Hipótesis General
- Oe = Objetivo Especifico
- Cp = Conclusión Parcial

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Población

La población esta conformada por los, jefes y funcionarios de la diversas áreas de la Empresa Grandes Almacenes S.A.

3.3.2 Muestra

De la población anteriormente señalada utilizando criterios personales se trabajó con 75 personas de la Empresa Grandes Almacenes S..A., los mismos que están, conformados por jefes y funcionarios de la empresa.

3.4.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION

3.4.1. Técnicas

Las principales técnicas que utilizamos en la investigación serán:

1. Entrevista
2. Encuestas
3. Análisis documental

3.4.2. Instrumentos

Los instrumentos que utilizarán estas técnicas son:

- Guía de entrevistas
- Cuestionario
- Guía de análisis documental

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Entre las principales técnicas que se han utilizado para el análisis y procesamiento de las informaciones, tenemos entre otras las codificaciones, tabulación, etc., las mismas que nos han permitido llevar a cabo un trabajo ordenado para presentar los datos en tablas y gráficos, que nos permitan llegar a conclusiones y recomendaciones importantes para este estudio.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo tiene por finalidad demostrar la hipótesis propuesta sobre el tema de investigación “La auditoría operativa y la gestión empresarial para conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes. S.A. ”

Si la auditoría operativa y el control sistemático se lleva de manera íntegra y coherente, entonces se constituirá en un factor determinante para concebir y analizar a la organización de la Empresa Grandes Almacenes. S.A.

Este trabajo de investigación comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a. Analizar sí los objetivos establecidos por la dirección influyen en la auditoria operativa
- b. Determinar las estrategias que se utilizan en este tipo de examen y como se relaciona con la auditoria operativa.
- c. Seleccionar las técnicas que serían necesarias utilizar para la evaluación del control interno en la auditoria operativa.
- d. Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control. en la auditoria operativa.
- e. Conocer sí los criterios de evaluación del control interno influyen en la auditoria operativa en cuanto a su planificación.
- f. Presentar el método de control interno que se emplea en la evaluación del examen en la auditoria operativa.

Los logros obtenidos en cada uno de los objetivos específicos, nos conduce al cumplimiento del objetivo general de la investigación y consecuentemente nos permitirá contrastar la hipótesis del trabajo con los resultados obtenidos, para aceptarla o rechazarla de acuerdo al grado de significación que tenga como auditoria operativa y el enfoque sistematico.

4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS A REALIZAR

4.1. Auditoria Operativa

Se puede enfocar cualquier auditoría sobre cualquier área, ya sea desde el punto de vista financiero- contable, o desde el operativo o directivo.

En suma, se puede decir que el mismo tema puede ser visto por el auditor originando un tradicional examen financiero, o puede ser visto por un gerente (o un auditor orientado hacia temas gerenciales) dando como resultado una auditoria operativa.

Grado de dificultad

En la auditoria operativa durante el desarrollo del examen existen muchas dificultades al redactar el examen de auditoria; por ser cada examen un caso único; cada actividad requiere una clase de explicación distinta, debido a que para cada una de ellas existen diferentes lectores con conocimientos y necesidades que difieren; y requiere del auditor elevado criterio, capacidad y competencia; si el informe del auditor va a ser leído también por la Dirección General debe ser comprensible para cualquier lector inteligente, sin importar sus conocimientos específicos.

El auditor operativo debe ser por lo tanto un traductor experto del lenguaje técnico y de los conceptos complejos, que

conlleven la obtención de resultados efectivos y útiles a la empresa.

Debido a que su trabajo del auditor lo lleva a conocer todas las áreas de una organización debe sentirse cómodo en los distintos entornos, encontrando dificultades en la adopción rápida y fácilmente a las formas y lenguaje de los diferentes departamentos de una organización.

Oportunidad de información

La auditoria operativa por su propia naturaleza está orientada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace para un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Los informes escritos sobre auditoria operativa no son muy distintos de los emitidos en otros tipos de auditoria, pues aplican las mismas reglas, el informe debe ser realista, claro, conciso, contacto y persuasivo.

Su contenido puede ser relacionado con cualquier aspecto significativo de la administración y gestión a la entidad.. Alguno de los beneficios a derivarse de la auditoria operativa incluye la oportunidad de:

Reducir los costos

Incrementar los ingresos

Crear una política para llenar un vacío que a causa de la ausencia de política afecta adversamente al organismo.

Modificar una política que no satisface las necesidades del organismo.

Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o ser compatible con las metas de largo plazo del organismo.

4.2. ANÁLISIS SOBRE GESTION EMPRESARIAL

Los mercados cada vez más competitivos y más globalizados exigen por parte de las empresas una capacidad y flexibilidad muy elevada para adaptarse a los cambios rápidos.

Los negocios enfrentan ciclos más cortos para la introducción de nuevos productos y servicios, así como para dar respuesta rápida, y personalizada al mercado.

La Gestión Empresarial abarca el ciclo de negocio de la empresa, con un enfoque no solo en el mejoramiento de los métodos de producción, sino también, en la consideración de los recursos requeridos, la forma de conseguirlos y administrarlos.

Además, determina si lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y finalmente establece una realimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo del negocio.

Toda empresa o negocio solo existe si obtiene beneficios, ya que los beneficios dan a la empresa la oportunidad de crecer y desarrollarse, así pues una empresa que no obtenga beneficios tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto obtenibles como disponibles para no fracasar y como consecuencia caer en la banca rota.

A continuación se enumeran algunas caracterizaditas de los beneficios dentro de una empresa:

- Beneficios es el resultado optimo de una activad empresaria, y este solo puede medirse al finalizar un determinado periodo.
- Beneficio prueba la capacidad del empresario para lograr sus objetivos.
- Beneficio actúa como fuerza impulsora de la gestión, estimulando la búsqueda de alcanzar buenos resultados en un medio competitivo, elevando los niveles del marketing, el diseño del producto o su distribución.
- Todos los negocios deben su potencializar al máximo sus posibilidades año tras año y obtener el mayor beneficio posible.
- Podría decirse que unos impuestos demasiados altos restan motivación para la eficacia a largo plazo y frena el progreso del país.

Una empresa obtendrá más beneficios si su estrategia se basa en innovación, motivación y eficacia, estos beneficios aumentan el valor de la empresa, permite la distribución más equitativa de los mismos y recompensara a quienes formen parte de ellas, accionistas, directivos, empleados...etc.

Las recompensas se necesitan porque...

- Una buena empresa, permite invertir a muchos ahorradores privados.
- Los beneficios que la empresa le da al estado, le permite a este dotar a la sociedad en general de mejores servicios.
- Los beneficios estimulan el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiamiento.

4.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CAMPO

4.3.1. OPINIÓN SOBRE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA AUDITORIA OPERATIVA

Con relación al enunciado se formulo la pregunta, la misma que estuvo compuesta por tres (03) alternativas, cuyo enunciado de la investigación es el siguiente:

¿Cómo califica usted. la eficacia y eficiencia en la auditoria operativa?

Al analizar la información que presenta la tabla N° 01 encontramos que se entrevistaron a 75 miembros de la empresa. los mismos que estuvieron compuestos por jefes y funcionarios, de la empresa.

En cuanto a la opinión sobre la eficacia y eficiencia en la auditoria operativa de la empresa encontramos que 35 de estos refirieron que está referida alcanzar los objetivos propuestos ; seguido por 25 que consideran que es para fijar las metas programadas; seguida por un grupo de 15 que opina que es para obtener los resultados deseados.

Como se puede apreciar en la parte grafica el 47.% del personal encuestado confirma que es para alcanzar los objetivos propuestos; sin embargo el 33 % considera que es

para fijar las metas programadas, en cambio el 20 % restante opina que es para obtener los resultados deseados.

Como se puede observar, luego de la interpretación de los resultados han coincidido que la eficacia y eficiencia en la auditoria operativa de la empresa es alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla N° 01

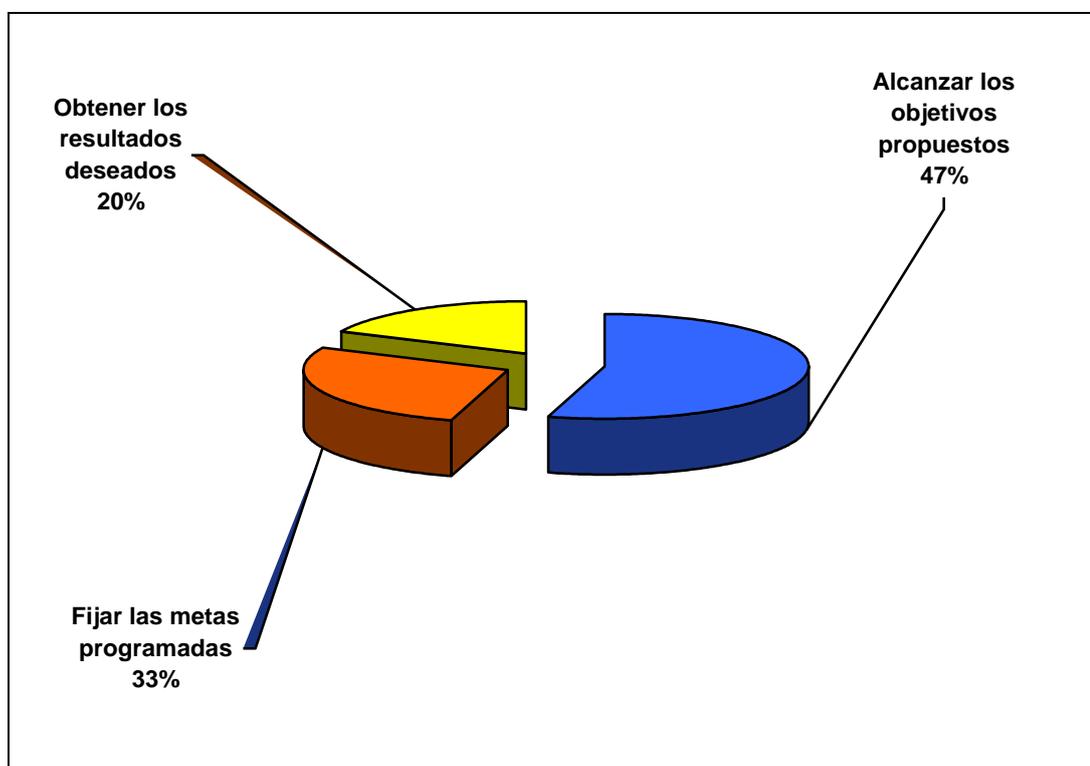
**OPINIÓN SOBRE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA AUDITORIA
OPERATIVA**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Alcanzar los objetivos propuestos	35	47.00
b) Fijar las metas programadas	25	33.00
c) Obtener los resultados deseados	15	20.00
TOTAL GENERAL	75	100

Fuente: Encuesta realizada a jefes y funcionarios, de la Empresa Grandes Almacenes. S.A.

GRAFICO N° 01

OPINIÓN SOBRE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA AUDITORIA OPERATIVA



Fuente: Encuesta realizada a jefes y funcionarios, de la Empresa Grandes Almacenes.S.A.

4.3.2. OPINION SOBRE SI LA AUDITORIA OPERATIVA, DEBE SER PLANEADA PARA LLEGAR AL OBJETIVO

Con respecto al enunciado se formulo la pregunta, la misma que estuvo compuesta por cuatro (04) alternativas, cuya interrogante del asunto precitado es el siguiente:

¿Cree Usted. que la auditoria operativa debe ser planeada para llegar al objetivo?

Al finalizar la información que presenta la tabla N° 02 encontramos que se entrevistaron a 75 miembros de la empresa compuesto por jefaturas de áreas y funcionarios.

En cuanto a la opinión sobre la auditoria operativa debe ser planeada para llegar al objetivo encontramos que 40 de ellos expresaron que permite satisfacer necesidades del cliente; luego 20 precisaron que es para establecer todas las políticas, seguido por un grupo de 10 que indicaron que permite definir el campo de acción que se evalúa,; y un grupo de 05 expresaron que permite conocer el grado de amplitud del trabajo..

Se puede apreciar luego de la interpretación de la información disponible que mayoritariamente los encuestados coinciden en satisfacer necesidades del cliente.

TABLA Nº 02

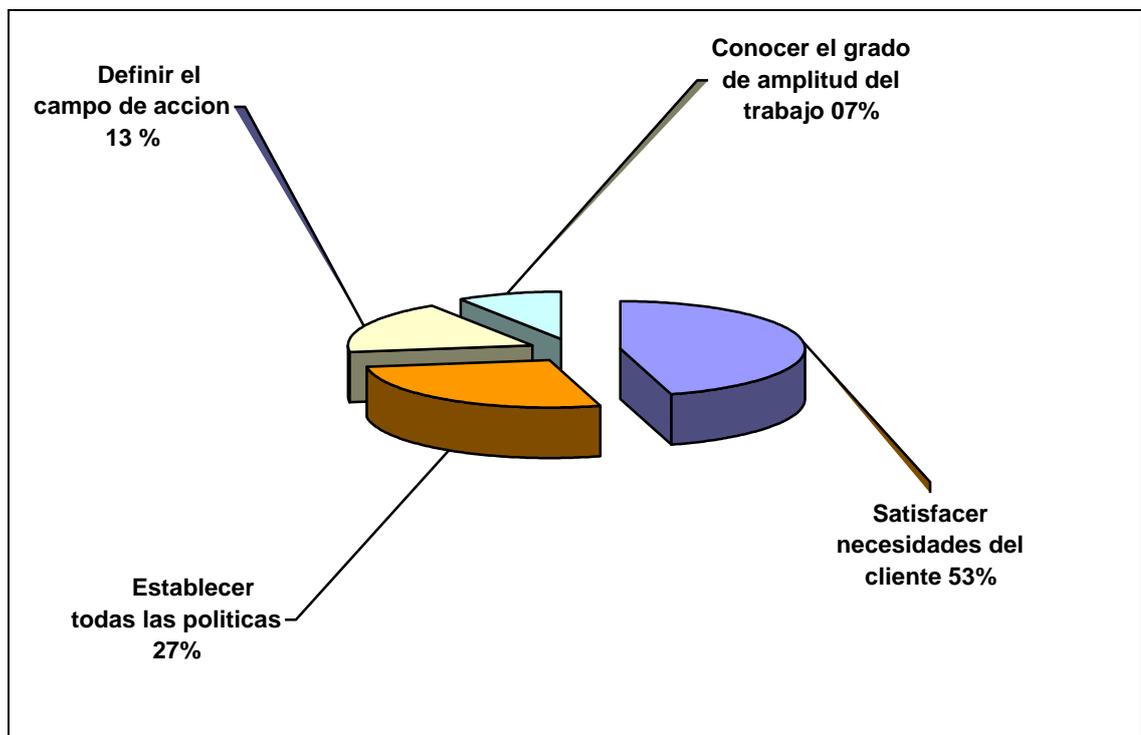
**OPINION SOBRE LA AUDITORIA OPERATIVA, DEBE SER PLANEADA
PARA LLEGAR AL OBJETIVO**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Satisfacer necesidades del cliente	40	53.00
b) Establecer todas las políticas	20	27.00
c) Definir el campo de acción que se va a evaluar	10	13.00
d) Conocer el grado de amplitud del trabajo	05	07.00
TOTAL GENERAL	75	100

Fuente: Encuesta realizada a jefes y funcionarios, de la Empresa Grandes Almacenes.S.A.

GRAFICO N° 02

OPINION SOBRE SI LA AUDITORIA OPERATIVA, DEBE SER PLANEADA
PARA LLEGAR AL OBJETIVO



Fuente: Encuesta realizada a jefes y funcionarios, de la Empresa
Grandes Almacenes S.A.

4.3.3. OPINION SOBRE EL OBJETIVO SOBRE LA APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTION

En relación al enunciado se formuló la pregunta, la misma que estuvo compuesta por tres (03) alternativas, cuyo enunciado de la interrogante es la siguiente:

¿Cuál es el objetivo de la auditoria operativa de aplicar el control de gestión?

Al analizar la información que presenta la Tabla N° 03 encontramos que se entrevistaron a 75 personas, los mismos que estuvieron compuestos por jefes y funcionarios de la empresa.

En cuanto a la opinión sobre el objetivo de la aplicación del control de gestión encontramos que 34 de éstos refirieron que el objetivo de aplicación del control de gestión es para ayudar a la dirección general; seguido por 28 que consideran la función de gestión al más alto nivel; seguida por un grupo de 13 que estiman que el control se aplica para mejor extensión y profundidad a la labor de control.

Como se puede apreciar en la parte gráfica el 45% del personal encuestado confirma que el objetivo es para ayudar

a la dirección general. Sin embargo el 37 % considera que el objetivo es la función de gestión al más alto nivel, en cambio el 18 % restante opina que el control se aplica para conocer la extensión y profundidad de la labor del control.

Como se puede observar, luego de la interpretación los encuestados han coincidido que el objetivo de la aplicación del control de gestión es para ayudar a la dirección general , no debemos dejar de lado la opinión de las que consideran que también la función de gestión al más alto nivel. De la empresa.

Tabla Nº 03

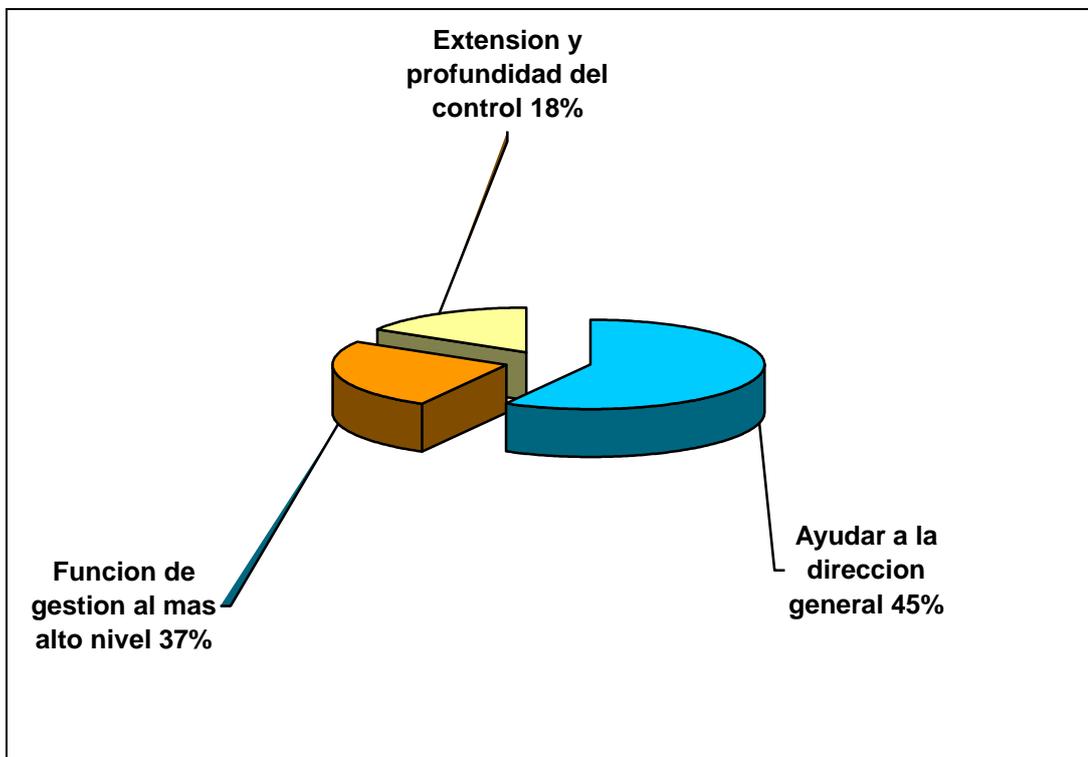
**OPINIÓN SOBRE EL OBJETIVO DE APLICACIÓN DEL CONTROL DE
GESTION**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
-a) Ayudar a la dirección general	34	45.00
b) Función de gestión al más alto nivel	28	37.00
-c) Extensión y profundidad del control.	13	18.00
TOTAL GENERAL	75	100

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Grandes Almacenes. S.A.

Gráfico N° 03

OPINIÓN SOBRE EL OBJETIVO DE APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTION



Fuente: Encuesta realizada a jefes y funcionarios, de la Empresa Grandes Almacenes S.A.

4.3.4 OPINION SOBRE LAS FORMAS DE CONTROL MAS UTILIZADAS

En torno a lo enunciado se preparó la pregunta, la misma que estuvo compuesta por tres (03) alternativas, cuya interrogante referida al enunciado es el siguiente:

¿Cuál considera Usted que son las formas de control más utilizadas ?

Del análisis de la información que presenta la Tabla N° 04 encontramos que se entrevistaron a 75 personas de la empresa, los mismos que estuvieron compuestos por jefes y funcionarios,

En cuanto a la opinión sobre las formas de control más utilizadas se observó que 38 de estos refirieron que el control interno. Seguido por un grupo de 22 que consideran que es una labor de inspección; seguido después por 15 encuestados que precisaron que es una labor de comprobación posterior

En cuanto a lo que se puede observar en la parte gráfica, el 51% del personal encuestado confirman que es una labor de control interno; sin embargo el 29% considera que es una labor de inspección; y el 20% restante estima que es una labor de comprobación...

TABLA N° 04

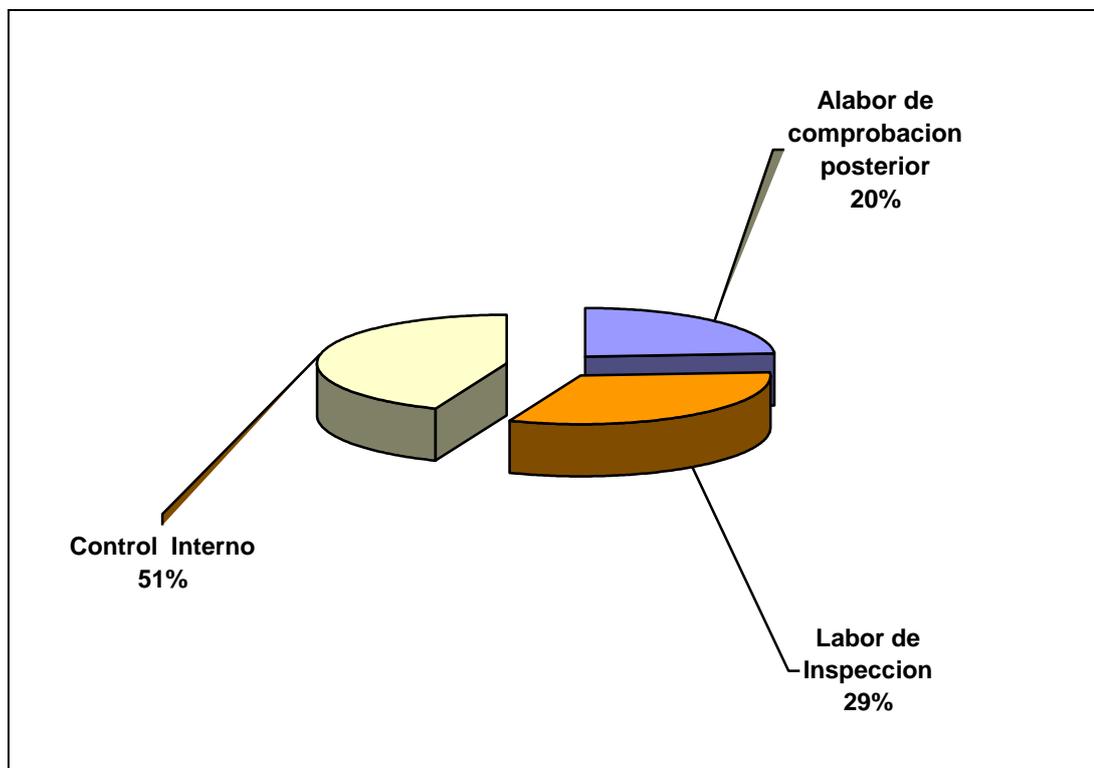
OPINION SOBRE LAS FORMAS DE CONTROL MAS UTILIZADAS

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Control Interno	38	51.00
b) Labor de Inspección	22	29.00
-c) Labor de comprobación posterior	15	20.00
TOTAL GENERAL	75	100

Fuente: Encuesta realizada a jefes y funcionarios, de la Empresa Grandes Almacenes.S.A.

Gráfico N° 04

OPINION SOBRE LAS FORMAS DE CONTROL MAS UTILIZADAS



Fuente: Encuesta realizada a jefes y funcionarios, de la Empresa Grandes Almacenes S.A.

4.3.5. OPINION SOBRE LAS TECNICAS COMO EVIDENCIA SUFICIENTE PARA OBTENER INFORMACION

En relación al enunciado en referencia, se formuló la pregunta compuesta por tres (03) alternativas, cuyo enunciado es el siguiente:

¿Son las técnicas evidencia suficiente para obtener información?

Al analizar la información que presenta la Tabla N° 05 encontramos que se entrevistaron a 75 personas, los mismos que estuvieron compuestos por jefes y funcionarios de la empresa.

En cuanto a la opinión sobre las técnicas como evidencia suficiente para obtener información encontramos que 36 de éstos refirieron que es una información destinada a sustentar con pruebas,; seguido por 24 que consideran que son las pruebas auténticas de análisis; seguida por un grupo de 15 que estiman que son herramientas de investigación confiable

Como se puede apreciar en la parte gráfica el 48% del personal encuestado confirma que las técnicas como evidencia suficiente es una información destinada a sustentar.

Sin embargo el 32 % considera que son pruebas auténticas de análisis, en cambio el 20 % restante opina que es una herramienta de investigación confiable.

Como se puede observar, luego de la interpretación los encuestados han coincidido que es una información destinada a sustentar no debemos dejar de lado la opinión de las que consideran que son pruebas auténticas de análisis..

TABLA Nº 05

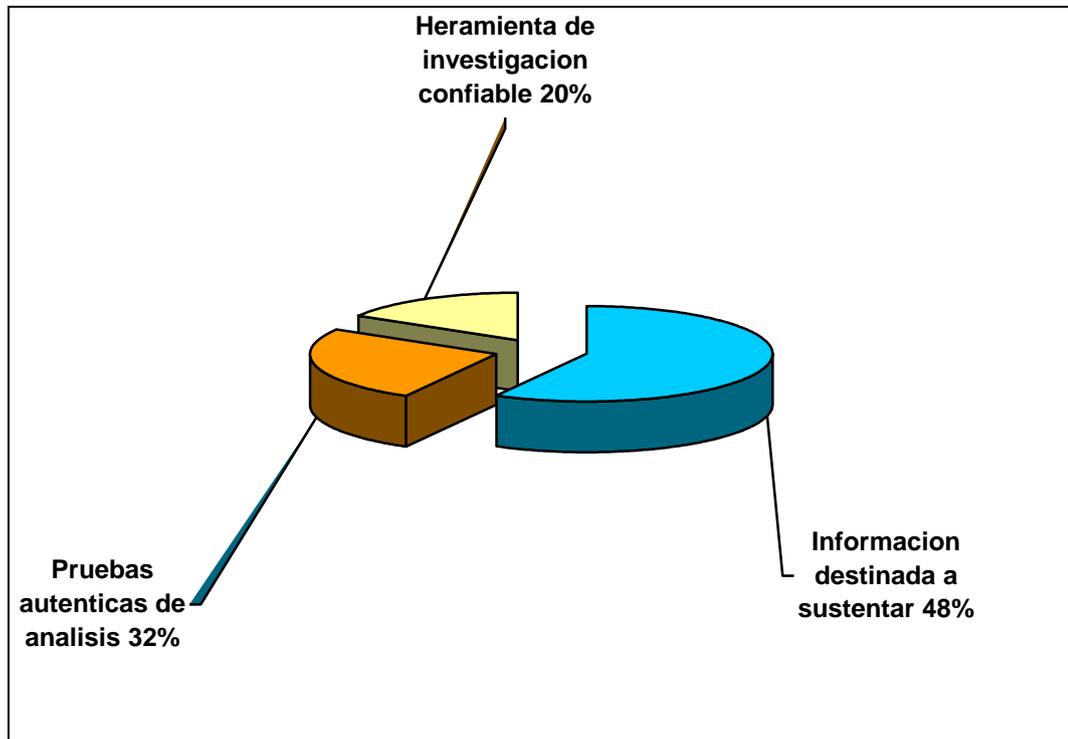
**OPINION SOBRE LAS TECNICAS COMO EVIDENCIA SUFICIENTE
PARA OBTENER INFORMACION**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Información destinada a sustentar	36	48.00
b) Pruebas auténticas de análisis	24	32.00
-c) Herramienta de investigación confiable	15	20.00
TOTAL GENERAL	75	100

Fuente: Encuesta realizada a jefes y funcionarios, de la Empresa Grandes Almacenes. S.A

Gráfico N° 05

**OPINION SOBRE LAS TECNICAS COMO EVIDENCIA SUFICIENTE
PARA OBTENER INFORMACION**



Fuente: Encuesta realizada a jefes y funcionarios, de la Empresa
Grandes Almacenes. S.A.

4.4 CONTRASTACION Y VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

Al finalizar el desarrollo de los objetivos específicos, en el cual se exponen y analizan las variables en el contexto de la realidad, a fin de obtenerse las conclusiones que permitan verificar y contrastar la hipótesis propuesta, analizando, interpretando y comparando los resultados dentro de una relación netamente estructural entre los objetivos, hipótesis y conclusiones encontrándose una total relación, la cual expresa “Que la hipótesis presentada tiene un alto nivel de consistencia y veracidad”.

Índice de Relación

A	:	Total relación	(5)
B	:	Muy buena relación	(4)
C	:	Buena relación	(3)
D	:	Regular relación	(2)
E	:	Ninguna relación	(0)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación sobre “La auditoría operativa y la gestión empresarial para conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes. S.A., se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Al realizar la auditoria operativa con frecuencia se observan áreas operativas deficientes en la organización, las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y poder así obtener efectos que beneficien a la empresa, no solo al presente sino también al futuro.
2. Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer como funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad.
3. Basándose en dichas revisiones se ha identificado asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes en la organización de las actividades de la empresa en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

4. Una aplicación más selectiva de los recursos se hace necesario, excepto para cualquier actividad o aspecto que debe ser examinado por un requisito legal, los requisitos deben ser normalmente dirigidos a aquellas actividades y aspectos que parecen ofrecer el más grande potencial para el mejoramiento constructivo.

RECOMENDACIONES

Como efecto de los resultados obtenidos y de las conclusiones planteadas se proponen a continuación las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda aplicar un criterio más integral para un buen manejo de las áreas operativas, pues relaciona la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación., a efectos de superar posibles debilidades y optimizar la gestión. de la empresa.
2. De tal forma que una actividad, una operación, un proyecto, un programa o una gestión, según sea el grado de alcance que se le dé, será efectiva en la medida en que los propósitos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados. Es así que la eficacia es la esencia de la gerencia, pues su misión es conducir el ente hacia el logro de los objetivos, metas y resultados deseados. La organización, debe, cumplir con unos objetivos; por principio no puede concebirse ningún ente que carezca de finalidades o propósitos, pues no tendría justificación su existencia.
3. Se recomienda que la alta dirección de la empresa considere a la auditoria operativa como una herramienta importante en la toma de las decisiones para mejorar la gestión y el buen uso de los recursos y optimizar los recursos financieros y presupuestales, a fin de cumplir con las metas y objetivos institucionales.

4. Se recomienda que la administración de la empresa considere de gran importancia a las recomendaciones resultantes de la auditoría ya que viene a corregir las debilidades existentes en la gestión de la empresa, realizando acciones viables de implementación de dichas recomendaciones en un tiempo oportuno y sancionándolos a los funcionarios responsables de las debilidades encontradas si las hubiera.

TABLA Nº 07

ANÁLISIS Y CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS				
HIPÓTESIS GENERAL	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RELACIÓN CON Obj. Hip.
<p>Si la auditoria operativa y la gestión empresarial es favorable entonces podrá conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes. S.A.</p>	<p>Conocer como la auditoria operativa y la gestión empresarial puede conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes S.A.</p>	<p>a. Analizar si los objetivos establecidos en el control influyen en la auditoria operativa.</p>	<p>a. Obtener una visión completa del cumplimiento de normas políticas y procedimientos y de la utilización de los recursos asignados.</p>	5
		<p>b.- Determinar las estrategias que se utilizan en este tipo de examen y como se relaciona con la auditoria operativa.</p>	<p>b.- La aplicación del control interno nos permite obtener una visión completa del cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos para el cumplimiento de la organización social.</p>	5
		<p>c.- Seleccionar las técnicas que serían necesarias utilizar para la evaluación del control interno en una auditoria operativa.</p>	<p>c.- Con la aplicación del control interno identificamos los puntos claves para el cumplimiento de objetivos de la organización</p>	5
		<p>d. Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control en una auditoria operativa</p>	<p>d.- Con un nuevo enfoque sobre el control interno se viabilizan las fases de desarrollo de los objetivos y políticas de la organización.</p>	5
		<p>e.- Conocer si los criterios de evaluación del control interno influyen en una auditoria operativa en cuanto a su planificación.</p>	<p>e.- La aplicación del control interno influye en el orden de la gestión de la organización asegurando hasta donde sea práctico y posible la exactitud y confiabilidad.</p>	5

BIBLIOGRAFÍA

- 1. JORGE BARAJAS.** Palomo, Auditoria con Valor Agregado
- 2. BRAVO CERVANTES,** Miguel H. Control Interno – Lima, San Marcos,
- 3. RUSENAS, RUBEN** Oscar, Manual de control interno Buenos Aires: Eds, Macchi,
- 4. MENDIVIL ESCALANTE,** Victor Manuel Elementos de auditoria 5°Ed. México, D.F. Ecafsa,
- 5. CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA,** Normas, Técnicas y Prácticas aplicables la Auditoria de Gestión. (Escuela Nacional de Control). Edición
- 6. J.A.CASHIN, P.D.NEUWIRTH, J.F.LEVY.** Manual de Auditoria Tom I, Edición Nueva York- EE.UU.
- 8. WALTER B. MEIGS,** Principios de Auditoria, Edición. México
- 9. WHITTINGTON RAY, O. PANY, KURT.** Auditoria un enfoque integral, Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill,

10. **CAÑIBANO CALVO**, Leandro. Curso de auditoria contable Madrid: Pirámide,
11. **MENDIVIL ESCALANTE**, Victor Manuel. Elementos de auditoria 5°Ed.Mexico, D.F. Ecafsa,
12. **RONELL B. RAAUM**, Manual de Auditoría, Oficina General de Contabilidad, EEUU (GAO). .
13. **R.K. MAUTZ**. Fundamentos de Auditoría Tom. I, Edición Macchi S.A. Córdoba – Buenos Aires- Argentina.
14. **PATRICK J. BRENNAN**. Control Interno. Escuela Wharton, Universidad de Pensilvania.

MATRIZ DE CONSISTENCIA
LA AUDITORIA OPERATIVA Y LA GESTION EMPRESARIAL PARA CONSEGUIR LOS PROPOSITOS DE SUS POLITICAS DE LA EMPRESA GRANDES ALMACENES. S.A.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
<p>1. Problema Principal</p> <p>¿De que manera la auditoria operativa y la gestión empresarial para conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes S.A. ?</p> <p>2. Problema Secundario</p> <p>a. ¿Cómo los objetivos establecidos por la dirección influyen en la auditoria operativa?</p> <p>b. ¿En que medida las estrategias que se utilizan en este tipo de examen se relacionan con la auditoria operativa. ?</p> <p>c. ¿Qué técnicas serían necesarias utilizar para la evaluación del control interno en la auditoria operativa.</p> <p>d. ¿Que procedimientos podrían aplicarse en esta forma de control en la auditoria operativa?</p> <p>e. ¿ En que medida la evaluación del control interno influye en la auditoria operativa en cuanto a su planificación ?</p>	<p>1. Objetivo general</p> <p>Conocer como la auditoria operativa y la gestión empresarial puede conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes S.A.</p> <p>2.Objetivos específicos</p> <p>a. Analizar si los objetivos establecidos en el control influyen en la auditoria operativa.</p> <p>b. Determinar las estrategias que se utilizan en este tipo de examen y como se relaciona con la auditoria operativa.</p> <p>c. Seleccionar las técnicas que serian necesarias utilizar para la evaluación del control interno en la auditoria operativa.</p> <p>d. Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control en la auditoria operativa.</p> <p>e. Conocer si los criterios de evaluación del control interno influyen en la auditoria operativa en cuanto a su planificación.</p>	<p>1. Hipótesis general</p> <p>Si la auditoria operativa y la gestión empresarial es favorable entonces podrá conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes. S.A.</p> <p>2. Hipótesis secundaria</p> <p>a. Si los objetivos establecidos en el control son claros, entonces propicia un mejoramiento en el proceso de la auditoria operativa, una integración para la efectividad y la calidad total. de la empresa..</p> <p>b. Si las estrategias utilizadas en una auditoria operativa son claras, entonces permiten que haya una relación entre las mismas y lograr los resultados satisfactorios.</p> <p>c. Si las técnicas que se utilizaron en la evaluación del control interno son adecuadas, entonces permitirá orientar a la ejecución de la auditoria operativa.</p> <p>d. Si los procedimientos se encuentran bien diseñados entonces servirán para ejercer un mejor control en la auditoria operativa.</p> <p>e. Si los criterios para la evaluación del control interno están bien aplicados entonces influirán en la auditoria operativa en cuanto a su planificación.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>X Auditoria Operativa</p> <p>Indicadores</p> <p>X1 Información X2 Objetivos X3 Evidencias X4 Sistemas X5 Procedimientos</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>Y Gestión Empresarial</p> <p>Indicadores</p> <p>Y1 Presupuesto Y2 Gestión Y3 Políticas Y4 Capital Y5 Control</p>	<p>1.Tipo de Investigación</p> <p>De acuerdo al propósito de la investigación naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para calificarla como una investigación "Aplicada" en razón que para su desarrollo, en la parte teórica conceptual, se apoyará en conocimiento sobre auditoria operativa. y la gestión empresarial.</p> <p>2. Nivel de Investigación</p> <p>Será una investigación "Descriptiva" en su primer momento luego "Explicativa" y finalmente "correlacionada" de acuerdo a la finalidad de la misma.</p>

ENCUESTA

INSTRUCCIONES

La presente técnica tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación. La auditoría operativa y la gestión empresarial para conseguir los propósitos de sus políticas de la Empresa Grandes Almacenes. S.A..En las preguntas que a continuación se presentan, sírvase elegir una alternativa, marcando para tal fin con un aspa (x). Esta técnica es, anónima y se le agradece su colaboración.

1. ¿Cómo califica la eficacia y eficiencia en la auditoria operativa?

- a) Alcanzar los objetivos propuestos ()
- b) Fijar las metas programadas ()
- c) Obtener los resultados deseados ()

2 ¿Cree usted que la auditoria operativa debe ser planeada para llegar al objetivo ?

- a) Satisfacer necesidades del cliente ()
- b) Establecer todas las políticas ()
- c) Definir el campo de acción ()
- d) Conocer el grado de amplitud del trabajo ()

3. ¿Cuál es el objetivo de la auditoria operativa de aplicar el control interno?

- a). Para ayudar a la dirección general ()
- b). Función de gestión al más alto nivel ()
- c) Extensión y profundidad la labor del control ()

4. **¿Cuál considera usted que son las formas del control mas utilizados?**

a) Control Interno ()

b) Labor de inspección ()

c) Labor de comprobación posterior ()

5. **¿Son las técnicas evidencia suficiente para obtener información?**

a). Información destinada a sustentar ()

b). Pruebas auténticas de análisis ()

c) Herramienta de investigación confiable ()