



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
UNIDAD DE POSGRADO**

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA
ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS
LOGÍSTICOS DE LIMA METROPOLITANA Y EL CALLAO
2014 - 2017**

**PRESENTADA POR
RENEE HORTENCIA BASURTO ORTIZ**

**ASESOR
VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CONTABILIDAD Y
FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORÍA Y CONTROL DE LA GESTIÓN
EMPRESARIAL**

**LIMA – PERÚ
2022**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
UNIDAD DE POSGRADO**

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA
PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN
LAS EMPRESAS DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE LIMA
METROPOLITANA Y EL CALLAO 2014 - 2017**

**TESIS PARA OBTENER
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CONTABILIDAD
Y FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORÍA Y CONTROL
DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PRESENTADO POR
RENEE HORTENCIA BASURTO ORTIZ**

LIMA – PERÚ

2022

**LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA
PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN
LAS EMPRESAS DE SERVICIOS LOGÍSTICOS, DE LIMA
METROPOLITANA Y EL CALLAO 2014 - 2017**

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Dr. Virgilio Wilfredo Rodas Serrano

PRESIDENTE DEL JURADO:

Dr. Juan Amadeo Alva Gómez

SECRETARIO:

Dr. Cristian Alberto Yong castañeda

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. Virgilio Wilfredo Rodas Serrano

Dr. Jose Antonio Paredes Soldevilla

Dra. Choy Zevallos, Elsa Esther

DEDICATORIA

A mi madre y mi padre que son las estrellas que me iluminan desde el cielo, y siempre fueron mi apoyo y sus palabras mi aliento.

Al padre de mis hijos, que desde el cielo siempre me ayuda y acompaña.

A mis hijos, que son mi alegría y mi razón de salir adelante y ser cada día mejor.

A Dios que me fortalece y bendice siempre.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la USMP con aprecio por compartir sus sabias enseñanzas que transmitiré en mi condición de maestra.

ÍNDICE

CARÁTULA	i
TÍTULO	ii
ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.1.1 Delimitación de la investigación	9
1.2 Formulación del problema	10
1.2.1 Problema general	10
1.2.2 Problemas específicos	10
1.3 Objetivos de la investigación	10
1.3.1 Objetivo general	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Justificación de la investigación	11
1.4.1. Importancia	11
1.4.2. Viabilidad de la investigación	11
1.5 Limitaciones	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes de la investigación	12
2.2 Bases teóricas	15
2.3. Definiciones conceptuales	58
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	61
3.1 Formulación de la hipótesis	61
3.1.1 Hipótesis general	61
3.1.2 Hipótesis específicas	61
3.2. Operacionalización de las variables	62
CAPÍTULO IV: METODOLÓGIA	63
4.1 Diseño metodológico	63

4.2	Población y muestra.....	63
4.3	Técnicas de recolección de datos	66
4.4.	Técnicas para el procesamiento de la información.....	66
4.5	Aspectos éticos	66
CAPÍTULO V: RESULTADOS		68
5.1	Interpretación de resultados.....	68
5.2	Análisis de resultados.....	68
5.3	Contrastación de hipótesis	92
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		103
6.1	Discusión	103
6.2	Conclusiones.....	104
6.3	Recomendaciones	105
FUENTES DE INFORMACIÓN.....		108
ANEXOS		112
Anexo 1. Matriz de consistencia.....		113
Anexo 2. Encuesta		114
Anexo 3. Plan de auditoría y Programa de Auditoría.....		118

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Ranking de despachadores de aduana en exportaciones.....	3
Tabla 2.	Ranking de despachadores de aduana en importaciones.....	5
Tabla 3.	Puestos según ranking de despachadores de aduana en exportaciones.....	6
Tabla 4.	Puestos según ranking de despachadores de aduana en importaciones.....	7
Tabla 5.	Distribución de la población.....	64
Tabla 6.	Distribución de la muestra	66
Tabla 7.	Resultado de la aplicación de las encuestas	68
Tabla 8.	Puesto que ejerce dentro de la empresa de servicios logísticos.....	68
Tabla 9.	Años que viene trabajando en la empresa de servicios logísticos	70
Tabla 10.	La auditoría de gestión como una herramienta estratégica contribuye directamente alcanzar los objetivos de la Administración.....	71
Tabla 11.	La auditoría de gestión contribuye en beneficio de la entidad, para alcanzar los objetivos de la administración	72
Tabla 12.	El rol de la auditoría de gestión y sus actuaciones de la administración en el tiempo, en las empresas de servicio logístico.....	74
Tabla 13.	El plan de auditoría de gestión permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas	75
Tabla 14.	Un plan de auditoría de gestión bien elaborado, y la adquisición de los recursos de la empresa	77
Tabla 15.	El planeamiento apropiado, permite establecer que la empresa ha alcanzado sus objetivos programados	78
Tabla 16.	El Programa de auditoría contribuye en la dirección y control de las empresas.....	80
Tabla 17.	Los procedimientos utilizados en la auditoría de gestión contribuyen en alcanzar los objetivos de la administración en las empresas	82
Tabla 18.	Las recomendaciones del Informe de auditoría y su incidencia en la calidad de los servicios de las empresas de Servicios Logísticos.....	83
Tabla 19.	El informe de auditoría de gestión contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas.	84
Tabla 20.	El seguimiento de medidas correctivas, contribuye favorablemente, en el crecimiento de las empresas	86
Tabla 21.	La implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas influyen en la optimización y crecimiento de las exportaciones en las empresas de servicios logísticos	88

Tabla 22. La implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas influyen en la optimización y crecimiento de las importaciones en las empresas de servicios logísticos	89
---	----

LISTA DE FIGURAS LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Ranking de despachadores de aduana en exportaciones.....	4
Figura 2.	Ranking de despachadores de aduana en importaciones.....	5
Figura 3.	Puesto que ejerce dentro de la empresa de servicios logísticos.....	69
Figura 4.	Años que viene trabajando en la empresa de servicios logísticos	71
Figura 5.	La auditoría de gestión como herramienta estratégica contribuye directamente en alcanzar los objetivos de la administración.....	72
Figura 6.	La auditoría de gestión contribuye en beneficio de la entidad, para alcanzar los objetivos de la administración	74
Figura 7.	El rol de la auditoría de gestión y sus actuaciones de la administración en el tiempo, en las empresas de servicio logístico.....	75
Figura 8.	El plan de auditoría de gestión permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas	77
Figura 9.	Un plan de auditoría de gestión bien elaborado, y la adquisición de los recursos de la empresa	78
Figura 10.	El planeamiento apropiado, permite establecer que la empresa ha alcanzado sus objetivos programados	80
Figura 11.	El Programa de auditoría contribuye en la dirección y control de las empresas Elaboración: Propia.....	81
Figura 12.	Los procedimientos utilizados en la auditoría de gestión contribuyen en alcanzar los objetivos de la administración en las empresas	83
Figura 13.	Las recomendaciones del Informe de auditoría y su incidencia en la calidad de los servicios de las empresas de Servicios Logísticos.....	84
Figura 14.	El informe de auditoría de gestión contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas	86
Figura 15.	El seguimiento de medidas correctivas, contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas	87
Figura 16.	La implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas influyen e en la optimización y crecimiento de las exportaciones en las empresas de servicios logísticos	89
Figura 17.	La implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas influye en la optimización y crecimiento de las importaciones en las empresas de servicios logísticos	91

RESUMEN

La Tesis titulada: **“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE LIMA METROPOLITANA Y EL CALLAO 2014 - 2017”**; está relacionada a la necesidad que tienen las empresas de servicio logístico en efectuar auditorías de gestión; considerando que de acuerdo a nuestra investigación, generalmente se les efectúan auditorías financieras, con el objetivo de dictaminar la información financiera; sin embargo la auditoría de gestión permite evaluar la gestión de la organización y hacer las correcciones necesarias a través de la evaluación de las áreas, cuyo informe contendrá las recomendaciones necesarias para optimizar la gestión.

El propósito consiste en determinar de qué manera la auditoría de gestión, como herramienta estratégica, contribuye a alcanzar los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos.

La investigación es de tipo aplicada, de diseño no experimental de nivel fue descriptivo, los instrumentos fueron teórico-doctrinarios; se consultó las fuentes de información de auditoría de gestión y administración, componentes que integran el marco teórico, los mismos que se contrastaron con los resultados. Se aplicó el instrumento de la encuesta dirigida a gerentes y empleados de las empresas conformantes de la presente tesis; la misma que es analizada estadísticamente utilizando el software SPSS versión 25.

Palabras clave: Auditoría de gestión – Administración.

ABSTRACT

The thesis entitled: "THE MANAGEMENT AUDIT AS A STRATEGIC TOOL TO ACHIEVE THE OBJECTIVES OF THE ADMINISTRATION IN THE LOGISTICS SERVICES COMPANIES OF METROPOLITAN LIMA AND CALLAO 2014 - 2017"; It is related to the need for logistics service companies to carry out management audits; Considering that according to our investigation, financial audits are generally performed on them, with the objective of determining the financial information; However, the management audit allows evaluating the organization's management and making the necessary corrections through the evaluation of the areas, the report of which will contain the necessary recommendations to optimize management.

The purpose is to determine how the performance audit, as a strategic tool, contributes to achieving the objectives of the administration in logistics services companies.

The research is of an applied type, of non-experimental level design, it was descriptive, the instruments were theoretical-doctrinal; The management and administration audit information sources were consulted, components that make up the theoretical framework, which were contrasted with the results. The instrument of the survey directed to managers and employees of the companies that make up this thesis was applied; it is statistically analyzed using SPSS version 25 software.

Keywords: Management Audit-Administration.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, promueve la utilización de la auditoría de gestión en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao, por ser un instrumento que juega un rol fundamental, al medir las actuaciones de la Administración, mediante la evaluación de sus áreas, cuyo informe contendrá las recomendaciones necesarias para optimizar la gestión.

La relevancia de esta tesis es plantear que la auditoría de gestión como una herramienta estratégica de control, es fundamental para detectar irregularidades de diversa índole, con la finalidad de aplicar el correctivo necesario de las deficiencias; permitiendo así el cumplimiento de los objetivos de la administración.

La tesis consta de seis capítulos, que se detallan a continuación:

Capítulo I, comprende el planteamiento del problema, definición del problema, los objetivos, la justificación y las limitaciones del estudio.

Capítulo II, señala el Marco teórico, que incluye los antecedentes nacionales e internacionales y las definiciones conceptuales.

Capítulo III, describe la hipótesis, las variables y la operacionalización de las variables.

Capítulo IV, señala la metodología que incluye: la población y muestra, las técnicas de recolección de datos, procesamiento de la información y los aspectos éticos.

Capítulo V, presenta los resultados, la contrastación de hipótesis, el análisis e interpretación de resultados.

Capítulo VI, describe la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Seguidamente se presenta las fuentes de información y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Las empresas de servicios logísticos u operadores logísticos, son aquellas entidades que por pedido de su cliente, diseñan los procesos integrales de abastecimiento transporte, almacenaje, distribución e inclusive, algunas actividades del proceso productivo; así mismo organizan gestionan y controlan dichos procesos; para ello utilizan los activos fijos de alta tecnología, que pueden ser tanto propios como ajenos; pudiendo ofrecer servicios adicionales según las necesidades del cliente.

Las actividades que efectúa un operador logístico son: el recojo de las mercancías, para ello debe de conocer con antelación en que momento puede hacerlo; recepcionar las mercaderías y registrar la entrada de la misma; recepcionar los documentos de orden de salida de mercaderías hacia sus destinos respectivos, la cual se realiza con conexión informática; la preparación de pedidos, la carga de mercancías en cualquier medio de transporte (camiones o vehículos), para su distribución. Estas actividades pueden ser subcontratadas o realizadas por el operador logístico; todo depende, si este cuenta con una flota de vehículos y con la debida autorización administrativa para brindar el servicio de transporte respectivo.

El crecimiento del comercio exterior, ha ocasionado que las empresas de servicio logístico, diversifiquen sus servicios, utilizando para ello tecnologías de punta, para ofrecer, una logística integral en muy corto tiempo. Este proceso se inicia recogiendo la mercadería,

y en el caso de una exportación, el operador logístico se encarga del transporte, los trámites aduaneros, la llegada al puerto, el embarque a la naviera y al final, su llegada a un puerto de destino, ya sea en el interior del país o en el extranjero.

Las empresas de servicios logísticos cumplen, una función importante en la optimización de la cadena de abastecimiento de las entidades importadoras/exportadoras de productos. En el Perú los servicios claves en el comercio internacional, recaen con fuerza en los operadores logísticos, debido a los grandes almacenes que estos cuentan, donde se depositan las mercaderías que entran y salen de nuestro territorio, los mismos que se encuentran controlados por las autoridades aduaneras y la SUNAT.

La calidad de los servicios que las empresas de servicio logístico brindan, se posiciona en la mente de cada cliente, mediante la transmisión de su cultura organizacional que la empresa practica en todas las operaciones que realiza a sus clientes. Por esa razón es muy importante, que los procedimientos o actos de servicio que practican las empresas de servicio logístico, sean adecuados, para que la percepción del cliente, conlleve a una buena imagen empresarial, que es un factor determinante cuando se elige a un operador logístico.

El desarrollo de la logística en el Perú, se torna muy difícil por la deficiente infraestructura de las vías de comunicación en zonas alejadas, que en su mayoría son en la sierra y selva, pudiendo observar que el sistema logístico en nuestro país, está directamente entrelazado con el crecimiento económico; considerando sobrecostos e ineficacias logísticas, constituyendo un obstáculo para mejorar la competitividad de nuestro país en mercados extranjeros. En función a este escenario y pese a lo indicado, se puede mencionar que, la favorable coyuntura y la solidez de la actividad económica general, siguen propulsando el negocio de las empresas de servicio logístico.

Nuestra situación de transporte, no se puede comparar con Alemania, que cuenta con una infraestructura vial deseable, la cual es valorada mediante diferentes clasificaciones y muchos estudios, como una de las mejores del mundo; porque cuenta con 12 mil kilómetros de súper autopistas y un total de 40 mil kilómetros de carreteras en todo el país; situación

que lo posiciona como el país con mayor cantidad de vías vehiculares en el mundo a nivel mundial, cuyos camiones de carga pagan peaje mediante el descuento automático vía satélite, y la cobranza se efectúa en proporción con el kilometraje que el vehículo ha recorrido, cuando éste deja la ruta.

Este estudio, permitió determinar, que algunas empresas que lideran el ranking como operadores logísticos, así como despachadores de aduana en exportaciones, han logrado un crecimiento exponencial en sus despachos de exportaciones e importaciones; es importante resaltar, que según la información proporcionada por la SUNAT, existe un total de 308 empresas de servicio logísticos en Lima Metropolitana y el Callao registradas en SUNAT, al 31 de diciembre del 2017.

Sobre el particular, se ha establecido que las empresas que lideran el ranking como operadores logísticos; así como despachadores de aduana en exportaciones en Lima Metropolitana y el Callao del 2014 al 2017 (Valor FOB en millones de US \$), son las que indicamos en la tabla 1 y figura 1, que a continuación presentamos:

Tabla 1.

Ranking de despachadores de aduana en exportaciones

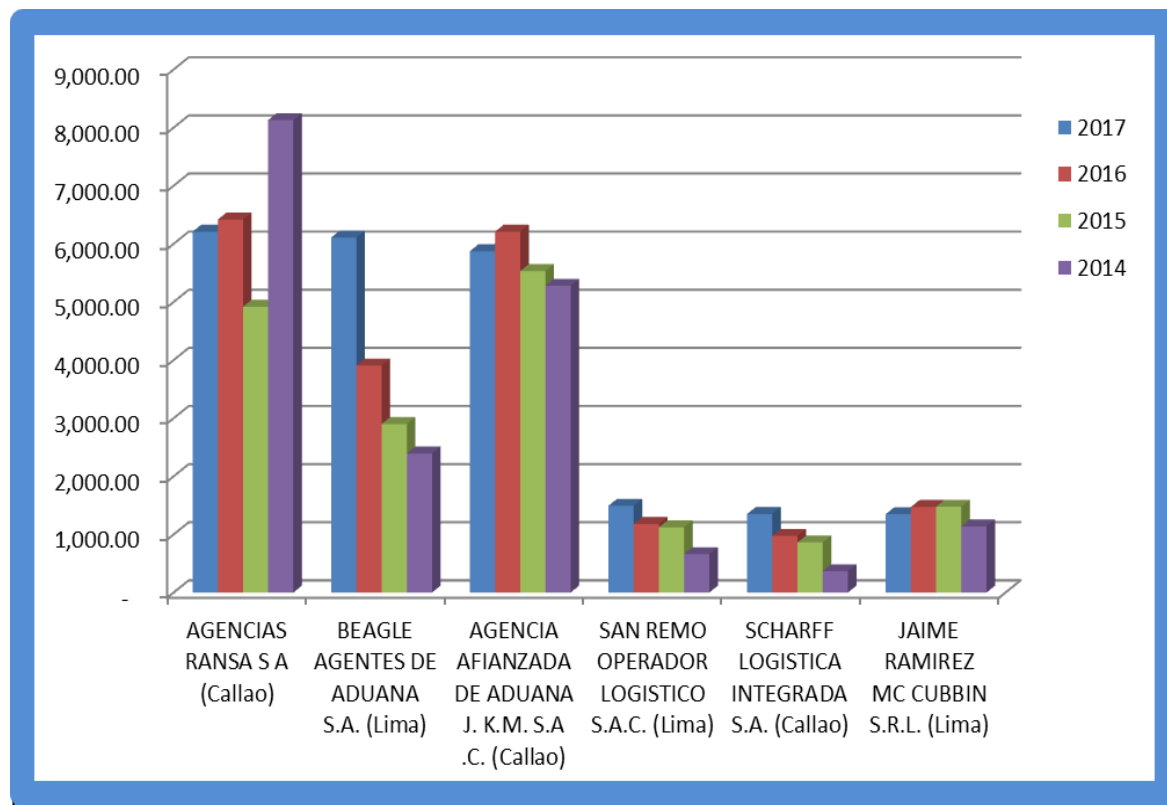
EMPRESAS	2017	2016	2015	2014
AGENCIAS RANSA S A (Callao)	6,208.72	6,416.69	4,917.73	8,129.52
BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A. (Lima)	6,108.53	3,906.19	2,899.26	2,392.63
AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA J. K.M. S.A .C. (Callao)	5,872.88	6,208.77	5,531.23	5,278.90
SAN REMO OPERADOR LOGISTICO S.A.C. (Lima)	1,493.57	1,180.02	1,121.40	660.93
SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A. (Callao)	1,351.81	976.25	861.89	365.97
JAIME RAMIREZ MC CUBBIN S.R.L. (Lima)	1,349.30	1,472.81	1,476.29	1,138.89
OTRAS	14,650.77	14,163.90	15,847.34	19,407.88
TOTAL	37,035.58	34,324.63	32,655.14	37,374.72

Fuente: SUNAT - Declaraciones únicas de aduana

Elaboración: Propia

Figura 1

Ranking de despachadores de aduana en exportaciones



Elaboración propia

Según tabla y figura anteriormente expuesta, se puede apreciar lo siguiente:

Los datos que presentamos como fruto de la investigación del movimiento de exportación de los despachadores de Aduanas de la ciudad Lima y el Callao, para el año 2014, fue del orden de los 37,374.72 millones de dólares, para el año el 2015, fue del orden de los 32,655.14 millones de dólares, para el año 2016, fue del orden de los 34,324.63 millones de dólares, y durante el 2017, fue del orden de los 37,035.58 millones de dólares.

En este escenario, las empresas que lideran el ranking como operadores logísticos, así como despachadores de aduana en importaciones en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao durante los años 2014, 2015, 2016 y 2017 (Valor FOB en millones de US \$), son las que se presentan en la tabla 2 y figura 2.

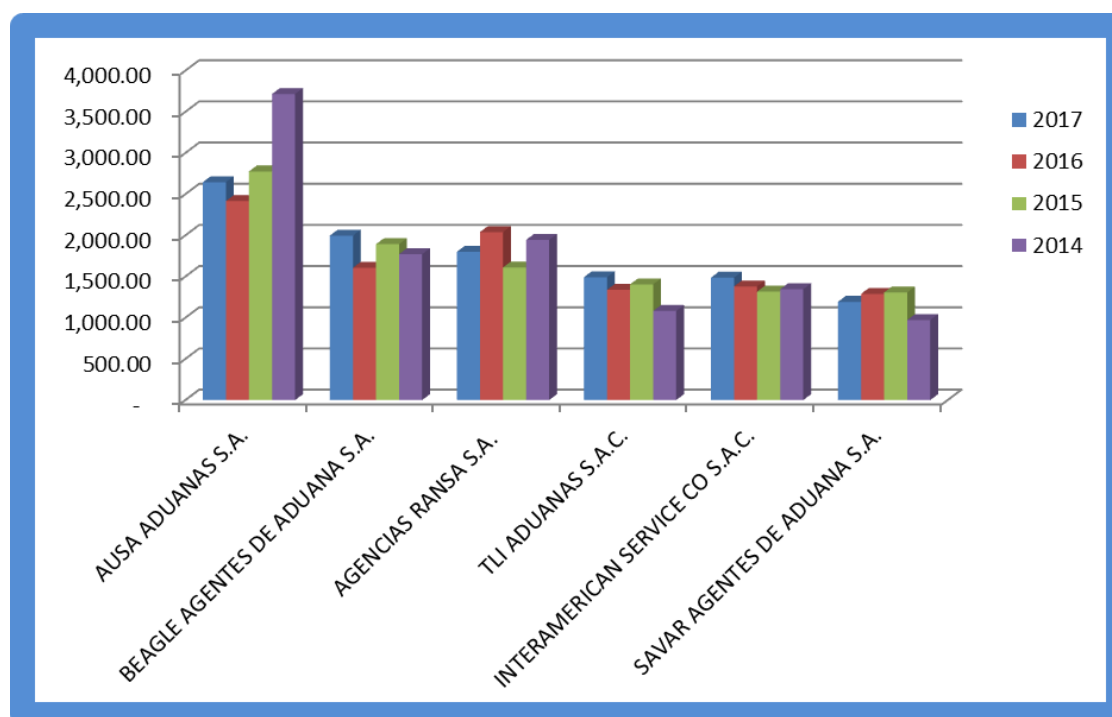
Tabla 2.*Ranking de despachadores de aduana en importaciones*

EMPRESAS	2017	2016	2015	2014
AUSA ADUANAS S.A.	2,644.69	2,415.20	2,775.43	3,716.28
BEAGLE AGENTES DE ADUANA S. A.	1,996.11	1,605.27	1,892.03	1,771.06
AGENCIAS RANSA S.A.	1,799.21	2,039.18	1,610.12	1,944.52
TLI ADUANAS S.A.C.	1,491.35	1,337.21	1,404.51	1,080.90
INTERAMERICAN SERVICE CO S.A.C	1,485.27	1,379.42	1,315.90	1,344.87
SAVAR AGENTES DE ADUANA S.A.	1,192.20	1,288.79	1,306.54	971,72
OTRAS	20,263.90	19,861.34	22,068.51	23,545.94
TOTAL	30,872.73	29,926.41	32,373.04	34,375.29

Fuente: SUNAT - Declaraciones únicas de aduana
Elaboración propia

Figura 2.*Ranking de despachadores de aduana en importaciones*

(Valor Fob en Millones de US \$)



Elaboración propia

Los datos que presentamos como fruto de la investigación del total de actividades económicas de importación de los despachadores aduaneros en Lima Metropolitana y el Callao para el año 2014, fue del orden de los 34,375.29 millones de dólares, para el año 2015, fue del orden de los 32,373.04 millones de dólares, para el año 2016, fue del orden de los 29,926.41 millones de dólares y en el año 2017, fue del orden de los 30,872.73 millones de dólares.

Como resultado del análisis de las tablas 1 y 2, anteriormente descritos, hemos desarrollado las siguientes tablas; dentro de las cuales presentamos el puesto que ocupan cada una de las empresas; así como los importes del total exportaciones e importaciones en millones de dólares al año, según el ranking de despachadores de aduanas en exportaciones e importaciones cuya fuente son las declaraciones únicas de aduana de la SUNAT, en Lima Metropolitana y el Callao en los años 2014 al 2017, tabla 3 y tabla 4 respectivamente.

Tabla 3.

Puestos según ranking de despachadores de aduana en exportaciones

EMPRESA	2014		2015		2016		2017	
	PUESTO	IMPORTE	PUESTO	IMPORTE	PUESTO	IMPORTE	PUESTO	IMPORTE
AGENCIAS RANSA S.A	1ER	8,129.52	2DO	4,917.73	1ER	6,416.69	1ER	6,208.72
AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA J. K.M. S.A.C	2DO	5,278.90	1ER	5,531.23	2DO	6,208.77	3ER	5,872.88
BEAGLE Agentes de Aduana S.A	3ER	2,392.63	3ER	2,899.26	3ER	3,906.19	2DO	6,108.53
JAIME RAMIREZ MC CUBBIN S.R.L.	4TO	1,138.89	5TO	1,476.29	4TO	1,472.81		1,349.30
SAN REMO OPERADOR LOGISTICO S.A.C	5TO	660.93	4TO	1,121.40	5TO	1,180.02	4TO	1,493.57
SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.							5TO	1,351.81

Fuente: SUNAT - Declaraciones únicas de aduana
Elaboración: Propia

Tabla 4.*Puestos según ranking de despachadores de aduana en importaciones*

EMPRESA	2014		2015		2016		2017	
	PUESTO	IMPORTE	PUESTO	IMPORTE	PUESTO	IMPORTE	PUESTO	IMPORTE
AUSA ADUANAS S.A	1ER	3,716.28	1ER	2,775.43	1ER	2,415.20	1ER	2,644.69
AGENCIAS RANSA S.A	2DO	1,944.52	3ER	1,610.12	2DO	2,039.18	3ER	1,799.21
BEAGLE Agentes de Aduana S.A	3ER	1,771.06	2DO	1,892.03	3ER	1,605.27	2DO	1,996.11
INTERAMERICA N SERVICE CO. S.A.C.	4TO	1,344.87	5TO	1,315.90	4TO	1,379.42	5TO	1,485.27
TLI ADUANAS S.A.C.,	5TO	1,080.90	4TO	1,404.51	5TO	1,337.21	4TO	1,491.35

Fuente: SUNAT - Declaraciones únicas de aduana

Elaboración: Propia

Por lo expuesto, se ha podido determinar que muchas de las empresas de servicio logístico en Lima Metropolitana y el Callao, tales como las que ocupan los primeros puestos según los cuadros anteriormente citados, cuentan con deficiencias que no les permite cumplir con sus objetivos planteados; tal como describimos a continuación:

1. Area de almacén

1.1 No se cuenta con una adecuada distribución en los anaqueles acumulativos y selectivos, situación que ocasiona desorden y mal uso de espacios; haciendo dificultosa la ubicación de los productos.

1.2. Deficiencias en el uso óptimo de la señalización, ventilación e iluminación, ocasionando así, que los artículos almacenados sean expuestos a la alteración de las características físicas.

1.3. Carece de un sistema apropiado para la identificación de las mercaderías y establecer su ubicación en tiempo real.

1.4. Diferencias considerables entre inventario físico y virtual.

- 1.5 . Los almacenes que se encuentran techados no tienen la capacidad suficiente para la cantidad de mercadería que manejan.
2. Area de Sistemas
 - 2.1 Deficiente programa que sistematice e integre todos los procesos comerciales, operativos, administrativos y financieros en la institución, para la obtención de información integrada, incluyendo proveedores y clientes de la organización; con el objetivo de que todos los eslabones estén interconectados.
 - 2.2 La plataforma informática es ineficiente y no amigable para los usuarios.
3. Area de Transportes
 - 3.1 Falta de mantenimiento adecuado del transporte, ocasiona que no se entregue en forma oportuna y en buenas condiciones la mercadería e incurre en sobrecostos por incumplimiento.
 - 3.2 Falta de un Modelo de Procesos de Negocio del área de Transportes, es decir de un ERP (Enterprise Resource Planning), no permite tener respuestas a tiempo y conlleva a dejar de atender servicios de transporte, ocasionando que los clientes opten por otros operadores logísticos para el traslado de su mercadería.
4. Area de Recursos Humanos
 - 4.1. El personal administrativo no se encuentra adecuadamente capacitado en el manejo de sistemas informáticos, actualización de leyes, normas aduaneras y otros.
 - 4.2 El personal del área de operaciones no cuenta con la capacitación suficiente para el manejo de maquinarias
5. No se aplican encuestas semestrales o anuales, para determinar en que nivel se encuentran satisfechos los clientes, referente al tiempo de respuesta a los pedidos y/o requerimientos y la realización del servicio del operador logístico.

Los problemas expuestos, entre otros, no permiten que estas empresas de servicios logísticos, puedan asumir el compromiso de alcanzar la calidad optima de sus servicios, y así lograr satisfacer oportuna y eficazmente las necesidades y expectativas de sus clientes y socios estratégicos en sus procesos de exportación e importación.

Sobre el particular, hemos observado que este tipo de empresas, solo son auditadas financieramente; motivo por el cual, la suscrita propone evaluar el desempeño de las empresas de servicio logístico, para mejorar la efectividad, y eficiencia para cumplir con sus objetivos planteados, mediante una auditoría de gestión, ya que gracias a este trabajo profesional, se identifican, las causas de las ineficiencias y los desvíos respecto a las metas y objetivos trazados por las empresas, de forma tal que mediante las recomendaciones de auditoria contenidas en el Informe, la administración adopta las acciones correctivas y de mejora en forma oportuna.

1.1.1 Delimitación de la investigación

1.1.1.1 Delimitación Espacial. Se desarrolló en el departamento de Lima Metropolitana y el Callao.

1.1.1.2 Delimitación Temporal. El presente trabajo comprendió los ejercicios 2014, 2015, 2016 y 2017.

1.1.1.3 Delimitación Social. Se utilizó la técnica de la encuesta que se ha aplicado a los gerentes y empleados (profesionales vinculados a la administración de las empresas).

1.1.1.4 Delimitación Conceptual

Auditoria de gestión

Según Díaz, J. (2010) es el examen constructivo de las diversas actividades de una organización, efectuada con posterioridad a su ejecución, y permite establecer el nivel de eficiencia de la aplicación de las normas empleadas en las cuatro fases de la administración, para lograr los objetivos establecidos y determinar las responsabilidades de los participantes en todos los estratos de la institución auditada. Es de destacar que la auditoria de gestión tiene como producto un informe que contiene recomendaciones que permitirán que la empresa subsane sus deficiencias para mejorar su rumbo (p.10).

Administración

Para Certo, S. (2001), señala “la administración es el proceso de alcanzar las metas de la organización, trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales”.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la auditoría de gestión como herramienta estratégica contribuye en el logro de los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao 2014-2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿En qué medida el plan de auditoría de gestión, permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas?
- b. ¿En qué forma el programa de auditoría, contribuye en la dirección y control de las empresas?
- c. ¿De qué manera el informe de auditoría de gestión, contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas?
- d. ¿En qué medida el seguimiento de medidas correctivas, contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas de servicios logísticos?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera la auditoría de gestión como herramienta estratégica contribuye en el logro de los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao 2014-2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Conocer en que medida el plan de auditoría de gestión, permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas.
- b. Evaluar en que forma el programa de auditoría, contribuye en la dirección y control de las empresas
- c. Establecer de que manera el informe de auditoría de gestión, contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas.
- d. Determinar en que medida el seguimiento de medidas correctivas, contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas de servicios logísticos.

1.4 Justificación de la investigación

Como auditor, con más de treinta (30) años de experiencia, puedo afirmar, que la presente tesis se justifica en razón que su propósito, es dar a conocer el empleo de la auditoría de gestión como herramienta estratégica, que contribuye al logro de los objetivos administrativos de las empresas de servicios logísticos.

La detección de irregularidades a través de ejecutar una auditoría de gestión en una organización, permitirá la superación de estas deficiencias para lograr los objetivos establecidos.

El desarrollo del estudio refuerza que la auditoría de gestión, practicada dentro de toda empresa, es una herramienta que ayuda a fortalecer los procesos y operaciones que realizan todo el personal involucrado dentro de la entidad, logrando así contrastar la eficacia, eficiencia y economía, con que estos lo realizan, y establecer en qué medida se logro los objetivos establecidos por las empresas.

Así mismo,este examen coadyuva a disminuir los costos e incrementar la utilidad, sacar provecho de los recursos, intensificar el desarrollo de las organizaciones hacia la eficiencia, en busca de la mejora continua, tanto de los planes como los procedimientos, para alcanzar los objetivos de la empresa.

1.4.1. Importancia

El estudio es importante, debido a que servirá como punto de partida, para aquellos profesionales que efectúen auditorías de gestión a empresas de servicios logísticos o empresas afines.

1.4.2. Viabilidad de la investigación

La investigadora ha contado con los recursos humanos, financieros, materiales, y de acceso a la información especializada necesarios para el desarrollo de esta tesis.

1.5 Limitaciones

La investigadora no tuvo limitaciones para la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

La investigación denominada “La auditoría de gestión como herramienta estratégica para lograr los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao 2014 - 2017”; está orientada a determinar de qué manera la auditoría de gestión tiene una gran utilidad en la detección de irregularidades, para aplicar el correctivo necesario, que permitirá la superación de estas deficiencias, para el cumplimiento de los objetivos administrativos de las empresas.

Al respecto, para obtener la información necesaria en la elaboración de la tesis, se obtuvieron datos de la Universidad de San Martín de Porres- Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras; de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos- Facultad de Ciencias Contables; de la Universidad Ricardo Palma-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; de la Pontificia Universidad Católica del Perú-Facultad de Administración y Contabilidad; de la Universidad ESAN; y de otras escuelas de Post-Grado de Lima.

Sin embargo, del estudio realizado en universidades nacionales como internacionales, se ha establecido que si existe relación con ciertos trabajos como los siguientes:

2.1.1. Universidades Nacionales

a. Universidad Nacional Mayor de San Marcos

ESPINOZA VALENZUELA, Alberto (2010)

“El rol de la auditoría, en lo organismos públicos de salud del Perú periodo 2002 - 2008, propuestas para la optimización de gestión”, grado académico de doctor.

Resumen:

El estudio analiza comparativamente, los procedimientos teóricamente ideales para la ejecución de auditorías y controles, a fin de establecer carencias y deficiencias, en el sistema de prestación de servicios asistenciales, con la finalidad de contribuir, en la adopción de los correctivos necesarios en concordancia con la eficiencia, eficacia y economía, para mejorar los mecanismos de administración en las prestaciones de salud que realiza el estado, representado por el MINSA y Essalud.

b. Universidad Nacional Federico Villareal

HUAYLLANI TAYPE, Leoncio (2012)

“La Auditoría de Gestión como un sistema de medición para evaluar el desempeño en el Gobierno local de la Provincia de Angares-Lircay, Región Huancavelica”, grado académico de doctor.

Resumen:

La tesis tiene como objetivo determinar en qué medida la auditoría de gestión, como un instrumento de medición, lleva a cabo la evaluación del desempeño en el Gobierno Local de la Provincia de Angaraes-Lircay - Huancavelica.

Como resultado del estudio, se recomienda a la alta dirección, que dispongan efectuar Auditorías de Gestión; para poder contar con una evaluación independiente sobre el desempeño del Gobierno Local, cuya orientación es mejorar la eficiencia, eficacia y economía en función al uso de los recursos del estado para una buena toma de decisiones.

c. Universidad Nacional Mayor de San Marcos

JANAMPA ACUÑA, Nerio (2011)

“El control interno y el impacto en la optimización de la gestión pública”, académico de maestro.

Resumen:

El objetivo general de la presente investigación es determinar los lineamientos

necesarios que permitan la implementación y operacionalización del control interno, para hacer más fácil una óptima gestión gubernamental; a través de la implementación y operativización de lineamientos, cuya orientación sea para el logro de los objetivos y metas de la institución.

Este trabajo ha identificado, los problemas que existen en las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL) de Lima Metropolitana, por la falta de una gestión óptima; y la solución que propone es la implementación de un adecuado control interno.

2.1.2. Universidades Extranjeras

a. Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin de la provincia de Las Tunas-Cuba.

YANELA GALLART, Molina (2008).

Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica Las Tunas, grado académico de maestro.

Resumen:

La investigadora en su tesis está proponiendo un programa de auditoría de gestión en el área de finanzas de una organización, para evaluar el nivel de eficacia, eficiencia y economía, para el uso de recursos financieros en la entidad, así como también, evaluar la conducta del control y el personal de esa área. La presente tesis permitirá que la organización cuente con un instrumento de análisis de la gestión en el área de finanzas, que logre profundizar las causas que vienen afectando, para la toma de correctivos necesarios para su superación

b. Universidad de Colima del estado de Colima en México.

GARCIA MOLINA, Jesús (2005).

“El Impacto de la Auditoría Administrativa en los Procesos Licitatorios de Adquisiciones en las Dependencias y Entidades del Sector Público Federal del Estado de Colima”, grado académico de maestro.

Resumen:

Al elaborar una auditoría, requiere que previamente se conozcan ciertas normas que regulan su desarrollo; es entonces, donde tiene sentido nuestro proyecto, sobre como

determinar el impacto o efecto de una Auditoría Administrativa que los procesos de licitaciones públicas de adquisiciones en el sector paraestatal federal, aplicado específicamente en el Estado de Colima durante 2004.

En este trabajo se analiza si el funcionario público conoce la normativa y en qué medida le da seguimiento estricto a las observaciones determinadas durante la auditoría en los procesos licitatorios en materia de adquisiciones, ya que esto redundaría en la eficiencia y en la eficacia de la organización.

El cumplimiento a la normatividad aplicable de estos procesos nos permite reducir los costos, fallas, omisiones y vicios que resulten por la falta de conocimiento en esta materia, así como juicios administrativos y penales por los participantes en las adquisiciones del sector público.

Sobre el particular, en las investigaciones efectuadas, se ha determinado que en relación al tema que se ha investigado no existen estudios específicos que hayan tratado sobre dicha problemática, por lo cual considero que la investigación en referencia reúne las condiciones temáticas y metodológicas suficientes para ser considerada como "inédito".

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Marco histórico

2.2.1.1 Auditoría de gestión.

Tomando en cuenta la participación de la auditoría de gestión en la historia, podemos determinar que se desarrolló en tiempos antiguos, dentro de la funcionalidad del control de operaciones económicas y financieras. En el imperio Inca, Egipto, China y organizaciones mesopotámicas, ya tenían autoridades similares a los gerentes públicos actuales, los cuales tenían la misión de efectuar el control de la administración de los diferentes gerentes del Estado, con objetivos precisos en el establecimiento de la gestión efectiva, eficiencia y eficacia, la honradez y la corrección, los cuales los ayudaron a alcanzar las metas planificadas.

Otros autores también sostienen lo anteriormente indicado. Abdón Bas Bernabéu y Ramón Fernández Martín, investigadores de España, presentaron la hipótesis que en Egipto, China y varios estados de Mesopotamia tenían como gerentes a personas que se encargaban del control de su adecuada gestión y la honestidad de los gerentes del estado.

En 1800, James Watt y Mathew Bolton, industriales ingleses, trabajaron para proponer que para lograr la estandarización y la medición de procedimientos de operaciones en los cuales primaba la idea que la auditoría podría ser utilizada como mecanismo de evaluación.

En 1890, se presentan los primeros bosquejos relacionados a conceptos de la administración científica, con Frederick Winslow Taylor, el cual propone la utilización de métodos científicos para el estudio de los trabajos para aumentar eficientemente la producción. Esta escuela refuerza las bases del estudio con trabajos de Henry L. Gantt, (1901), que propone un sistema de tarea y bonificación en cada gráficos de control en el libro *Industrial Leadership* y el trabajo de Harrington Emerson (1910), logra desarrollar su ingeniería de eficiencia aplicando principios, que fueron difundidos por la revista *The Engineering Magazine*, entre 1900 y 1919 en sus artículos “Eficiencia como base de operación y salarios”.

Posteriormente James Q. Mc Kinsey (1935), presenta la “auditoría administrativa”, que era “una evaluación de una empresa de manera integral, incluyendo el presente y futuro probable”, lo que posteriormente fue el control o Auditoría de Gestión. Benjamín, E. (2007) pp. 5-6

2.2.1.2 Administración

Al tratar sobre los antecedentes históricos de la administración, podemos afirmar, que los objetivos representan los resultados específicos que la organización social intenta y logra en un periodo de tiempo. Los objetivos son indispensables porque establecen el camino a seguir, ayuda en la evaluación, revelan prioridades, proporcionan una base para la planificación, organización, coordinación, ejecución y control, y tiene sus antecedentes en los tiempos más remotos.

La administración en su historia comprende dos momentos importantes: en primer lugar cuando el hombre forma grupos humanos y en segundo lugar, cuando surge la revolución industrial. La administración nace con el nacimiento del hombre y cuando éste necesita formar grupos. En ese contexto se da cuenta que no podría alcanzar sus objetivos solo, muy por el contrario, necesitaría de los demás para lograrlos.

Conforme iba avanzando, se fue descubriendo que se tenían características individuales por cada integrante del grupo, las cuales si se unían podían fortalecerlo y aprovecharlo aún más. Luego de la individualización, se necesitaba mantener un orden por lo que se establecieron reglas, a fin de buscar objetivos comunes. Por último, no solo se debía organizar como grupo, también el administrar los recursos al máximo.

Con el correr de los años estas agrupaciones dieron lugar a inmensas civilizaciones, las cuales tenían más necesidades; situación por la cual la administración llega a ser parte de la convivencia diaria del hombre.

La administración en la civilización antigua adquiere fuerza, porque permitió organizar y liderar los pueblos de los grandes dirigentes. El caso del Rey Salomón (siglo X a. de C), tuvo un gobierno guiado con mucha sabiduría y fue muy querido por su pueblo, por sus principios de equidad en la distribución de los recursos de su gobierno que fue en Mesopotamia, desde el Nilo y abarcó hasta Éufrates.

Por otro lado los sumerios (cinco mil años a. de C.), en la antigua Mesopotamia, practicaban el control de la administración a través del sistema tributario. La civilización hebrea también practicaba la administración, y la historia nos muestra que Moisés supo administrar adecuadamente a un grupo grande de personas, cumpliendo con el principio administrativo de delegación de personal; liderando adecuadamente a sus subordinados, para lograr una buena organización del personal; perfectamente seleccionado y adiestrado.

La civilización egipcia se caracterizó por ser muy organizada en la construcción de las pirámides, resolviendo apropiadamente con el transporte de materiales para la construcción; así como también una buena dirección y control de numerosos trabajadores

denominados como esclavos. Por otro lado en Babilonia, el Rey Hammurabi, rey de Babilonia, dio un aporte a la administración: “El código Hammurabi” dentro del cual había un conjunto de leyes y entre ellas estaba que la responsabilidad es intransferible y también establecía el salario mínimo.

La civilización china dio un aporte a la administración, reconociendo que es muy necesaria la organización, dirección y control, en un sistema que conduce a la especialización. Asimismo la civilización griega administró operaciones comerciales planteando la división de trabajo y el uso de métodos de trabajo y tiempo.

Los Romanos conquistaron, organizaron, administraron y controlaron grandes pueblos de más de cincuenta millones de personas e implantaron el principio de delegación de autoridad en su sistema de organización.

Se inicia en Europa la Edad Media, con la caída de Roma (año 476 d. de C.), la característica de esta época es que el rey era propietario de las tierras y para contar con apoyo financiero y militar cedía tierras a la más alta nobleza y consecutivamente cedía en descenso hasta el señor feudal y siervos.

Gracias a este sistema de descentralización, con el transcurrir de los años hubo mucha demanda agrícola, favoreciendo a los carpinteros herreros zapateros y otros. Estos cambios dieron lugar a la aparición de organizaciones con una buena estructura y formación de gremios, fortaleciendo la jerarquía maestro-aprendiz-jornalero; y de esta manera se regula las horas de trabajo, el salario, los aportes, siendo esta jerarquía y regulación un gran aporte para la administración. Al final, con la aparición del mercantilismo y las maquinarias, comienza el descenso de estos grupos y surge la Revolución industrial, con la aparición de nuevos empleos y divisiones de trabajo, muchas personas dejan el campo porque no tienen dinero para invertir en sus tierras; ocasionando desempleo y pobreza, entonces las personas se dirigen a las grandes ciudades.

Y así pasamos al siglo XVII, donde ya se habla de fábricas, dentro de la denominada Revolución Industrial, donde se desarrolla la tecnología y la producción centralizada, en zonas con alto grado de especialización, dentro de un contexto de mayor control. Es así

que los comerciantes empiezan a invertir no solo en adquirir productos, sino también en producirlos, desarrollando fábricas equipadas. (Universidad Nacional Autónoma de México. pp 33-35)

2.2.2 Marco Legal

2.2.2.1 Auditoría de gestión

El marco legal está dado por la siguiente normatividad:

a) Constitución Política del Perú del 30 de Diciembre de 1993.

Art. 51. Supremacía de la constitución prevalece sobre toda norma legal; la ley, sobre las normas de inferior jerarquía, y así sucesivamente. La publicidad es esencial para la vigencia de toda norma del Estado.

b) Ley de profesionalización del Contador Público (Decreto Ley N° 13253 del 11 de Setiembre de 1959).

Art. 1°. Título profesional de Contador Público.

Es otorgado por las universidades del país creadas y reconocidas con arreglo a las leyes de la materia. Los títulos profesionales otorgados en el extranjero son reconocidos conforme a Ley.

Art. 2°. Colegiación.

Es obligatoria para el ejercicio profesional del Contador Público.

Los requisitos para la colegiación y habilitación del Contador Público le corresponde al colegio departamental respectivo.

Art. 3°. Competencias del Contador Público.

- a. Planificar, organizar, supervisar y dirigir la contabilidad general y de costos de las actividades económico-comerciales desarrolladas por personas naturales y/o jurídicas del ámbito privado, público o mixto; y formular, autorizar y/o certificar los estados financieros correspondientes, incluidos los que se incorporen a las declaraciones juradas y otros para fines tributarios.

- b. Evaluar, asesorar y realizar consultoría en sistemas de contabilidad computarizada y de control, y otros relacionados con el ejercicio de la profesión contable.
 - c. Realizar auditoría financiera, tributaria, exámenes especiales y otros inherentes a la profesión de Contador Público.
 - d. Efectuar el peritaje contable en los procesos judiciales, administrativos y extrajudiciales.
 - e. Certificar el registro literal de la documentación contable incluyendo las partidas o asientos contables de los libros o registros contables de las personas naturales y jurídicas.
 - f. Formular valuaciones y tasaciones de naturaleza contable.
 - g. Ejercer la docencia contable en sus diversas especialidades en todos los niveles educativos respectivos, de acuerdo a ley.
 - h. Ejercer la investigación científica sobre materias relacionadas a la contabilidad y a su ejercicio profesional.
 - i. Otras relacionadas con la profesión contable y sus especializaciones.
- c) Ley N° 28951 Ley de Actualización de la Ley N° 13253, de Profesionalización del Contador Público y de Creación de los Colegios de Contadores Públicos del 16 de enero del 2007.**

Art. 1°. Título profesional de Contador Público, es otorgado por las universidades del país creadas y re-conocidas con arreglo a las leyes de la materia. Los títulos profesionales otorgados en el extranjero son reconocidos conforme a ley.

Art. 2°. Colegiación, es obligatoria para el ejercicio profesional del Contador Público. La determinación de los requisitos para la colegiación y habilitación le corresponde al colegio departamental respectivo.

Art. 3°. Competencias del Contador Público son las siguientes:

- a) Planificar, organizar, supervisar y dirigir la contabilidad general y de costos de las actividades económico-comerciales desarrolladas por personas naturales y/o

jurídicas del ámbito privado, público o mixto; y formular, autorizar y/o certificar los estados financieros correspondientes, incluidos los que se incorporen a las declaraciones juradas y otros para fines tributarios.

- b. Evaluar, asesorar y realizar consultoría en sistemas de contabilidad computarizada y de control, y otros relacionados con el ejercicio de la profesión contable.
- c. Realizar auditoría financiera, tributaria, exámenes especiales y otros inherentes a la profesión de Contador Público.
- d. Efectuar el peritaje contable en los procesos judiciales, administrativos y extrajudiciales.
- e. Certificar el registro literal de la documentación contable incluyendo las partidas o asientos contables de los libros o registros contables de las personas naturales y jurídicas.
- f. Formular valuaciones y tasaciones de naturaleza contable.
- g. Ejercer la docencia contable en sus diversas especialidades en todos los niveles educativos respectivos, de acuerdo a ley.
- h. Ejercer la investigación científica sobre materias relacionadas a la contabilidad y a su ejercicio profesional.
- i. Otras relacionadas con la profesión contable y sus especializaciones.

Art. 4°. Sociedades de auditoría, estarán conformadas por Contadores Públicos Colegiados e inscritas en el Registro de Sociedades de los Colegios de Contadores Públicos.

d) Las Normas e Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS en el Perú.

Son de observación obligatoria para los Contadores Públicos que ejercen la auditoría en nuestro país, por cuanto además les servirá como parámetro de medición de su actuación profesional y para los estudiantes como guías orientadoras de conducta por donde tendrán que caminar cuando sean profesionales.

Clasificación de las NAGAS

Esta vigente en nuestro país, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

Normas generales o personales.

- a) Entrenamiento y capacidad profesional.
- b) Independencia.
- c) Cuidado o esmero profesional.
- d) Normas de ejecución del trabajo.
- e) Planeamiento y supervisión.
- f) Estudio y evaluación del control interno.
- g) Evidencia suficiente y competente.
- h) Normas de preparación del informe.
- i) Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- j) Consistencia.
- k) Revelación suficiente.
- l) Opinión del auditor.

2.2.2.2 Administración

El marco legal está dado por la siguiente normatividad:

a) Constitución Política del Perú del 30 de diciembre de 1993.

Art. 59°. El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

Art. 60°. El Estado reconoce el pluralismo económico, se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa.

Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional.

La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.

Art. 61°. El Estado facilita y vigila la libre competencia. Combate toda práctica que la limite y el abuso de posiciones dominantes o monopólicas. Ninguna ley ni concertación puede autorizar ni establecer monopolios.

La prensa, la radio, la televisión y los demás medios de expresión y comunicación social; y, en general, las empresas, los bienes y servicios relacionados con la libertad de expresión y de comunicación, no pueden ser objeto de exclusividad, monopolio ni acaparamiento, directa ni indirectamente, por parte del Estado ni de particulares.

Art. 62°. La libertad de contratar garantiza que las partes pueden pactar válidamente según las normas vigentes al tiempo del contrato. Los términos contractuales no pueden ser modificados por leyes u otras disposiciones de cualquier clase. Los conflictos derivados de la relación contractual sólo se solucionan en la vía arbitral o en la judicial, según los mecanismos de protección previstos en el contrato o contemplados en la Ley, el Estado puede establecer garantías y otorgar seguridades. No pueden ser modificados legislativamente, sin perjuicio de la protección a que se refiere el párrafo precedente.

Art. 63°. La inversión nacional y la extranjera se sujetan a las mismas condiciones. La producción de bienes y servicios y el comercio exterior son libres. Si otro país o países adoptan medidas proteccionistas o discriminatorias que perjudiquen el interés nacional, el Estado puede, en defensa de éste, adoptar medidas análogas.

En todo contrato del Estado y de las personas de derecho público con extranjeros domiciliados consta el sometimiento de éstos a las leyes y órganos jurisdiccionales de la República y su renuncia a toda reclamación diplomática.

Pueden ser exceptuados de la jurisdicción nacional los contratos de carácter financiero.

b) Ley General de Sociedades Ley N° 26887 (19 noviembre de 1997)

Reglas aplicables a todas las sociedades

Art. 1. La sociedad

Quienes constituyen la sociedad convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas.

Art. 2. Ámbito de aplicación de la Ley

Toda sociedad debe adoptar alguna de las formas previstas en esta Ley. Las sociedades sujetas a un régimen legal especial son reguladas supletoriamente por las disposiciones de la presente Ley.

La comunidad de bienes, en cualquiera de sus formas, se regula por las disposiciones pertinentes del Código Civil.

Art. 3. Modalidades de constitución

La sociedad anónima se constituye simultáneamente en un solo acto por los socios fundadores o en forma sucesiva mediante oferta a terceros contenida en el programa de fundación otorgado por los fundadores.

La sociedad colectiva, las sociedades en comandita, la sociedad comercial de responsabilidad limitada y las sociedades civiles sólo pueden constituirse simultáneamente en un solo acto.

Art. 4. Pluralidad de socios

La sociedad se constituye cuando menos por dos socios, que pueden ser personas naturales o jurídicas. Si la sociedad pierde la pluralidad mínima de socios y ella no se reconstituye en un plazo de seis meses, se disuelve de pleno derecho al término de ese plazo.

No es exigible pluralidad de socios cuando el único socio es el Estado o en otros casos señalados expresamente por ley.

Art. 5. Contenido y formalidades del acto constitutivo

La sociedad se constituye por escritura pública, en la que está contenido el pacto social, que incluye el estatuto. Para cualquier modificación de éstos se requiere la misma formalidad. En la escritura pública de constitución se nombra a los primeros administradores, de acuerdo con las características de cada forma societaria.

Los actos referidos en el párrafo anterior se inscriben obligatoriamente en el Registro del domicilio de la sociedad.

Cuando el pacto social no se hubiese elevado a escritura pública, cualquier socio puede demandar su otorgamiento por el proceso sumarísimo.

Art. 6. Personalidad jurídica

La sociedad adquiere personalidad jurídica desde su inscripción en el Registro y la mantiene hasta que se inscribe su extinción.

Art. 7. Actos anteriores a la inscripción

La validez de los actos celebrados en nombre de la sociedad antes de su inscripción en el registro está condicionada a la inscripción y a que sean ratificados por la sociedad dentro de los tres meses siguientes. Si se omite o retarda el cumplimiento de estos requisitos, quienes hayan celebrado actos en nombre de la sociedad responden personal, ilimitada y solidariamente frente a aquéllos con quienes hayan contratado y frente a terceros.

Art. 8. Convenios entre socios o entre éstos y terceros

Son válidos ante la sociedad y le son exigibles en todo cuanto le sea concerniente, los convenios entre socios o entre éstos y terceros, a partir del momento en que le sean debidamente comunicados.

Si hubiera contradicción entre alguna estipulación de dichos convenios y el pacto social o el estatuto, prevalecerán estos últimos, sin perjuicio de la relación que pudiera establecer el convenio entre quienes lo celebraron.

c) Decreto Ley N° 809. Ley General de Aduanas (18 abril 1996)

Art. 15º. Operadores de comercio exterior

Los despachadores de aduana, transportistas o sus representantes, agentes de carga internacional, almacenes aduaneros, empresas del servicio postal, empresas de servicio de entrega rápida, almacenes libres (Duty Free), beneficiarios de material de uso aeronáutico, dueños, consignatarios y en general cualquier persona natural o jurídica interviniente o beneficiaria, por sí o por otro, en los regímenes aduaneros previstos en el presente Decreto Legislativo sin excepción alguna.

Art. 16º. Obligaciones generales de los operadores de comercio exterior.

- a) Mantener y cumplir los requisitos y condiciones vigentes para operar;
- b) Conservar la documentación y los registros que establezca la administración aduanera, durante cinco (5) años;
- c) Comunicar a la administración aduanera el nombramiento y la revocación del representante legal y de los auxiliares, dentro del plazo de cinco (5) días contados a partir del día siguiente de tomado el acuerdo;
- d) Cautelar la integridad de las medidas de seguridad colocadas o verificadas por la autoridad aduanera;
- e) Facilitar a la autoridad aduanera las labores de reconocimiento, inspección o fiscalización, debiendo prestar los elementos logísticos necesarios para esos fines;
- f) Proporcionar, exhibir o entregar la información requerida, dentro del plazo establecido legalmente u otorgado por la autoridad aduanera;
- g) Comparecer ante la autoridad aduanera cuando sean requeridos;
- h) Llevar los libros, registros y/o documentos aduaneros exigidos cumpliendo con las formalidades establecidas;
- i) Permitir el acceso a sus sistemas de control y seguimiento para las acciones de control aduanero;

j) Otras que establezcan el reglamento.

2.2.3 Marco teorico

2.2.3.1. Auditoría de Gestión

Al consultar la información relacionada con la Auditoría de Gestión, se ha encontrado que Vizcarra, J. (2007), nos brinda la siguiente definición de Auditoría de Gestión y agrega al respecto lo siguiente:

Es un examen que se efectúa a la administración en forma detallada, con la finalidad de hacer la evaluación de la eficiencia de los resultados de la empresa, la utilización de los recursos , cumplimiento de metas; y su forma de operar, métodos y control empleado. p.5

Comentario:

El autor indica que la auditoria de gestión, evalúa si la institución cumplió sus metas, si utilizó los recursos humanos, financieros, materiales, los métodos y controles, así como la manera en que opera; es decir, que la auditoria de gestión evalúa todas las operaciones de la institución y permite detectar a través de su examen, aquellas áreas cuyas operaciones requieren más cuidado en el desenvolvimiento de sus actividades.

En este contexto, haciendo una auditoria de gestión a una empresa de servicios logísticos, nos permitiría evaluar todas las operaciones de la empresa para detectar las deficiencias que existen en aquellas áreas críticas como son: Sistemas, Almacén y Operaciones; cuyas recomendaciones permitirían mejorar la administración de estas empresas.

Al consultar también la información relacionada según ALVAREZ, J. (2009), nos explica mediante sus alcances teóricos las definiciones que a nuestro criterio son importantes sobre la Auditoría de Gestión y agrega al respecto lo siguiente:

Es un examen que se efectúa, en forma objetiva, sistemática y desarrollada profesionalmente; con la finalidad de evaluar en forma independiente el rendimiento de una organización, enfocado a la mejora del uso de sus recursos de una manera eficiente, eficaz y económica, constatando el cumplimiento de la normatividad y leyes, así como la evaluación de las metas y objetivos en función al plan operativo. Todo esto para una

adecuada toma de decisiones, por los que tienen la responsabilidad de adoptar los correctivos necesarios (p. 11)

Comentario:

Por lo sostenido por el autor, destacamos que la auditoría de gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional. Siendo objetivo porque se evalúa actos de la realidad que se sustentan con la evidencia comprobatoria. Es sistemático, porque el auditor planifica su trabajo el cual se basa a la normativa y código de ética de su profesión. Es un examen profesional al ser efectuado por personal de auditoría con capacitación y experiencia necesaria para su desarrollo.

Al consultar textos sobre la auditoría de gestión, Castillo, J. (2006):

“La Auditoría de Gestión tiene como objetivo evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como el desempeño de los servidores y gerentes del Estado, respecto al cumplimiento de las metas programadas.

La auditoría de gestión puede tener entre otros los siguientes propósitos:

- Determinar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente.
- Establecer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.
- Evaluar si los objetivos de un programa son apropiados, suficientes o pertinentes y el grado en que produce los resultados deseados”. p. 2074

Comentario:

El mencionado autor, señala que este examen permite evaluar en qué grado la institución cumplió en manejar sus recursos en forma eficaz eficiente y económica, siendo necesario resaltar, que en el sector privado también evalúa esos tres aspectos, que se llama la triple E (Eficacia eficiencia y economía)

Muchos confunden la eficiencia con la eficacia; sin embargo existe una gran diferencia como explico a continuación: es eficaz si una empresa de servicios logísticos, presta los servicios de aprovisionamiento, transporte, almacenaje y distribución de mercadería a su

cliente en el tiempo exacto que el cliente lo necesitaba; entonces el operador logístico fue eficaz, logrando sus metas.

En ocasiones, se logra alcanzar las metas al efectuar un servicio logístico de acuerdo a lo planeado en el tiempo exacto (fue eficaz); pero al hacer este servicio, se necesitaron más personal de lo normal y por ende el costo del servicio se elevó, en perjuicio de la economía de la empresa de servicios logísticos (no fue eficiente). En este contexto, la empresa ha actuado eficazmente y no eficientemente; lo más recomendable es que las actuaciones de la organización sean efectuadas eficientemente y eficazmente.

El autor, Blanco, Y. (2004), nos brinda unos alcances sobre la planeación de auditoría:

Planear un trabajo de auditoría integral tiene como objetivo que se desarrolle el examen efectivamente, oportunamente y eficientemente; para ello en este papel de trabajo se elabora la estrategia y enfoque que se va a seguir.

Con una buena planeación se asegura una adecuada identificación de problemas en aquellas áreas operaciones y procesos de la institución y se asegura que el examen sea concluido de una manera satisfactoria. Asimismo, en este documento se asigna el trabajo a los auditores participantes de acuerdo al cargo y la responsabilidad del trabajo.

El plan de auditoría varía en función a la envergadura de la institución, lo complejo del trabajo y la pericia, madurez y conocimiento del auditor con las actividades del ente auditado; esto último es muy importante en la elaboración del plan de auditoría; porque permite identificar aquellas operaciones y actos cuyo efecto resulta fundamental en la presentación de la información financiera u otros aspectos de la auditoría integral. (p. 14)

Comentario:

De acuerdo a los alcances descritos por el autor, podemos señalar que la planificación adecuada, permite organizar y dirigir la auditoría de manera que se efectúe eficazmente y eficientemente pudiendo prestar interés a los aspectos de mayor importancia, identificando y resolviendo las dificultades o las problemáticas en forma oportuna, facilitando la selección del equipo de trabajo, que podrían ser multidisciplinarios de acuerdo al sector de la entidad que se está auditando.

Una buena planificación de auditoría se efectúa, con un equipo de trabajo que cuente con capacitación y competencia suficiente, para dar respuesta a contingencias que se preveen, asignando trabajo a auditores bajo la dirección y supervisión de los jefes y supervisores; de tal manera que una planificación bien elaborada, permite evaluar la eficacia, eficiencia y economía de las empresas.

El autor YARASCA, P. (2008) nos define qué son técnicas y procedimientos de auditoría, para lo cual nos señala:

Son instrumentos que utiliza el auditor para investigar, y que en su aplicación obtiene evidencias que fundamentan su opinión en sus informes de auditoría; estos instrumentos permiten que el auditor efectúe su trabajo de una manera técnica y se pueda premunir de información comprobatoria importante, para fundamentar la emisión de su opinión profesionalmente. (p. 49-60).

Comentario:

El autor, nos define sobre las técnicas de auditoria, que son herramientas prácticas, para conseguir evidencias de uno o varios hechos, que fundamenten su opinión profesional en el informe. Asimismo, las técnicas de auditoria utilizadas están destinadas al descubrimiento del problema y las debilidades del ente auditado.

Según las NAGA, en lo que corresponde a la evidencia suficiente y competente indica: “debe obtenerse evidencia competente y suficiente mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a auditoría”.

Comentario:

De acuerdo a lo descrito, toda evidencia debe de cumplir las características de ser: suficiente competente y relevante. Una evidencia es suficiente, cuando aporta el requerimiento del auditor, y permite sustentar su opinión; asimismo cuando la evidencia es válida y proviene de fuentes confiables, reúne las características de ser competente; y finalmente, cuando la evidencia le sirve al profesional de auditoria a llegar a una conclusión en función a sus objetivos específicos planteados, es relevante.

En la auditoria existen distintas técnicas, de las cuales mayormente se utilizan las siguientes: observación, comparación, revisión selectiva, rastreo, análisis, indagación, conciliación, confirmación, comprobación, computación, totalización, verificación, inspección y declaración o certificación.

La observación. es corroborar ocularmente ciertos hechos; esta técnica se utiliza en todas las fases de la auditoria; por ejemplo: observar la aplicación de procedimientos del personal de una entidad, la observación de una toma de inventarios, la observación de un proceso de producción, entre otros.

Comentario:

La observación, es la técnica de auditoria que el auditor con su presencia física, establece de qué manera se realizan ciertas operaciones de la entidad auditada.

Cuando hacemos una auditoria, presenciamos la toma de inventario, con la finalidad de observar si cumplió con los procedimientos establecidos dentro de la política de toma de inventario de activo fijo; así como también, se observa si se recontó adecuadamente los inmuebles, muebles enseres y equipos diversos de la empresa o institución bajo examen.

La comparación. En esta técnica se desarrolla el análisis de casos y hechos con la finalidad de ver si existen semejanzas o diferencias, por ejemplo: efectuamos una comparación de gastos y ventas comparando mes por mes para poder determinar las variaciones que existen y las causas que lo originaron.

Comentario:

La comparación, es la técnica que utiliza el auditor, contrastando dos o más casos, operaciones, hechos, procedimientos, etc.; para establecer sus similitudes, diferencias y sacar conclusiones que definan un problema, por ejemplo: Comparamos el libro de planillas del mes de enero, con el de febrero y el de marzo, con la finalidad de determinar si existen diferencias o variaciones de los montos percibidos por los empleados de la empresa.

La revisión selectiva. Consiste en un ligero examen ocular, con la finalidad de separar las transacciones atípicas o irregulares; por ejemplo revisar libros, caja mayor, bancos, facturas si estas coinciden con el monto que se cobró. Este rastreo consiste en

efectuar un seguimiento dentro del proceso contable para determinar su correcta registraci3n; por ejemplo pasar el asiento diario al mayor, liquidaci3n de una cobranza hasta el dep3sito al banco.

Comentario:

Es preciso indicar, que la revisi3n selectiva se basa en muestras al azar, que puede ser mayor o menor en funci3n al an3lisis de los resultados que obtiene el auditor que de acuerdo a su experiencia, separa normalmente aquellas operaciones que le parecen sospechosas y at3picas o anormales.

Por ejemplo: si al revisar el libro Bancos y el Registro de Ventas del mes de julio y diciembre, que son los meses con mayor cantidad de ventas del a3o en las empresas de servicios log3sticos, y observamos que existen ventas que no se han bancarizado; ocasionando una contingencia de 3ndole tributario y penal.

El an3lisis . Es la t3cnica que clasifica distintos elementos que forman una cuenta o un todo; esta t3cnica aplicada a una cuenta puede calificarse en an3lisis de saldo, por ejemplo saldo de una cuenta de activo fijo, y saldo de una cuenta por cobrar. Otra clasificaci3n es, el an3lisis de movimiento que consiste en analizar cargos y abonos de las cuentas arrojando acumulaciones; por ejemplo las cuentas de gastos e ingresos.

Comentario

La t3cnica de an3lisis, consiste en subdividir o clasificar en varios elementos una operaci3n, con la finalidad de hacer un estudio de cada parte o componente que lo integra; por ejemplo: an3lisis de las cuentas por cobrar en una empresa de servicios log3sticos son un factor clave, pues si al analizar, detectamos un mal manejo de estas cuentas, puede llevar a la quiebra de esta empresa.

Por ello al hacer una auditor3a de gesti3n, verificamos si la empresa tiene un control efectivo de los clientes que deben y si tienen un sistema de cobranza efectivo, lo cual gracias a nuestras recomendaciones ayudaremos a la empresa bajo examen a cumplir con sus objetivos financieros.

La indagación. Es una técnica que permite tener elementos de juicio necesario mediante la obtención de una respuesta en forma verbal, ya sea mediante una conversación o averiguación, en caso que todo lo dicho sea consistente y razonable, por ejemplo: si se indaga acerca de la pérdida de un activo o se indaga sobre que procedimientos se aplicaron en la compra de bienes.

Comentario:

La indagación, es una técnica que busca información sobre las operaciones financieras u operativas, mediante personas con suficiente conocimiento del ente auditado, que pueden ser de la empresa o ajenas, pero relacionadas a la empresa, como pueden ser: los clientes, proveedores etc. Las indagaciones en muchas oportunidades se convierten en una base importante para que se modifiquen o apliquen otros procedimientos.

La confirmación. Es una técnica de auditoria que tiene como finalidad obtener información de entidades o personas ajenas a la entidad bajo examen, por ejemplo: bancos, abogados, proveedores, clientes, entre otros. Las clases de confirmación son: la confirmación positiva y la confirmación negativa; en la confirmación positiva existe la directa y la indirecta, en el primer caso (confirmación positiva directa), se aplica cuando los montos son significativos y consiste en enviar el saldo esperando respuesta de conformidad por parte del confirmante; y en el segundo caso (confirmación positiva indirecta), consiste en solicitar el saldo de un cuenta al confirmante. En el segundo caso (confirmación negativa) se envía e saldo al confirmante y se le pide que dé respuesta solo en caso de ser negativa la respuesta.

Comentario:

La confirmación tiene como objetivo corroborar, información revelada en los estados financieros, mediante información declarada por terceros como: abogados, instituciones financieras, proveedores etc. Existen dos clases de confirmación, la positiva y negativa, de las cuales en la positiva directa se solicita a la institución confirmante una respuesta, por ejemplo la conformidad de proveedores, conformidad de bancos referente a los saldos que el ente auditado tiene registrado en libros contables sobre su conformidad o inconformidad.

Es confirmación positiva indirecta, cuando se solicita a la institución o empresa que responda o indique el saldo de una cuenta, por ejemplo: la confirmación a abogados, que nos indiquen el monto que la empresa tiene en los juicios laborales.

La confirmación negativa es cuando se envía el saldo a la empresa, para que responda solo en caso que no esté conforme al saldo.

Es fundamental indicar, que para aplicar este procedimiento, el auditor provee a la institución auditada de las muestras; así como de un formato, para que la empresa con su membrete y firma del gerente o persona autorizada, envíe a los confirmantes, indicando que la respuesta se remita a los auditores externos.

La comprobación. Es la técnica que consiste en constatar sucesos y operaciones mediante el sustento documentario. Para revisar documentos sustentatorios de los gastos se debe constatar si son legales, auténticos no fraudulentos, si son propios de la entidad y si se encuentran autorizados por las personas que tiene la facultad de hacerlo.

Comentario:

La técnica de comprobación, consiste en que el auditor, corrobora las transacciones registradas por la empresa, inspeccionando los documentos que sustentan las operaciones, verificando si la documentación es auténtica, legal, propia y autorizada por las personas facultadas.

Comúnmente estos documentos sustentatorios bajo esta técnica son todos los comprobantes de pago, actas de asambleas y juntas directivas, contratos, escrituras, actas de toma de inventario, arqueos, conciliaciones entre otros.

La computación. Es la verificación matemática en forma exacta de las operaciones que hace la entidad, como pruebas de cálculo en los inventarios de existencias, pruebas de cálculo de depreciación de activo fijo.

Comentario:

Esta técnica, se fundamenta en dar validez a cálculos matemáticos con otros elementos que tiene participación en los resultados que se han determinado mediante los cálculos; por ejemplo: al realizar el computo o cálculo de las planillas de sueldos de una

empresa, para establecer si ha existido algún error en los cálculos, que en algunos casos, el sistema arroja un error que el auditor lo detecta gracias a la aplicación de esta técnica de auditoría.

La verificación. Es aquella técnica, que mediante pruebas de exactitud y veracidad puede validar un hecho o suceso; por ejemplo: verificar si es cierta la respuesta efectuada por una persona en la aplicación de un cuestionario de control interno.

Comentario:

La técnica de verificación, consiste en comprobar si una determinada cuenta, operación o hecho es real y si el mismo cumple con los requisitos y normas previstos; por ejemplo: cuando en una auditoría de gestión, los auditores aplican un cuestionario de control interno a los responsables del área de almacén, y en su respuesta indican que su área concilia la información de los inventarios físicos, con el área contable. En este caso, los auditores utilizan la técnica de verificación para determinar si la respuesta es real; pudiendo encontrar como hallazgo, que no existe un acta de conciliación entre las áreas de almacén y contabilidad.

La declaración o certificación. Es una técnica que se aplica tomando declaraciones por escrito a personal empleado o personal con cargos gerenciales, con el fin de aclarar sucesos o cosas; sin embargo esta declaración no puede establecerse como una evidencia, pero pueden haber excepciones, es bueno indicar, que muchas veces esta técnica permite seguir buscando la evidencia de auditoría.

La certificación se aplica para lograr tener información en forma escrita sobre afirmaciones o negaciones actos o circunstancias, como puede ser: la declaración del encargado de custodiar los fondos en un arqueo de caja sobre faltantes y sobrantes.

Comentario:

La técnica anteriormente citada, tiene por finalidad declarar o certificar la verdad de actos importantes para la evaluación del auditor; además estas declaraciones y certificaciones tienen limitaciones por ser proporcionadas por personal del ente auditado;

situación por la cual el auditor tiene que validarla mediante otros procedimientos que le permitan fundamentar una evidencia de auditoría.

Los procedimientos de auditoría son combinaciones técnicas de los procedimientos serán eficaces cuando las técnicas se combinan teniendo en cuenta la oportunidad y el alcance. El Instituto Americano de Contadores Públicos en su Comité de Normas y Procedimientos de auditoría, proporciona la siguiente definición: "como el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los Estados Financieros sujetos a un examen, mediante las cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión".

Comentario:

Por lo expuesto, podemos manifestar, que el concepto de procedimientos, está enmarcado en la manera de aplicación de técnicas de auditoría aplicables a una partida y circunstancias relativas, que servirá de base y sustento para efectuar una opinión o dictamen y el respectivo informe de auditoría.

Cabe destacar, que en una auditoría de gestión estos procedimientos, aplicados servirán de base, para hacer una buena evaluación, cuyos resultados serán el sustento del informe.

Según las NAGA relacionado al "estudio y evaluación del control interno", en el capítulo II indica entre otros: que para la determinación de la naturaleza alcance y oportunidad de los procedimientos, debe de estudiarse y evaluarse adecuadamente el control interno para tener base de determinar el grado de confianza que se requiere.

Para la determinación del tamaño de la muestra y para la determinación y el alcance de los procedimientos se tendrá en consideración la madurez de juicio del auditor (criterio), quién se apoyará en la evaluación del "control interno".

Sin embargo, cabe mencionar que además de la solidez del control interno, existen otros factores para la determinación del alcance y extensión de los procedimientos tales como: materialidad, riesgo, número de partidas que forman el universo, y el elevado porcentaje de errores o desviaciones de procedimientos respecto a lo establecido.

Los procedimientos pueden ser: de cumplimiento y sustantivos, los procedimientos de cumplimiento sirven para determinar si la entidad ha logrado cumplir los procedimientos planteados por la empresa como por ejemplo: pruebas de compras, pruebas de ventas, pruebas de cuentas por cobrar; donde se busca corroborar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. En el caso de los procedimientos sustantivos, sirven para determinar errores o incorrecciones materiales ,como por ejemplo: detectar que los saldos de las ventas y cuentas por cobrar son incorrectos.

Comentario:

De acuerdo a lo señalado, podemos mencionar que las pruebas de cumplimiento, permiten detectar si los lineamientos establecidos por la empresa para cada operación, se vienen aplicando adecuadamente, por ejemplo: verificar si la empresa esta facturando todas las ventas, si se efectúan inventarios físicos de activo Fijo antes del cierre del ejercicio, si los bienes adquiridos son almacenados en los lugares establecidos por la entidad, si auditoria interna practica arqueos sorpresivos al área de tesorería, etc.

Por otro lado, el objetivo principal de los procedimientos sustantivos es detectar errores materiales en las operaciones e información, por ejemplo: si el sistema de contabilidad de la empresa falla, ya sea duplicando u omitiendo operaciones; aplicamos pruebas sustantivas como: la comparación de los documentación sustentatoria con los registros, chequeo matemático de los registros de la entidad, suma cruzada, cómputo de los montos y asiento de los libros principales o auxiliares.

El auditor podría también decidir, incluir algunas pruebas sustantivas, en la evaluación preliminar de los controles, para establecer si la empresa ha implementado controles confiables o carecen de ellos.

Los procedimientos de auditoria se plasman en un programa, en función a los objetivos; sin embargo, es muy importante señalar, que estos procedimientos no son rígidos, y en el transcurso de la auditoria, se pueden ir cambiando de acuerdo a las circunstancias o hechos que ocurren. Al respecto el auditor, de acuerdo a su experiencia,

puede usar procedimientos alternativos que representan los pasos que los auditores pueden utilizar fuera de las pautas tradicionales.

Comentario:

Los procedimientos alternativos de auditoría, son aplicados de acuerdo a la experiencia y criterio del auditor, así como en su oportunidad debida; para que obtenga evidencia suficiente competente y relevante de un hecho, por ejemplo: cuando se requiere los servicios de una auditoría financiera, se contrata antes del cierre del ejercicio por auditar a una sociedad de auditoría o un auditor independiente, con la finalidad de presenciar la toma de inventario; pero cuando un auditor fue contratado con fecha posterior al cierre del ejercicio, entonces el referido profesional, no pudo estar presente en la toma de Inventario, que mayormente lo practican en noviembre o diciembre del año que se va a practicar la auditoría.

De acuerdo a lo señalado en la párrafo precedente, el auditor utiliza procedimientos alternativos, como podría ser, la observación mediante una cámara Go Pro ,que puede ir insertada en el casco de un personal de auditoría interna de la empresa, cuya grabación en vivo a la fecha del inventario, sirve de fuente de información como un procedimiento alternativo de auditoría; en caso que existan limitaciones, no se cuente con procedimientos alternativos y el inventario reúne las condiciones de ser material; entonces el auditor tendrá que declararlo en su informe como una limitación al alcance y dictaminar con opinión calificada.

Sabemos que casi nunca aplicamos procedimientos de auditoría a todas las transacciones realizadas durante el año, ni tampoco a todos los elementos que conforman la integridad de los saldos (universo), de las cuentas de los estados financieros, sino que nuestro trabajo lo restringimos "probando" solamente algunas transacciones y/o parte de los elementos que constituyen los saldos (pruebas); a esta forma de seleccionar le llamamos "muestreo" y a la porción examinada le llamamos "muestra".

Por lo tanto, el muestreo consiste en determinar una muestra representativa para su revisión, de cuyos resultados el auditor se formará una opinión sobre el universo de las

transacciones y saldos. Esto se aplica tanto en los procedimientos de cumplimiento como en los procedimientos sustantivos, un ejemplo de los procedimientos de cumplimiento puede ser: la prueba detallada de una muestra (venta de bienes) para verificar el cumplimiento de los procedimientos de controles claves; sustantivos: prueba de confirmación de saldos de cuentas por cobrar (saldos individuales de clientes seleccionados), para determinar la confiabilidad del saldo de la cuenta clientes.

Para la selección de las muestras se puede utilizar el muestreo para probabilidades (estadística y no estadística) y el muestreo basado en el criterio del auditor".(Yarasca, 2008). pp. 49-60.

Comentario:

En una auditoría financiera, el auditor es contratado para revisar la información financiera de una empresa en un periodo de tiempo; en el caso de un auditoria de gestión, la cual a diferencia de la financiera, puede ser contratada no necesariamente por un periodo económico que es de enero a diciembre, puede ser una revisión de enero a junio o de enero a octubre o de varios años.

Cabe indicar que en el caso de la auditoría financiera , así como en la auditoria de gestión, el auditor utiliza el muestreo estadístico; ya sea mediante fórmulas estadísticas o el criterio y experiencia del auditor, con la finalidad de obtener una muestra representativa de operaciones, que le permitan tener evidencias suficientes, competentes y relevantes que fundamenten la formulación de las conclusiones de su informe.

De acuerdo a los alcances teóricos del autor Blanco, Y. (2014); nos proporciona algunas definiciones muy importantes de la auditoría de gestión:

Es un examen que un profesional independiente y externo efectúa a una institución, con el propósito de evaluarla, para determinar si es eficaz la gestión en función a sus objetivos, su organización, su modo de actuar y cuan posicionada se encuentra, en relación su competencia; la finalidad de este examen es, la emisión de un informe sobre la actuación de la dirección y la situación de la entidad en forma global. (p. 233)

Comentario:

Tal como señala el autor, podemos referir que la auditoría de gestión, evalúa la eficacia de la gestión, al medir el logro de sus resultados en concordancia a sus objetivos generales de la empresa o institución.

Asimismo, este examen evalúa la eficiencia de la institución, que viene a ser, como la organización utiliza apropiadamente los recursos y con resultados obtenidos positivos, por otro lado también la auditoría mide la actuación de la empresa o institución y su posicionamiento competitivo; es decir, evalúa la representación que tiene la empresa a través de los productos o servicios que brinda a sus clientes y su comparación con diversos productos o servicios similares de su competencia.

Podemos añadir además que, según Blanco, Y. (2014) nos manifiesta que la auditoría de Gestión se pueden señalar como objetivos principales:

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

Otro enfoque de algunos objetivos de la Auditoría de Gestión son determinar si:

- La entidad ha conseguido los objetivos propuestos.
- Existen otras formas más económicas de obtener los servicios prestados.
- La gestión de la administración parece acertada.
- La empresa está obteniendo algo que vale lo que está pagando por ella – VFM (Value Form Money).
- Todos los servicios prestados son necesarios.
- Es necesario desarrollar nuevos servicios.

- El sistema presupuestario da una información adecuada y periódica para conocer la eficacia y eficiencia obtenida.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión. Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias e ineficiencias y sus consecuencias.

Comentario:

Es de señalar, que los objetivos principales de la auditoría de gestión son: determinar si la empresa o institución está bien organizada en todos sus estratos y evaluando que sus actividades se desempeñen correctamente, evitando lentitud en sus operaciones, reducción de costos y duplicidad de esfuerzos; así como evaluar la delimitación de funciones y responsabilidades, utilizando mejor los medios y recursos.

Asimismo la auditoría de gestión, tiene como objetivo principal Vigilar la existencia de normas, políticas y directrices, adecuadas y el cumplimiento de las mismas, fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos de gestión, los mismos que serán evaluados en la auditoría como son: el Reglamento de Organización y Funciones ROF, Organigrama, Manual de Organización y Funciones MOF, Clasificación de cargos, Cuadro de Asignación de Personal CAP, Presupuesto Analítico de Personal PAP, Manual de Procedimientos MAPRO etc.

Por otro lado, otro enfoque de auditoría también es el determinar si la empresa o entidad ha logrado los objetivos propuestos, si la gestión es acertada, si los servicios prestados son necesarios o si es necesario desarrollar nuevos servicios.

Podemos señalar, que la auditoría de gestión evalúa las prácticas de gestión y los criterios utilizados para su evaluación, se diseñan por cada caso en base a hechos similares; sin embargo, las prácticas sanas de control o prácticas de gestión, sirven de base para plantear una observación de auditoría, teniendo en cuenta su causa y efecto; poniendo

mucho cuidado y esmero en la elaboración de las recomendaciones, las cuales se desarrollan con un adecuado esmero profesional, que permita la solución de los problemas de la empresa o institución auditada.

En la Auditoría de Gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

a. Auditoría de gestión global del ente:

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

b. Auditoría de gestión del sistema comercial:

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

c. Auditoría de gestión del sistema financiero:

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

d. Auditoría de gestión del sistema de producción:

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

e. Auditoría de gestión de los recursos humanos:

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

f. Auditoría de gestión de sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de la función de procesamiento de datos.
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales". (pp. 80-81)

Comentario:

De lo señalado por el autor es de destacar, que un programa de auditoría es un documento importante para el auditor, cuya finalidad es orientar en las tres etapas de auditoría; y en su elaboración, se establecen aquellos procedimientos que se emplearán en todo el examen, los mismos serán redactados de una manera lógica y ordenada; señalando la extensión y oportunidad de las pruebas.

Por ejemplo: cuándo se elabora un programa de auditoría de gestión de una empresa de servicios logísticos de cierto periodo de tiempo, se tendría que considerar la normatividad que regula este tipo de empresa; así como también las áreas que conforman su organigrama, las áreas críticas, sus políticas, etc. Para la preparación del programa, se

debe considerar: la normativa del desarrollo de la auditoría, procedimientos y técnicas a utilizar, las normas y leyes que regulan el ente por auditar, informes anteriores de auditoría, información del cliente, entre otros. Es de señalar, que este documento lo elaboran los profesionales de más alto rango en el equipo de auditoría, como es el supervisor y el jefe de equipo, por su responsabilidad y experiencia profesional; en función al tipo de auditoría y empresa o institución que se va a auditar.

El autor Benjamín, E. (2007) nos proporciona algunos alcances sobre la programación de auditoría, para lo cual nos señala:

“Los programas nos indican los objetivos, alcances, procedimientos por aplicar, personas que intervendrán, responsables de la supervisión de la auditoría, tiempo estimado y oportunidad de las actividades por desarrollar.

Constituyen una guía para las intervenciones, al detallar el que, como y cuando se hará el trabajo; precisan las actividades por realizar y la aplicación de procedimientos; proporcionan un apoyo al trabajo de supervisión y delimitación de responsabilidades y constituyen una base para futuras revisiones.

La preparación de estos programas garantiza la revisión de los aspectos relevantes y la obtención de resultados que permitirán diagnosticar la problemática detectada”. (pp.441-442).

Comentario:

De lo comentado por el autor, podemos añadir, que el programa de auditoría es como la bitácora del navegante en el océano, porque ayuda a navegar en distintos mares; por lo expuesto, el programa de auditoría ayuda a orientar todo el trabajo y además contiene el registro de las labores efectuados por los auditores, por eso es uno de los documentos más importantes de la auditoría.

El autor Maco Suyón Henry, nos describe sobre el informe de auditoría, de la siguiente manera:

El informe de auditoría es el producto final de la labor del auditor y el papel de trabajo dentro del cual contiene las observaciones conclusiones y recomendaciones; las cuales

están redactadas con un tono constructivo cuya finalidad es superar las deficiencias de la entidad. Este documento es importante porque proporciona a la administración información importante sobre el cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

Comentario:

De acuerdo a lo indicado, el informe de auditoría, es el documento donde el auditor, expresa todos los puntos a través de las observaciones, y presenta las sugerencias mediante las recomendaciones para el cambio del desarrollo de la institución; este documento se redacta de una manera clara, concisa y relevante.

Es necesario precisar, que el informe de auditoría se debe elaborar con independencia profesional y su redacción debe conservar acontecimientos o hechos importantes que tengan repercusión en las operaciones del área o entidad bajo examen; por otro lado debe de ser redactado de una manera sencilla y entendible profesionalmente, para resaltar aquello de mayor importancia, que contribuya a la mejor utilización de los recursos y una adecuada administración.

El informe debe de cumplir con los requisitos de ser claro y simple los cuales se deben introducir sin mayor dificultad en el cerebro de quien lee este documento, sin que existan malas interpretaciones que ocasione la pérdida de utilidad de este informe.

Comentario:

Es primordial tener claridad y simplicidad en la redacción de un informe, sustentar adecuadamente la información, redactar en un lenguaje sencillo y claro, ya que este documento final, se distribuye a personas que en algunos casos no tienen conocimientos del área que se ha evaluado,

Exactitud

La exactitud como característica en la elaboración de un informe, es muy importante, pues hay que tener cuidado en que la redacción de los hechos sean tal y como se presentaron; para ello es necesario ,que las observaciones estén debidamente sustentadas con evidencias, cuyo respaldo conste en los papeles de trabajo debidamente archivados.

Concisión

La concisión en la elaboración de informe de auditoría, en nuestra experiencia como auditores, lo aplicamos siendo concretos en la redacción de los hechos, evitando los detalles en exceso para que no pierda la atención de nuestro cliente y pueda ocasionar que se oculte el mensaje o confundir al lector. Lo descrito significa que debemos evitar detalles innecesarios y expresar los hechos concretos y con un lenguaje sencillo.

Oportunidad

La oportunidad en la emisión de un informe, consiste en emitir con la mayor celeridad posible este documento, para que la información pueda ser utilizada por los interesados bajo examen; siempre debemos presentar un informe de auditoría oportunamente, para lograr, que la empresa tome las medidas correctivas recomendadas y subsanar las observaciones planteadas en forma oportuna.

Utilidad

Una de las características del informe de auditoría, es que debe de ser útil; es decir, que aporte mejorar la gestión de la entidad, utilizando y optimizando adecuadamente los recursos de la institución; es importante porque su contenido debe de servir para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Por ello, la ejecución del examen con esmero profesional y con un informe útil y oportuno ayuda a la empresa a tomar decisiones adecuadas.

Tono constructivo

En su elaboración del informe es primordial el tono constructivo, ya que se busca que la entidad auditada reaccione, aceptando las observaciones que denoten beneficiar a la empresa; asimismo debemos plasmar recomendaciones con un lenguaje constructivo que les permitan implementarlas.

Sustentación adecuada

La redacción del informe, debe de estar debida y adecuadamente sustentada, para poder validar el planteamiento de cada observación; por esta razón es de necesaria la

imparcialidad en la elaboración de cada observación, conclusión y recomendación del informe de auditoría.

Integridad

La elaboración del informe en forma integral significa que su contenido debe de ser completo, sin que falten todas las partes o capítulos que lo integran; asimismo no se debe emitir informes por separado que propician a la confusión.

Estructura del informe

Este documento, generalmente no cuenta con una estructura prediseñada; sin embargo por la experiencia que tenemos los auditores elaborando informes de auditoría de gestión, aplicamos el presente formato:

- I. Síntesis
- II. Introducción
 - A. Antecedentes y base legal
 - B. Alcance del examen
 - C. Comunicación de Hallazgos
 - D. Relación de Directivos
 - E. Aspectos de Importancia
- III. Conclusiones
- IV. Comentarios y/o Observaciones
- V. Recomendaciones

Anexos

Este esquema nos permite, elaborar un informe completo, claro y de fácil entendimiento para los directores o gerentes de las empresas o instituciones.

Definición del contenido del informe:

Síntesis.

La síntesis del informe de auditoría, es de mucha utilidad para los usuarios, ya que en forma resumida clara, apropiada, exacta y justa, el auditor redacta lo mas importante; de modo de evitar malos entendidos e interpretaciones erróneas. No debe presentar hechos en

que se subestime o sobreestime el mensaje. Es recomendable no se exceda de cuatro páginas.

Introducción

Para la presentación del informe, se requiere elaborar una introducción, dentro de la cual se describe al interesado sobre los antecedentes, base legal, alcance del examen, comunicación de hallazgos, relación de directivos y aspectos de importancia; esta información permitirá al lector comprender y apreciar el mensaje primordial del informe.

Antecedentes.

Se debe considerar, que en la redacción del informe, hay que tener cuidado en la narración de los antecedentes; ya que el lector, mediante esta parte del informe podrá alcanzar los siguientes aspectos:

- Conocer porque motivo se efectúa esta auditoría, si fue por cumplimiento a un Plan Anual de Control, o por la contratación de una sociedad de auditoria para que evalúe en forma externa a la institución o empresa.
- Conocer resumidamente sobre los antecedentes, normas legales, capital social y actividades del ente auditado.
- Conocer el objetivo general del examen y los objetivos específicos.
- Entender el marco legal de respaldo de la institución y examen; así como los objetivos de la auditoria.
- Comprender el alcance dentro del cual se indica si el examen abarca un área, actividad o toda la empresa o institución; así como el periodo del examen.

Observaciones

Las observaciones son las desviaciones o hechos irregulares que se han encontrado en el transcurso de la auditoria; las cuales contienen clara y lógicamente aquellos puntos importantes y de suficiente comprensión para los que tienen relación con el informe. Cabe destacar, que las observaciones se respaldan con los papeles de trabajo del auditor

Comentario:

Podemos agregar, que durante el trabajo de campo los auditores aplican procedimientos de auditoría, que les permiten encontrar evidencia suficiente, competente y relevante de un hecho irregular o hallazgo, el mismo que es comunicado a los responsables, mediante la comunicación de hallazgos.

El auditor establece un plazo, para que los responsables comuniquen sus descargos, y después de ser evaluados, determinará si los descargos enervan los hallazgos planteados; caso contrario, serán presentados en el informe como observaciones.

Conclusiones.

Las conclusiones deben de ser apropiadas, de acuerdo a los objetivos de la auditoría, muy lógica , derivada de las observaciones y sustentada en evidencia; cuyo respaldo *son los papeles de trabajo.*

Es de mencionar, que cada conclusión debe tener, como referencia, el número de observación del cual proviene; de esta manera, el informe resulta un instrumento ágil para el lector, en especial para la alta dirección, que en innumerables oportunidades no tienen el suficiente tiempo para leer todo el informe y solo leen las conclusiones. Por lo descrito, es necesario que la conclusión presente en su contenido la expresión técnica y profesional del auditor, sobre las irregularidades halladas en su evaluación.

Recomendaciones.

Las recomendaciones, son las medidas que propone el auditor, para coadyuvar a la administración; estas medidas tienen como objeto subsanar las irregularidades, desviaciones u omisiones y se desarrollaran según el criterio del auditor, en base a las observaciones establecidas, y serán dirigidas a la alta dirección para que dispongan el correctivo necesario y subsanar los hechos observados.

(<http://www.monografias.com/trabajos7/inaud/inaud.shtml>)

Comentario:

Para la elaboración de las recomendaciones, es fundamental que se redacten con claridad, precisión, con tono constructivo y factible de implementar, para corregir las desviaciones encontradas y presentadas en las observaciones.

El informe de auditoría, tiene una incidencia favorable en las empresas ,mejorando la calidad de sus bienes y servicios, debido a que mediante una auditoria de gestión, se detectan irregularidades o deficiencias, que al ser plasmados en el informe de auditoría, van a permitir mediante las recomendaciones, que la empresa asuma, el compromiso de lograr grandes niveles de calidad en sus bienes y servicios ; para de esta manera satisfacer oportuna y eficazmente las necesidades de sus clientes y socios estratégicos.

Según el autor ARMAS, R. (2008), en su libro Auditoria de Gestión –Conceptos y Métodos, nos da algunos alcances del Seguimiento de medidas correctivas, tal como indicamos a continuación:

El seguimiento a la implementación de medidas correctivas es practicado por el órgano de control interno de las instituciones del estado; sin embargo también lo pueden hacer las sociedades de auditoria externas, en función a lo establecido con su cliente. Esta actividad se efectúa con fecha posterior a la auditoria y tiene por objeto, verificar si la empresa ha cumplido con implementar las recomendaciones e concordancia a los plazos establecidos y si elevo la eficiencia, eficiencia y economía como producto de la implementación; es decir si avanzo, retrocedió o si se estancó la institución. (ARMAS, R. 2008), pp 127-129

Comentario:

Conforme a lo indicado por el autor, el seguimiento de medidas correctivas se practica con fecha posterior a la finalización de la auditoria y su objeto es corroborar que el gerente y ejecutivos de la entidad, cumplan con la implantación de recomendaciones presentadas en el informe que elabora el auditor y en función a los plazos establecidos; para que la empresa mejore las operaciones y logre alcanzar los objetivos con eficiencia, eficacia y economía.

Las recomendaciones de los informes de la auditoría de gestión brindan a la empresa la posibilidad de adoptar las medidas correctivas pertinentes, lo cual permite introducir mejoras en los procedimientos de trabajo, para fortalecer el control interno, mejorar el desempeño de la empresa, generar valor agregado para la organización, brindar soluciones mediante las acciones correctivas necesarias, mejorar la productividad, la eficiencia y la competitividad de la entidad, mejorar los procedimientos de trabajo y cumplir los objetivos planeados.

Implementar las recomendaciones, representa convertir las sugerencias de auditoría en acciones específicas, y cumplir con los objetivos de la auditoría de gestión; gracias al seguimiento podemos constatar el crecimiento de la institución, mejorando la rentabilidad, el desarrollo de productos, el número de clientes y el posicionamiento de marca.

Finalmente de acuerdo a todo lo expuesto por distintos autores, podemos definir como auditoría de gestión ,los siguiente: es el examen que se efectúa a una institución, realizado por un profesional competente , porque posee conocimientos y experiencia en auditoría; el cual lo evalúa con objetividad, por revisar operaciones o actos que se pueden comprobar y de una manera independiente a todos los hechos y actividades; así como también sistemática, porque planifica su trabajo de auditoria de acuerdo a los normas y ética de la profesión.

Esta evaluación efectuada por el auditor en la auditoría de gestión, abarca los tres aspectos llamados la Triple E (economía, eficacia y eficiencia),

Además el auditor evalúa el cumplimiento de las metas del ente auditado, el uso de los recursos, controles, procedimientos y la forma en que actúa, con el propósito de emitir un informe que revela errores, omisiones y desviaciones; cuyas recomendaciones permitirán solucionar las deficiencias, ayudando a la alta dirección, para que cumpla con los objetivos planteados por la institución orientadas al mejor el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa o entidad auditada.

2.2.3.2 Administración

Según el autor Chiavenato, I. (2007), en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, nos da unos alcances sobre administración de la siguiente manera:

"La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (p.10)

Comentario:

El mencionado autor, nos manifiesta que la administración es el proceso de planear, es decir elegir y fijar con anticipación lo que se quiere lograr en la empresa o entidad a futuro y como se logrará; asimismo nos indica que en este proceso, también se tiene que organizar, que viene a ser el establecimiento de tareas, y por último dirigir, que es una de las labores de más responsabilidad, porque garantiza el cumplimiento de objetivos a través de la toma de decisiones estratégicas

Dentro del proceso de la administración está el control de recursos, mediante el cual se evalúa mide y corrige el desempeño de la organización en sus recursos humanos materiales financieros y tecnológicos; garantizando el cumplimiento de los planes, metas, normas, directivas, políticas, instrumentos de gestión etc.; para detectar desviaciones y efectuar la corrección respectiva.

ROBBINS, S. & COULTER, M. (2005), en su libro define a la administración como: "la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" (pp. 7-9)

Comentario:

El autor nos fundamenta, que la administración es una coordinación de actividades, en una confluencia de varios trabajadores de diferentes áreas y diferentes niveles, para realizar estas actividades de una manera eficiente logrando objetivos con pocos recursos y eficaz consiguiendo lo que la empresa se ha propuesto.

Según HITT, M.; BLACK, S. y PORTER, L. (2006): definen la administración de la siguiente manera: es un proceso que estructura y utiliza los recursos, orientándolo para lograr metas y lograr tareas organizacionalmente.

También nos manifiesta ZEBALLOS, E. (2007), mediante sus alcances teóricos, algunas definiciones muy importantes sobre los objetivos en la administración:

El objetivo de toda empresa es brindar bienes y servicios y en el caso de empresas que están dentro de un sistema capitalista, sus objetivos son lucrativos es decir obtener beneficios. (p. 9)

Comentario:

De acuerdo a lo descrito por el referente, el objetivo fundamental de la empresa es ofrecer bienes y servicios; además, podemos agregar que las empresas privadas en un sistema capitalista el objetivo principal es de maximización de utilidades y en el caso de una empresa del estado o institución pública, su objetivo primordial es buscar en interés o beneficio de la comunidad.

Seguidamente exponemos algunos ejemplos del objetivo general en algunas empresas de servicios logísticos:

- Posicionar a la empresa como la mejor opción en soluciones de logística integrada y seguir consolidando la posición competitiva en el mercado.
- Ser líder en el mercado y brindar un buen servicio logístico.

Al consultar también la información relacionada con la administración y los objetivos de la empresa, se ha encontrado que Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, J. (2003) nos explican:

Que los objetivos organizacionales, son elaborados y aprobados por los más altos niveles de la empresa, y son la base general de la organización; estos objetivos persiguen el crecimiento de la empresa o institución y su sostenibilidad en el tiempo. Asimismo es de destacar que estos objetivos pueden ser trazados cualitativa o cuantitativamente. (p.194)

Al consultar también la información relacionada con la administración y los objetivos de la empresa, se ha encontrado que AMARU, A. (2009) nos explica

Los objetivos son estados futuros, fines, propósitos que el personal y las instituciones pretenden alcanzar aplicando recursos y esfuerzos; asimismo son los resultados para

orientar el intelecto y las acciones, existe afirmaciones que no hay administración sin objetivos. (p. 52)

Comentario:

De acuerdo a lo esbozado por el autor, podemos comentar que una empresa o institución que no tiene objetivos diseñados, es como una nave sin timón, que se va a la deriva; se mueve a voluntad de las olas y el viento sin un rumbo fijo y puede chocar o hundirse en cualquier momento.

Por esta razón, es primordial tener objetivos en una empresa, porque es establecer el rumbo a las actividades de la institución.

Por ejemplo, los objetivos de un operador logístico se delinear de la siguiente manera:

- Reducir el costo de servicios mediante la racionalización de gastos y mejora continua de los equipos de operación y la capacitación del personal.
- Establecer un presupuesto anual con las necesidades de la empresa.
- Incrementar la participación en el mercado en un 10% anual.
- Capacitar mensualmente al personal de las diferentes áreas de la empresa.
- Analizar el mercado externo, identificando oportunidades de negocios, asimismo tener la capacidad de formar una red de ventas a nivel internacional.

Por otro lado el autor FRED, D. (2003), nos explica mediante sus alcances teóricos, sobre los objetivos de la administración y agrega lo siguiente:

A los resultados específicos que una entidad intenta alcanzar para lograr su misión básica, se le define como los objetivos.

Es muy importante que toda organización cuente con objetivos para lograr que sea exitosa; debido a que fija la dirección que debe seguir la empresa, y permite evaluar y revelar lo que más prioridad tiene, asienta bases para poder conseguir eficientemente todas las actividades de planificar, organizar y motivar. Asimismo es muy necesario que los objetivos se diseñen en forma general y por cada área de la empresa; y deben de ser elaborados coherentemente, razonablemente, mediblemente, que motiven y se puedan medir p 11

Comentario:

Podemos agregar que para fijar un objetivo, se debe de plantear lo que se debe hacer en la empresa, cómo se medirán los resultados y cuál es la fecha para lograr estos objetivos; estos objetivos deben de ser: específicos, medibles, realistas, alcanzables, temporizados es decir con un plazo de ejecución, pertinente, motivador, comprensible y comprometedor.

Es de importancia , que estos objetivos sean diseñados para la empresa en general y para cada área de su organización, por ejemplo:

Objetivos de la gerencia de la información

Objetivo general. Trabajar eficazmente con las otras áreas de la empresa para alcanzar las metas. Incorporando nuevas tecnologías y sistemas de control.

Objetivo específico. Implementar en seis meses, seguridad en los accesos por medio de técnicas de autenticación, para mitigar un 60% de cualquier modo de fraude dentro de la empresa.

Al consultar información relacionada a la eficacia en la administración, se ha encontrado que OLIVERA, R. (2002) indica en sus alcances teóricos "la eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (p. 20)

Comentario:

Es de resaltar, que cuando una empresa es eficaz, se refiere a que cumple con sus objetivos oportunamente y con calidad; pero sin considerar el costo y el uso de recursos, por ejemplo: la Gerencia de Logística, logra atender eficazmente el pedido de un cliente; sin embargo para atender el pedido, ha tenido que contratar los servicios de más personal, lo que conlleva a un perjuicio económico; sin embargo si cumplió con el pedido y en el tiempo establecido.

El autor KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2004) nos brinda algunos alcances referente a la eficiencia en la administración y manifiesta que: la eficiencia es "**el logro de las metas con la menor cantidad de recursos**" p. 14

Comentario:

De acuerdo a lo comentado por el autor, podemos manifestar que una empresa es eficiente, cuando cumple con sus objetivos establecidos y además con un buen uso de sus recursos y menos costos; en beneficio de la entidad; por ejemplo una empresa es eficiente, cuando reducen la cantidad de personal y material logístico que se requiere, para efectuar un servicio, en cumplimiento de la meta esperada.

Al consultar información relacionada a la dirección y control, hemos encontrado material electrónico conceptual de la Universidad Nacional de México - Licenciatura en Administración; y dentro de sus alcances teóricos y prácticos dicen lo siguiente:

Dirección:

La dirección tiene como objetivo garantizar que se cumplan las metas trazadas, aunque tengan que enfrentar a diversos imprevistos, y tomar decisiones necesarias y estratégicas para un buen funcionamiento de la empresa o institución. Además, la dirección se ocupa de llevar a cabo los lineamientos de forma correspondiente para obtener el mejor desempeño de la estructura organizativa de la empresa.

Las funciones más importantes de la dirección son : que se ejecuten planes en función a lo planificado y organizado por la entidad, así como direccionar los grupos de trabajo en función a los planes establecidos, guiarlos con el enfoque de cumplimiento de metas, poniendo en práctica la visión, misión y valores de la institución; delegando funciones, mantener a su equipo motivado y comunicar información relevante y oportuna al directorio.

Control

El control es una herramienta que mide y corrige el cumplimiento de la funciones de una entidad y coadyuva a la administración a lograr los planes y objetivos, determinando si cuenta con una correcta dirección, estructura de organización y personal; al respecto el control mide y corrige el desempeño organizacional e individual, para que todo acto se adecue a los planes y metas planteados y detectar las desviaciones para coadyuvar a su corrección (Koontz & Weihrich, 1998, p. 796).

Comentario:

Toda organización debe de contar con un control que garantice el adecuado funcionamiento y procesos eficientes; ya que mediante el control, se puede establecer si la entidad cuenta con una adecuada estructura organizacional, personal y dirección eficiente, y en caso que se encuentren desviaciones ; establecer las medidas correctivas que les permita reducir costos, incrementar ganancias, y ofrecer un mejor producto a sus clientes.

Los autores ÁLVAREZ, J.; ÁLVAREZ, I. y BULLÓN, J. (2006), nos define que es calidad de servicio para lo cual nos señalan:

“Calidad, representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios” p. 5

Comentario:

De acuerdo a lo indicado por el autor, podemos agregar también, que el ofrecer un servicio de calidad, es lo que marca la diferencia ante la competencia y permite fidelizar a los clientes, la calidad es un elemento fundamental, y los componentes importantes de la calidad para los operadores logísticos son: la puntualidad de entrega de los pedidos, la rapidez en las entregas, el estado del producto, la correcta gestión en almacenes y transportes , y cuan capacitado está el personal para ofrecer la correcta información a sus clientes.

Al consultar información referente al crecimiento empresarial, hemos encontrado que los autores BLÁZQUEZ, F.; DORTA, J. y VERONA, M. (2005), nos dan algunos alcances teóricos sobre crecimiento empresarial e indican: es un cambio progresivo que se promueve por el emprendimiento de la dirección empresarial, la cual se ve obligada a un aumento y desarrollo de su capacidad para producir a través de adquirir otros recursos; para ello realiza transformaciones en la organización ,como soporte de los cambios que se han realizado, y todo esto contando con el respaldo financiero de la institución para que perdure en el tiempo en forma competitiva. (p. 8)

Comentario :

En función a lo indicado por el autor, podemos señalar que el crecimiento empresarial es progresar en el entorno de desarrollar productos, aumentar clientes, posicionar su marcas, y mejorar su rentabilidad; y ello se debe, a que las empresas ejecutan acciones para adaptarse a un mercado más demandante; por ejemplo:

- Adquisición de sistemas administrativos para la optimización de las áreas de la empresa integralmente como: envíos, estructuras de carga, monitorización, control, seguimiento y gestión de existencias, entradas y salidas en depósitos, planificación de viajes y rutas.
- Modernización de los equipos para la generación de frío y la reorganización de la planta, rediseñando áreas y espacios destinados al almacén, necesarios para cubrir la demanda de servicios
- Inversión en capacitación y perfeccionamiento de los empleados y gerentes que repercute en una mejora de la calidad de la empresa.

Comentario final

De acuerdo con todas las teorías y tratados sobre la administración podemos definir, que la administración es el proceso mediante el cual una entidad planea, organiza, dirige y controla sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, de modo que se realicen de una manera eficiente eficaz, y económica; para lograr los objetivos organizacionales, y que puedan expresarse de una forma cualitativa y cuantitativa, las cuales son importantes para el logro del éxito de las organizaciones.

2.3. Definiciones conceptuales

2.3.1. Auditoria de gestion

Es el examen en forma objetiva profesional y sistemática de evidencia, que se ejecuta con la finalidad de tener una evaluación independiente, para determinar como la entidad, el programa o proyecto se desempeña en la utilización de sus recursos, enfocándose en mejorar en forma efectiva, eficiente y económica, LARA, E (2013).

Es "aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos".
PARREÑO, J. (2006).

2.3.2 Administración

"Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados", según HAROLD, Koontz y HEINZ, Weihrich (2004).

"Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para lograr metas". GRIFFIN, R. & RONALD, E. (2005).

Glosario de términos

Calidad de servicio. Es dar satisfacción a los clientes en función a lo que requieren, lo que necesitan, y de acuerdo a lo que fuimos contratados.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>.27/12/2010.

Crecimiento. Es un proceso inmaterial dependiente de elementos materiales como capital y personas; debidamente organizados y estructurados internamente.

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641>

Eficacia. Capacidad de lograr lo que nos propusimos. Nivel del logro de objetivos y metas.

<http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>

Eficiencia. "El logro de las metas con la menor cantidad de recursos, es la capacidad de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles".

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

Observación. Es una deficiencia, desviación o anomalía encontrada por el auditor durante el examen, la misma que al redactarse en el informe largo deberá tener ciertos elementos tales como. Condición o situación de la deficiencia, criterio del auditor, causa y efecto". (YARASCA, P. y ALVAREZ, E. 2006) p. 350

Plan de auditoría. Es desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperado de la auditoría.” (Federación Internacional de Contadores. 2005). p. 181.

Recomendaciones. Son las sugerencias efectuadas por un auditor a una institución, para superar aquellas observaciones planteadas a los directivos; con la finalidad, que estos dispongan adoptar los correctivos necesarios para la superación del problema. (ALVAREZ, J. 2011) p. 240

Seguimiento de medidas correctivas Actividad que desarrollan los órganos conformantes del sistema nacional de control, con el objeto de establecer si fueron implementadas las recomendaciones y superadas las observaciones reveladas en el informe de auditoría”. (CASTILLO, J. 2006) p. 2074

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Formulación de la hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

La auditoría de gestión como herramienta estratégica contribuye directamente en el logro de los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao 2014-2017.

3.1.2 Hipótesis específicas

- a. El plan de auditoría de gestión permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas
- b. El programa de auditoría contribuye en la dirección y control de las empresas.
- c. El informe de auditoría contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas.
- d. El seguimiento de medidas correctivas contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas de Servicios Logísticos.

3.2. Operacionalización de las variables

VARIABLES		INDICADORES
INDEPENDIENTE	X AUDITORÍA DE GESTIÓN	X ₁ Plan de auditoría
		X ₂ Programa de auditoría
		X ₃ Informe
		X ₄ Seguimiento de medidas correctivas
DEPENDIENTE	Y ADMINISTRACIÓN	Y ₁ Eficacia, eficiencia y economía
		Y ₂ Dirección y control
		Y ₃ Calidad
		Y ₄ Crecimiento

CAPÍTULO IV: METODOLÓGIA

4.1 Diseño metodológico

4.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue aplicada.

4.1.2 Nivel de investigación

El nivel empleado en la investigación fue el descriptivo – explicativo.

4.1.3 Método

Se utilizó el método descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis, cuya finalidad es comprobar y verificar las hipótesis formuladas.

4.1.4 Diseño

Según muestra planteada: $M = O_x r O_y$

Dónde:

M = Muestra

O = Observación de las variables

X = Auditoría de gestión

y = Administración

r = Relación de variables

4.2 Población y muestra

4.2.1 Población (N)

En este estudio, es finita y estuvo conformada por 780 personas, entre gerentes y

empleados de 05 empresas de servicios logísticos en exportación e importación de Lima Metropolitana y el Callao; esta población fue establecida con el siguiente criterio:

1. El universo de empresas de servicios logísticos en exportación e importación, está conformada por 308 (trescientos ocho) empresas, según, la información que nos brinda la SUNAT al 31 de diciembre del 2017.
2. De acuerdo a la. estadísticas de comercio exterior que nos informa la SUNAT, sobre ranking de operadores despachadores de aduanas en importaciones y exportaciones; considerando a las empresas más renqueadas, durante los años 2014 al 2017.

De las empresas más renqueadas en Lima Metropolitana y el Callao, por los años 2014 al 2017, se han tomado como población, aquellas que han tenido un crecimiento exponencial en sus operaciones de importación y exportación; de las cuales aquellas que cumplieron estos requisitos fueron 5 (cinco), con una población estimada en 780 personas entre gerentes y empleados. Tal como mostramos en la siguiente tabla 5.

Tabla 5.

Distribución de la población

EMPRESA	TOTAL PERSONAL	GERENTES	EMPLEADOS
AGENCIAS RANSA S. A. (Callao)	135	15	120
AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA J. K.M. S.A .C. (Callao)	25	5	20
BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A. (Lima)	149	13	136
AUSA ADUANAS S.A.	312	30	282
INTERAMERICAN SERVICE CO S.A.C.	159	16	143
TOTAL	780	79	701

Fuente: Área de Recursos Humanos de las empresas en estudio

Elaboración : Propia

4.2.2 Muestra (n)

Es probabilístico, muestreo aleatorio simple, se determinó según fórmula, se utilizó para variables cualitativas, donde se conoce la población, para luego con el factor de

distribución de la muestra y aplicando el muestreo estratificado se obtiene el cuadro de distribución muestral, que es el siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{\epsilon^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

- n: Número de elementos de la muestra, valor por determinar.
- N: Número de elementos en el universo o población, que para el presente estudio comprende a 780 entre, gerentes y empleados.
- p: Proporción de 0.8 hombres que laboran en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao, en esta investigación $p = 0.80$. q: Proporción de 0.20 de mujeres que laboran en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao y para esta investigación $p = 0.20$.
- z: Valor de z que define un área y está asociado al nivel de confianza del 95% y un valor de $z = 1.96$.
- ϵ: Error estándar de la estimación con un rango ideal de variación del $1\% \leq \epsilon \leq 10\%$ y mide la confiabilidad de los resultados muestrales, aunque en algunos casos se pueden ir a valores o cuotas extremas, en este caso el nivel es 0.93 (9.3%):

Reemplazando:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.8 * 0.2 * 780}{0.93^2(779 - 1) + 1.96^2 * 0.8 * 0.2} = 64$$

Uso de muestreo probabilístico estratificado

Con el tamaño de muestra se calculó el factor de distribución:

$$(\text{fdm}) = \frac{n}{N} = \frac{64}{780} = 0.08$$

De acuerdo a la estratificación va a aumentar la precisión de la muestra; así como también implica que se puede usar deliberadamente diferentes tamaños de muestras por cada estrato; con la finalidad de disminuir la varianza por cada unidad muestral.

Con el factor de distribución muestral se obtiene el tamaño de muestra por empresas, según tabla 6.

Tabla 6.

Distribución de la muestra

EMPRESA	TOTAL PERSONAL	GERENTES	EMPLEADOS
AGENCIA RANZA CALLAO	8	3	5
AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA J. K.M. S.A .C	10	4	6
BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A. (Lima)	15	5	10
AUSA ADUANAS S.A	19	7	12
INTERAMERICAN SERVICE CO S.A.C	12	5	7
TOTAL	64	24	40

Fuente: Área de Recursos Humanos de las empresas

Elaboración: Propia

El tamaño de la muestra fue de 64 personas.

4.3 Técnicas de recolección de datos

4.3.1 Técnicas

Se aplicó una encuesta en el desarrollo del estudio.

4.3.2 Instrumentos de recolección de datos

Fichas bibliográficas y fichas de encuesta.

4.4. Técnicas para el procesamiento de la información

4.4.1 Técnicas

La técnica empleada para el procesamiento de la información fue la encuesta.

4.4.2 Procesamiento de la información

Se procesó la información mediante el empleo de los conceptos básicos de estadística descriptiva y utilizando el software estadístico SPSS versión 25.

4.5 Aspectos éticos

Se respetó el código de ética de la Universidad de San Martín de Porres, así como los derechos de autoría y propiedad intelectual; dentro de estos principios éticos señalamos:

- a) La búsqueda de la verdad, derrotero que delinea mi trayectoria de vida como ser humano, y como profesional.
- b) Responsabilidad, nuestro deber realizando la labor con dedicación, cumplimiento y compromiso con los objetivos institucionales.
- c) Honestidad intelectual, respetando la autoría, cumpliendo con principio de originalidad de información n consultada durante el proceso.
- d) Compromiso con el desarrollo del país, elaborando esta tesis, cuyo tema está vinculado a la problemática nacional; y los resultados nos han permitido plantear, recomendaciones para las soluciones pertinentes.

Por otro lado, como profesional, nuestro código de ética nos ha permitido cumplir en el desempeño de esta investigación, con honestidad e imparcialidad. Asimismo, se ha tenido en cuenta la honestidad de las empresas que nos han brindado su información sin ninguna objeción. En las encuestas que hemos realizado, observamos los trabajadores profesionales han sido honestos con sus opiniones, pues de no ser así, la investigación no sería confiable y fidedigna.

Así también, hemos tenido respeto en sus opiniones y comentarios proporcionados en las encuestas, se respetó los derechos de los autores que hemos mostrado en los antecedentes, se ha tenido mucho cuidado en que éstas no sean reproducidas y utilizadas por personas ajenas para fines comerciales.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1 Interpretación de resultados

Como resultado de aplicar la encuesta, a 64 personas, entre gerentes y empleados (profesionales vinculados al ente auditado) de cinco empresas que se dedican a los servicios logísticos de Lima Metropolitana y Callao; se obtuvo los siguientes datos:

Tabla 7.

Resultado de la aplicación de las encuestas

Gerentes	Empleados	TOTAL
24	40	64

Fuente: Área de Recursos Humanos de las empresas en estudio
Elaboración: Propia

5.2 Análisis de resultados

Tabla 8.

Puesto que ejerce dentro de la empresa de servicios logísticos

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Gerente	24	37.50	37.50	37.50
Válidos Empleado	40	62.50	62.50	100.00
TOTAL	64	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados
Elaboración: Propia

Interpretación:

De 64 personas que desempeñan labores en la empresa de servicios logísticos, el 62.50% son empleados (profesionales) y 37.50 % son gerentes.

Del resultado de esta encuesta ,donde se pregunta sobre el puesto que ejerce dentro de la empresa de servicios logísticos, se deduce que casi en un 40 % de los encuestados son gerentes que se encargan de la gestión y dirección administrativa y la diferencia son empleados profesionales que tienen conocimientos y experiencia de auditorías.

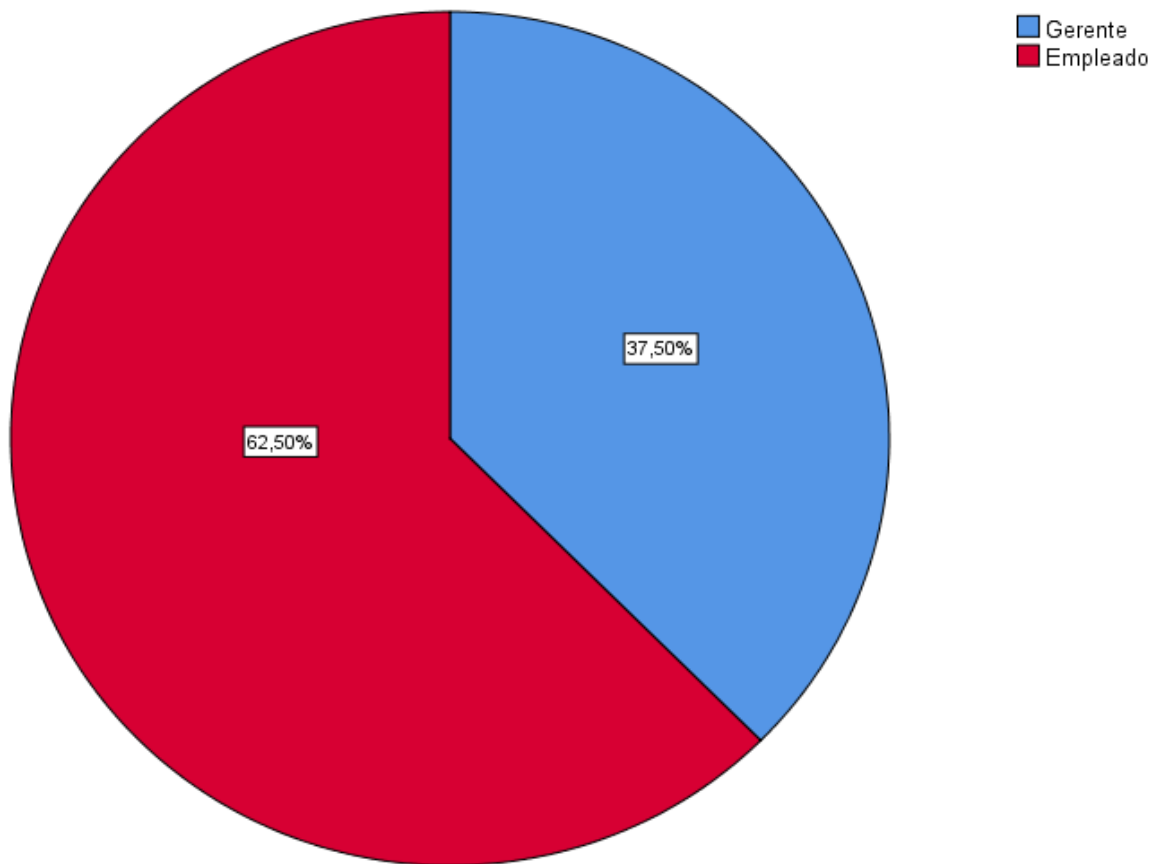


Figura 3. Puesto que ejerce dentro de la empresa de servicios logísticos

Elaboración: Propia

Tabla 9.*Años que viene trabajando en la empresa de servicios logísticos*

	años	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 a 3	4	6.25	6.25	6.25
	3 a 6	10	15.63	15.63	21.88
	6 a 9	18	28.13	28.13	50.01
	9 a 12	28	43.75	43.75	93.75
	Más de 12	4	6.25	6.25	100.0
	Total	64	100.0	100.00	

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados

Elaboración: Propia

Interpretación:

A la pregunta referente, sobre cuantos años viene trabajando en la empresa de servicios logísticos, se ha tenido como resultados que el 43.75% de los encuestados vienen trabajando entre 9 y 12 años, el 6.25 % trabajan más de 12 años, acumulando un total 50.1% de trabajadores que tienen experiencia de más de 9 años en este rubro, también se observa que el 28.13 % de los encuestados tienen entre 6 a 9 años en el puesto, otro grupo conformado por 15.63 % tienen entre 3 y 6 años de experiencia y finalmente el 6.25% restante refirió tener menos de 3 años trabajando en empresa.

Se aprecia, en su mayoría han estado dirigidas a personal entre gerentes y empleados, con experiencia y antigüedad en su mayoría de más de 9 años.

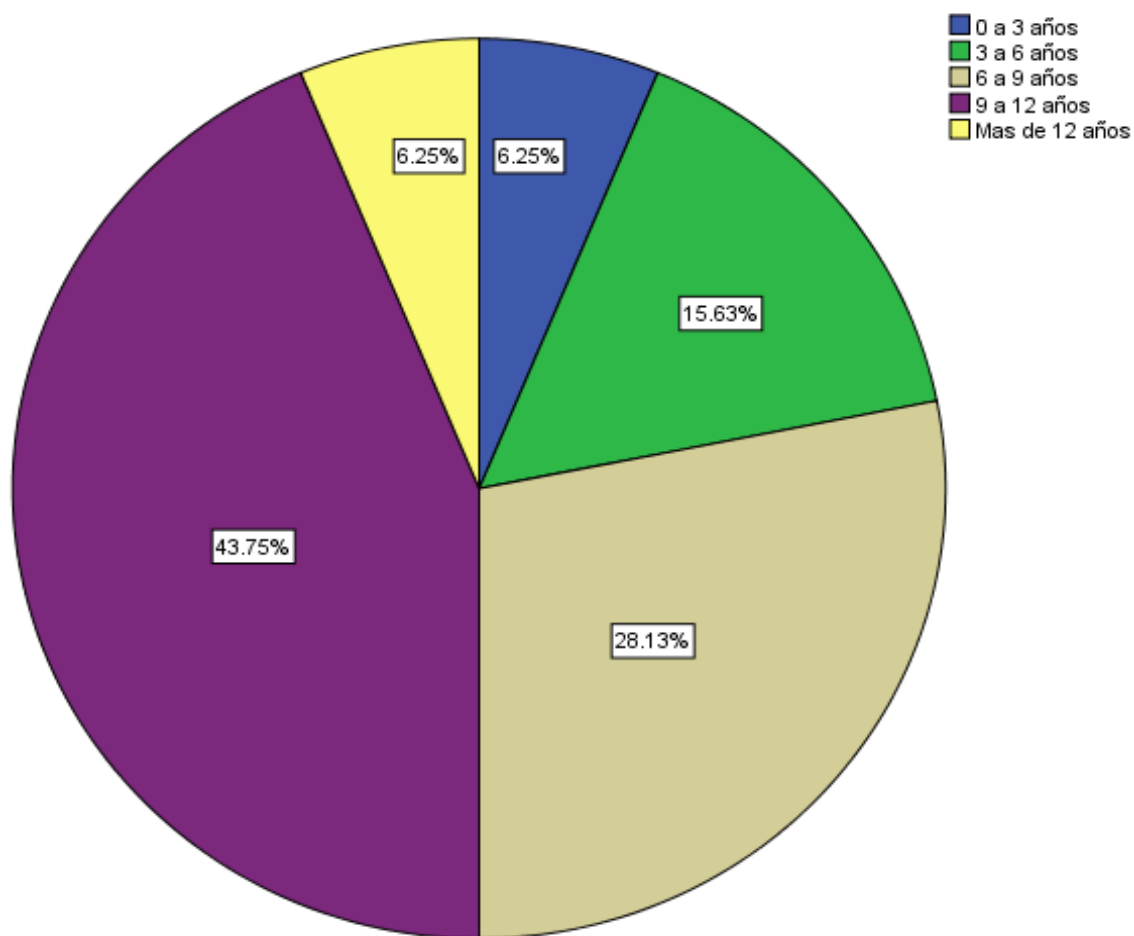


Figura 4. Años que viene trabajando en la empresa de servicios logísticos

Elaboración: Propia

Tabla10

La auditoría de gestión como una herramienta estratégica contribuye directamente en el logro de los objetivos de la administración

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Si	52	81.25	81.25	81.75
Válidos No	12	18.75	18.75	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados

Elaboración: Propia

Interpretación:

Según resultados logrados, el 81.25% de los encuestados, afirmaron que sí, la auditoría de gestión como una herramienta estratégica, contribuye directamente en el logro de los objetivos de la administración en las empresas de servicios logístico, y el 18.75% restante opinó que no.

Conforme a los resultados, la auditoria de gestión, nos permitiría evaluar todas las operaciones de la empresa, para detectar las deficiencias que existen en aquellas áreas críticas como: sistemas, almacén, transportes y operaciones; cuyas recomendaciones permitirían alcanzar sus objetivos administrativos.

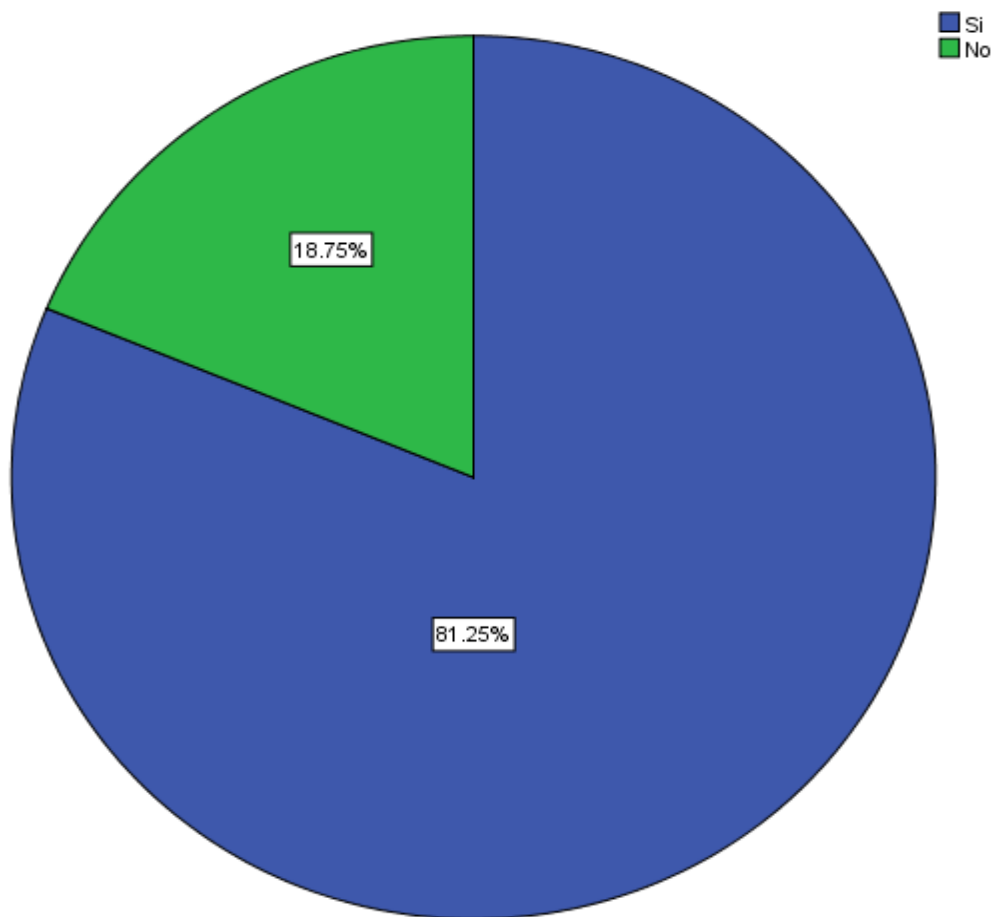


Figura 5. La auditoría de gestión como herramienta estratégica contribuye directamente en el logro de los objetivos de la administración

Elaboración: Propia

Tabla 10

La auditoría de gestión contribuye en beneficio de la entidad, para el logro de los objetivos de la administración

		Frecuencia	%	%válido	%acumulado
		a			
	Totalmente de acuerdo	25	39.06	39.06	39.06
Válidos	De acuerdo	20	31.25	31.25	70.31
	En desacuerdo	12	18.75	18.75	89.06
	No sabe/ no opina	7	10.94	10.94	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados

Elaboración: Propia

Interpretación:

Según los 64 encuestados, sobre sí la auditoría de gestión, contribuye en beneficio de la entidad, para lograr los objetivos de la administración, el 39.06% respondieron estar totalmente de acuerdo, el 31.25% indicó estar de acuerdo, el 18.75 % restante, respondieron no estar de acuerdo y el 10.94, no sabe / no opina; sumando el 100%.

En función a lo descrito, se puede añadir que gracias a este examen, la empresa podrá, mejorar sus utilidades, incrementar las ventas, tener una mejor estructura organizativa, ser superior a la competencia, crecer como empresa, incrementar las utilidades, disminuir costos, mejorar el nivel de desarrollo de los recursos humanos y ofrecer servicios de mejor calidad.

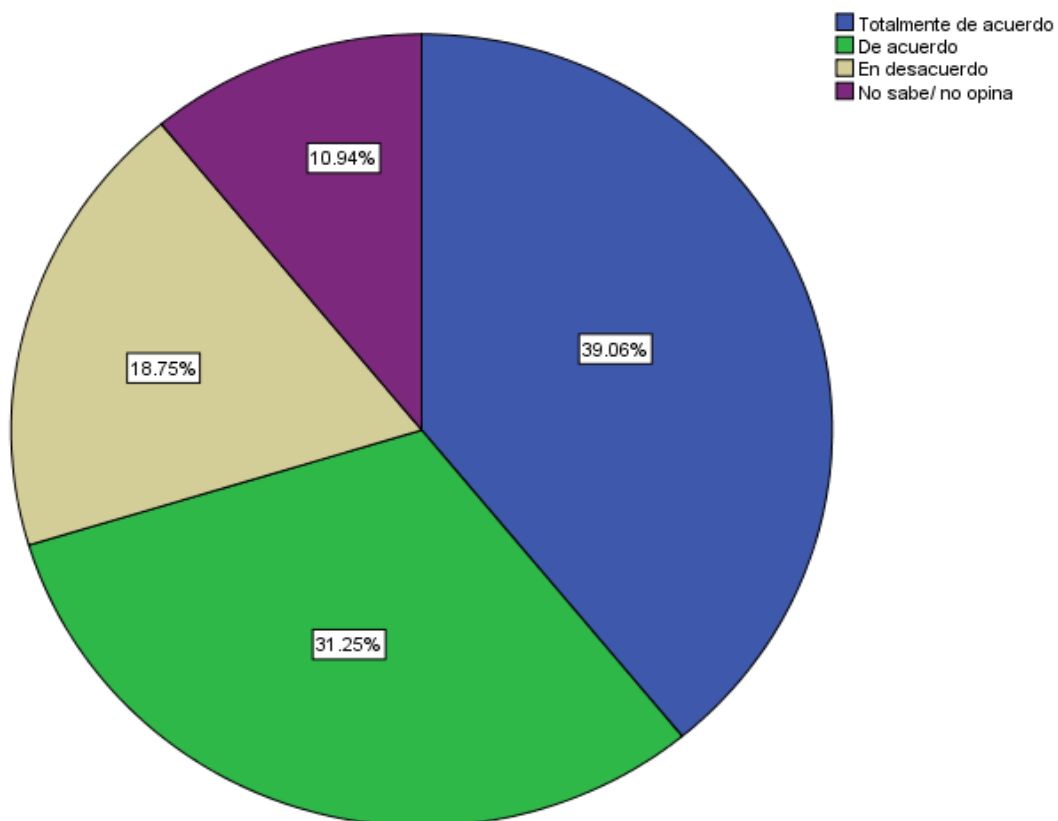


Figura 6. La auditoría de gestión contribuye en beneficio de la entidad, para el logro de los objetivos de la administración

Elaboración: Propia

Tabla 12.

El rol de la auditoría de gestión y sus actuaciones de la administración en el tiempo, en las empresas de servicio logístico.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	26	40.63	40.63
	De acuerdo	25	39.06	79.69
	En desacuerdo	8	12.50	92.19
	No sabe/ no opina	5	7.81	100.0
	Total	64	100.0	100.0

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados
Elaboración: Propia

Interpretación:

Según los resultados logrados sobre el rol de la auditoría de gestión que es muy importante en las empresas de servicio logístico, porque puede medir sus actuaciones de la administración en el tiempo pasado presente y futuro, observamos que el 40.63 % manifestaron estar totalmente de acuerdo, otro grupo conformado por el 39.06% indicó estar de acuerdo, un 12.50% estuvo en desacuerdo, finalmente el 7.81 % restante, no opinaron al respecto.

Por lo expuesto la auditoria de gestión ,permitió en el pasado medir los actos administrativos, como también puede abarcar hechos presentes, para gracias a las recomendaciones de auditoria dentro del informe, mejore el futuro de la empresa, logrando que sea más eficiente y eficaz en sus actuaciones y operaciones.

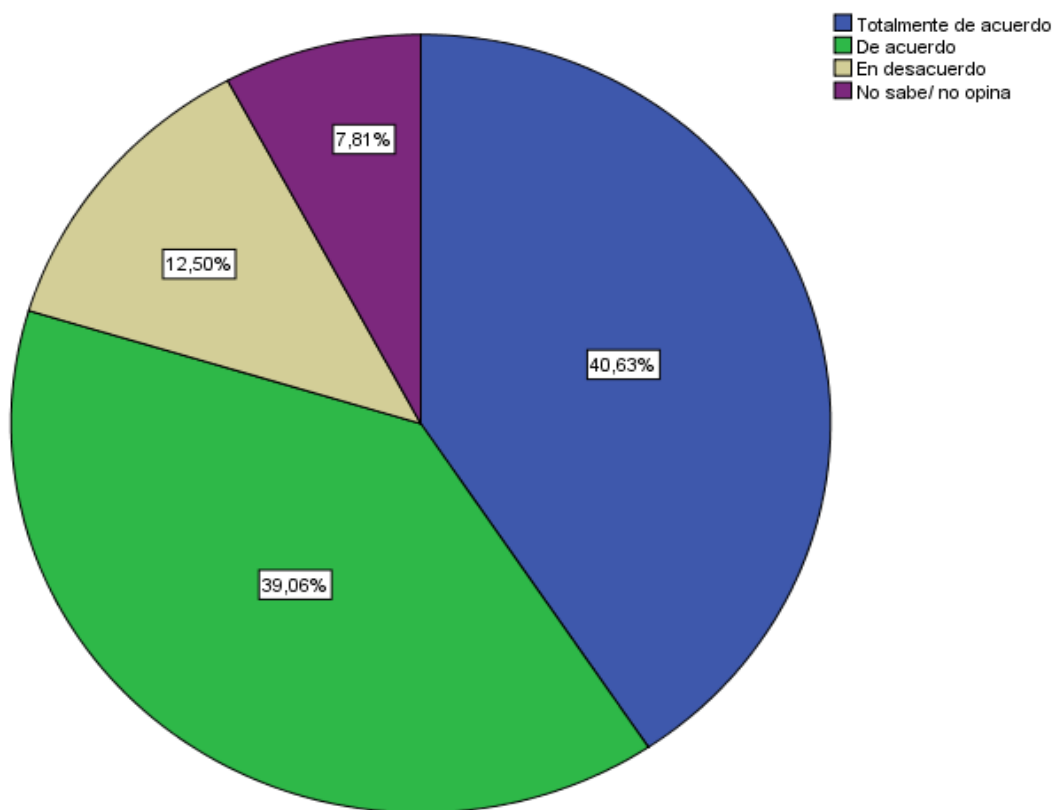


Figura 7. El rol de la auditoría de gestión y sus actuaciones de la administración en el tiempo, en las empresas de servicio logístico.

Elaboración: Propia

Tabla 13.

El plan de auditoría de gestión permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos				
Si	46	71.88	71.88	71.88
No	12	18.75	18.75	90.63
No responde/ no opina	6	9.38	9.38	100.00
Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados

Elaboración: Propia

Interpretación:

Los resultados, buscaron determinar que el plan de auditoría de gestión permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas; encontrando en la parte porcentual, que el 71.88% de los gerentes y empleados encuestados de las empresas de servicios logísticos, respondieron afirmativamente, el 18.75 manifestó que no y el 9.38% restante no opinó al respecto.

De lo expuesto, vemos que en su mayoría están conformes que un plan de auditoría permite evaluar favorablemente la eficacia, eficiencia y economía de las empresas; toda vez que permite establecer la estrategia, los objetivos, políticas, necesidades y prioridades a seguir y se aplica a lo largo de todas las fases.

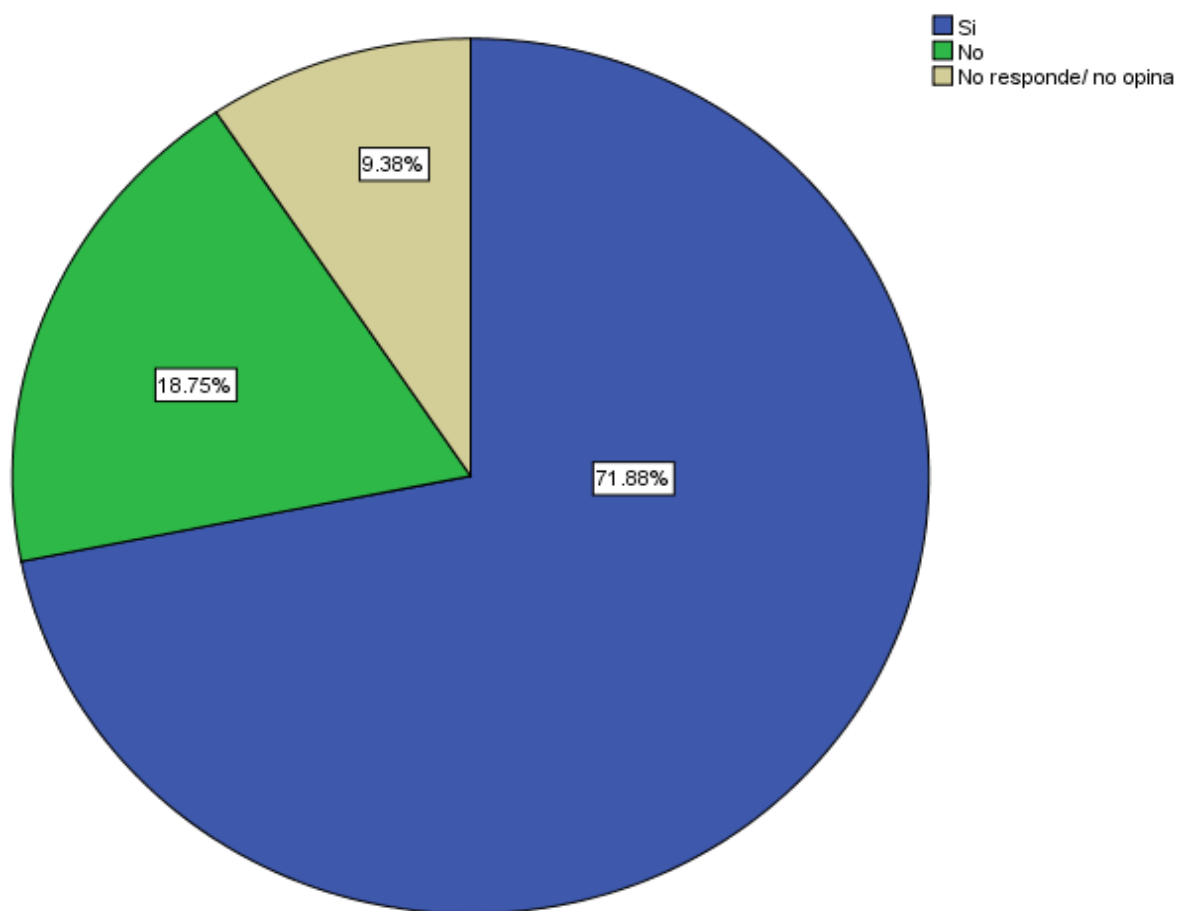


Figura 8. El plan de auditoría de gestión permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas

Elaboración: Propia

Tabla 14

Un plan de auditoría de gestión bien elaborado, y la adquisición de los recursos de la empresa

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente de acuerdo	32	50.00	50.00	50.00
De acuerdo	18	28.13	28.13	78.13
En desacuerdo	8	12.50	12.50	90.63
No sabe/ no opina	6	9.38	9.38	100.01
Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados

Elaboración: Propia

Interpretación:

Según las encuestas el 50.00% de los encuestados considera estar totalmente de acuerdo que, un plan de auditoría de gestión bien elaborado, permite determinar que los recursos de la empresa fueron adquiridos dentro de los márgenes más apropiados de precio, cantidad, tecnología y buena calidad; mientras un 28.13% están de acuerdo; el 12.50% estuvo en desacuerdo, finalmente el 9.38 % no opinó al respecto.

Por lo expuesto se concluye que cuando se planifica adecuadamente, el auditor puede establecer que la entidad ha estado utilizando sus recursos con la adecuada calidad, cantidad y con el menor costo; asimismo permite establecer si los recursos, financieros, humanos y/o tecnológicos fueron adquiridos con ética y transparencia; en cumplimiento a las políticas establecidas por la alta dirección, y si estas operaciones han sido registradas de acuerdo a los principios y normas contables.

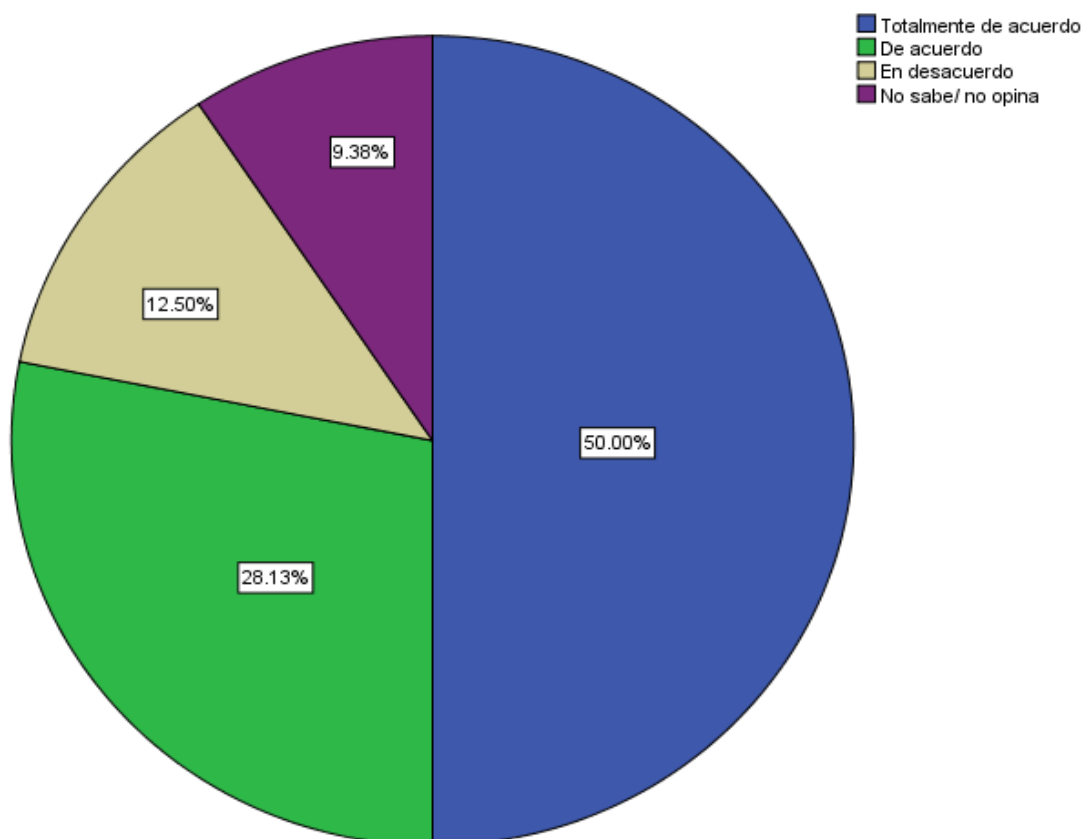


Figura 9. Un plan de auditoría de gestión bien elaborado, y la adquisición de los recursos de la empresa

Elaboración: Propia

Tabla 11.

El planeamiento apropiado, permite establecer que la empresa ha alcanzado sus objetivos programados

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Si	45	70.31	70.31
	No	16	25.00	95.31
	No responde/ no opina	3	4.69	100.0
	Total	64	100.0	100.0

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados

Elaboración: Propia

Interpretación:

Como resultado de la encuesta, apreciamos que el 70.31% respondieron afirmativamente que, el planeamiento apropiado en la auditoría de gestión, permite establecer que la empresa ha alcanzado sus objetivos programados, el 25.00% indicó no estar de acuerdo, finalmente el 4.69 no opinó al respecto.

Por lo descrito, se determina que cuando en un auditor planifica adecuadamente su trabajo de auditoria, le permite establecer que la institución auditada, viene logrando sus objetivos programados, los cuales pueden ser de una forma cualitativa y cuantitativa; siendo indispensables los objetivos para ser una entidad exitosa, porque establecen el direccionamiento a seguir de las organizaciones.

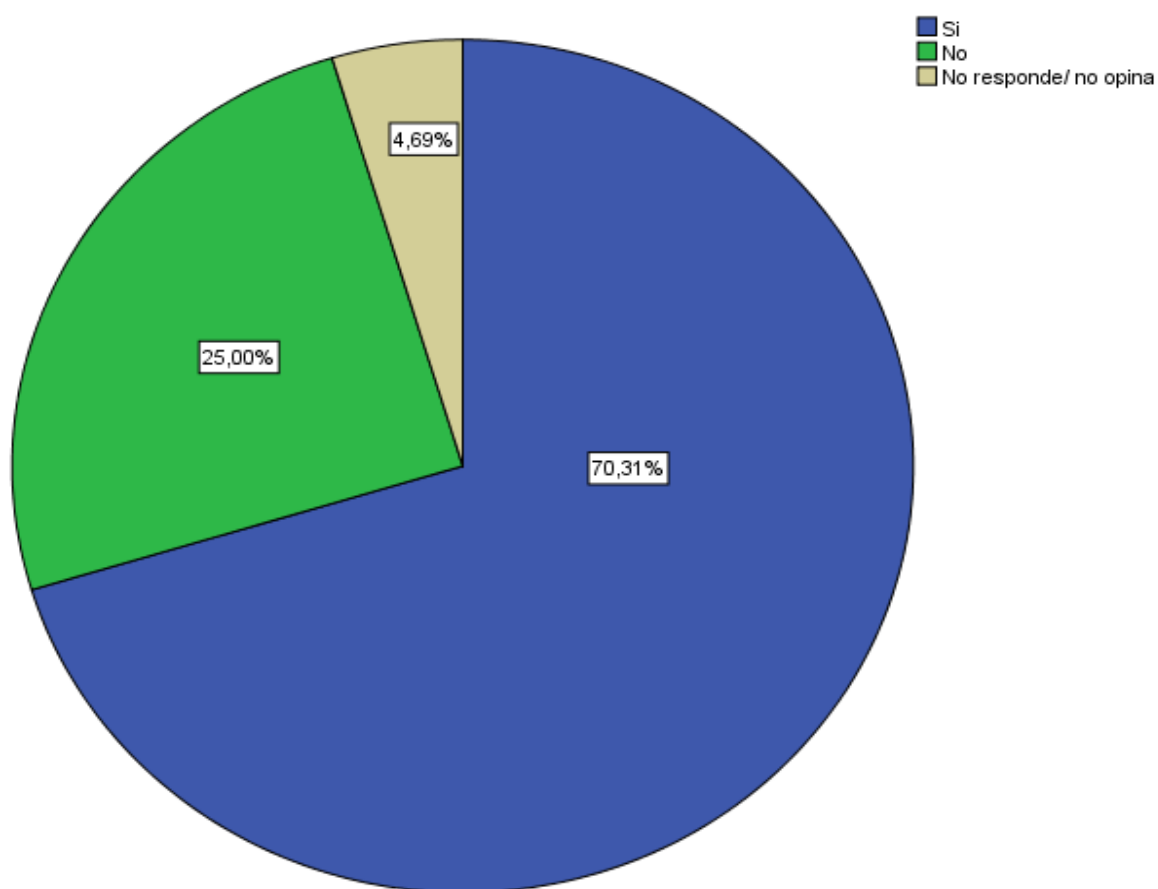


Figura 10. El planeamiento apropiado, permite establecer que la empresa ha alcanzado sus objetivos programados

Elaboración: Propia

Tabla 16.

El Programa de auditoría contribuye en la dirección y control de las empresas

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Si	48	75.00	75.00	75.00
No	10	15.63	15.63	90.63
Válido No responde/ no opina	6	9.38	9.38	100.01
Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados

Elaboración: Propia

Interpretación:

De los resultados obtenidos que el 75.00 % de los encuestados está de acuerdo, un 15.63 % no están de acuerdo y finalmente el 9.38 % no opinaron al respecto; por lo expuesto, concluimos que la gran mayoría, comparten la opinión de que el programa de auditoría contribuye en la dirección y control de las empresas; pues gracias a aplicar el programa de auditoria, se puede evaluar el comportamiento y cumplimiento de la normatividad e instrumentos de control y gestión, por parte de los empleados y funcionarios; contribuyendo directamente con la dirección y control de la empresa.

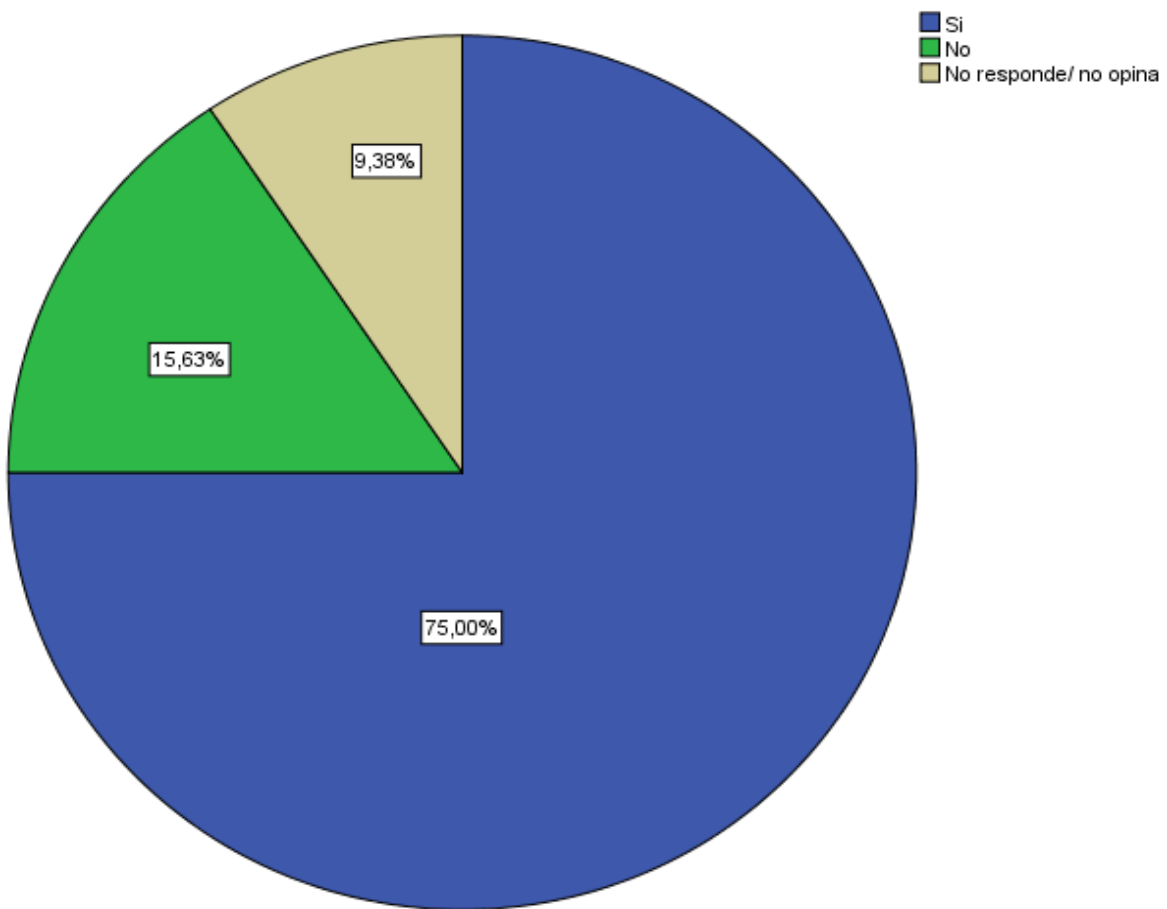


Figura 11. El Programa de auditoría contribuye en la dirección y control de las empresas

Elaboración: Propia

Tabla 12.

Los procedimientos utilizados en la auditoría de gestión contribuyen en el logro de los objetivos de la administración en las empresas

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Si	50	78.13	78.13	78.13
No	10	15.63	15.63	93.76
Válido No responde/ no opina	4	6.25	6.25	100.01
Total	64	100.01	100.01	

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados

Elaboración: Propia

Interpretación:

Según los resultados logrados el 78.13 %, de los encuestados afirmaron que si están de acuerdo, mientras el 15.63% no está de acuerdo y el 6.25 % no opino; al respecto se aprecia que muchos encuestados están de acuerdo en que los procedimientos utilizados en la auditoría de gestión, permiten detectar los problemas de la empresa, para ser subsanados; contribuyendo en el logro de los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos; y además aplicando procedimientos adecuados de auditoría, en base a la madurez y juicio del auditor, producto de su capacidad y experiencia, se detectan las problemáticas que existen en las entidades, que al ser comunicadas, para la subsanación respectiva; influye directamente en el logro de los objetivos de la empresa.

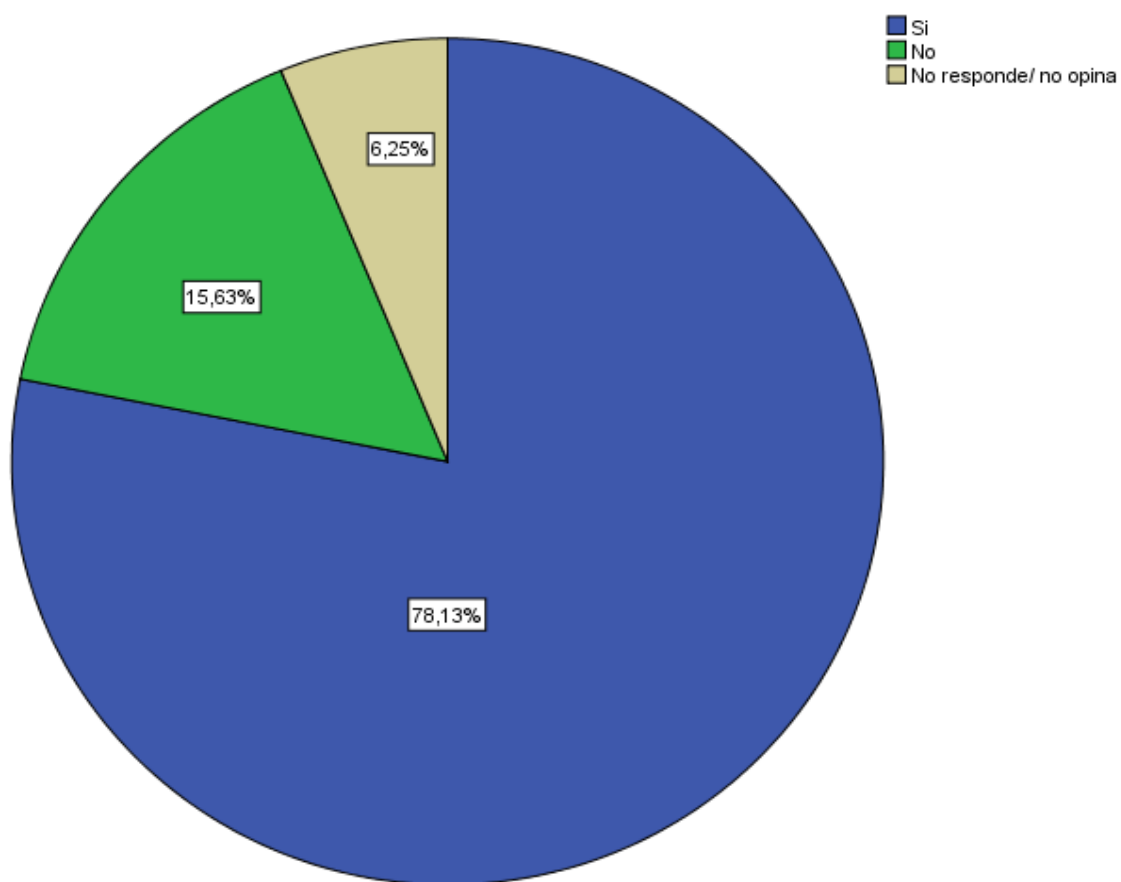


Figura 12. Los procedimientos utilizados en la auditoría de gestión contribuyen en el logro de los objetivos de la administración en las empresas
Elaboración: Propia

Tabla 13.

Las recomendaciones del Informe de auditoría y su incidencia en la calidad de los servicios de las empresas de Servicios Logísticos

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido				
Si	37	57.81	57.81	57.81
No	20	31.25	31.25	89.06
No responde/ no opina	7	10.94	10.94	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados
Elaboración: Propia

Interpretación:

En la tabla el 57.81 % opina estar de acuerdo, mientras el 31.25 % opinó lo contrario, finalmente el 10.94% no opino; sobre el particular, la mayoría indicó que las recomendaciones emergentes y presentadas en el Informe, permiten mejorar los controles, incidiendo en la calidad de los servicios de las empresas de Servicios Logísticos de Lima Metropolitana y el Callao; y al mejorar los controles, reducen los riesgos, aumentando la productividad y la calidad; la cual radica en la puntualidad de entrega de los pedidos, entregas sin daños, capacitación del personal ofrecer la correcta información a sus clientes, buenos procedimientos, adecuada infraestructura y plataformas de información eficientes, y amigables para el usuario.

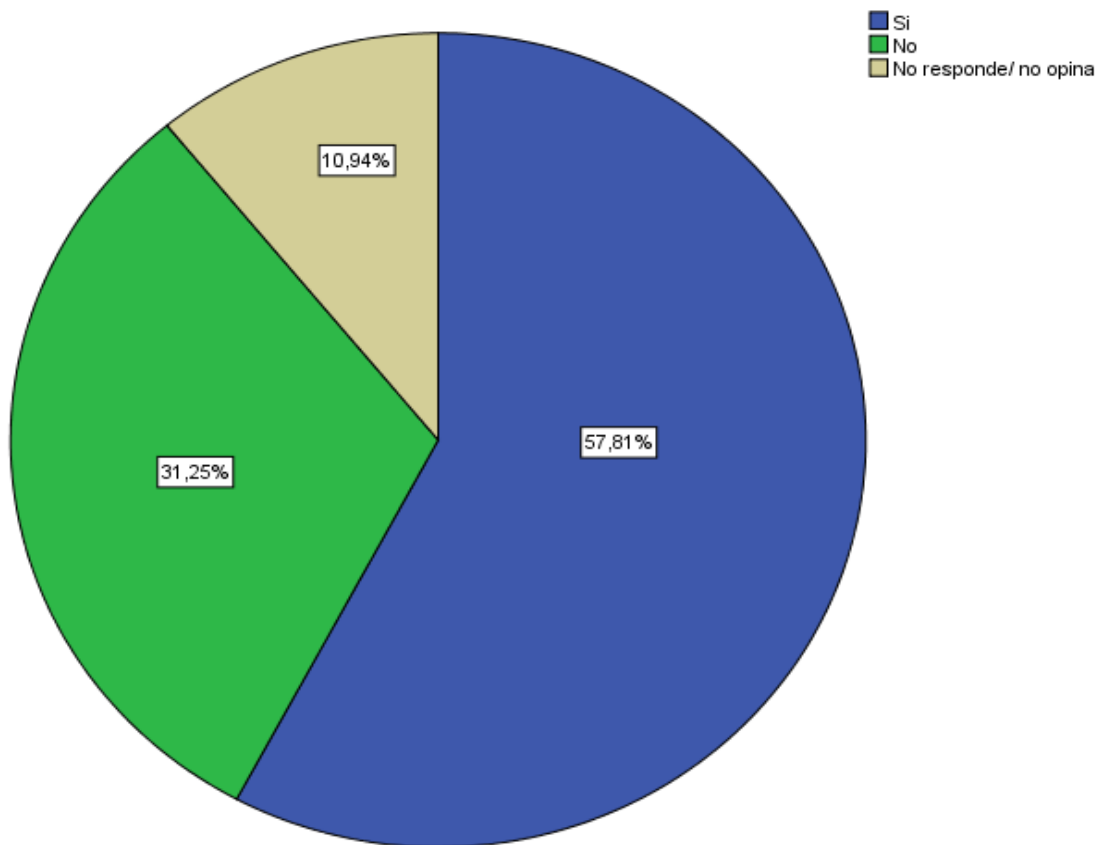


Figura 13. Las recomendaciones del Informe de auditoría y su incidencia en la calidad de los servicios de las empresas de Servicios Logísticos

Elaboración: Propia

Tabla 14.

El informe de auditoría de gestión contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Si	45	70.31	70.31	70.31
	No	15	23.44	23.44	93.75
	No responde/ no opina	4	6.25	6.25	100
	Total	64	100	100	

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados

Elaboración: Propia

Interpretación:

La tabla muestra que el 70.31 %, de los encuestados manifestaron que si se encuentran de acuerdo; otro grupo minoritario conformado por el 23.44% no está de acuerdo y el 6.25 no opino; en conclusión, el informe de auditoría de gestión contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas; logrando que los operadores logísticos, cuenten con la puntualidad de entregas de manera completa y a tiempo, mantengan una adecuada capacitación del personal en la optimización de la cadena logística, cuenten con recursos tecnológicos y de comunicación, eficientes y reduciendo tiempos, mejorando la capacidad de respuesta y permitiendo así satisfacer al cliente.

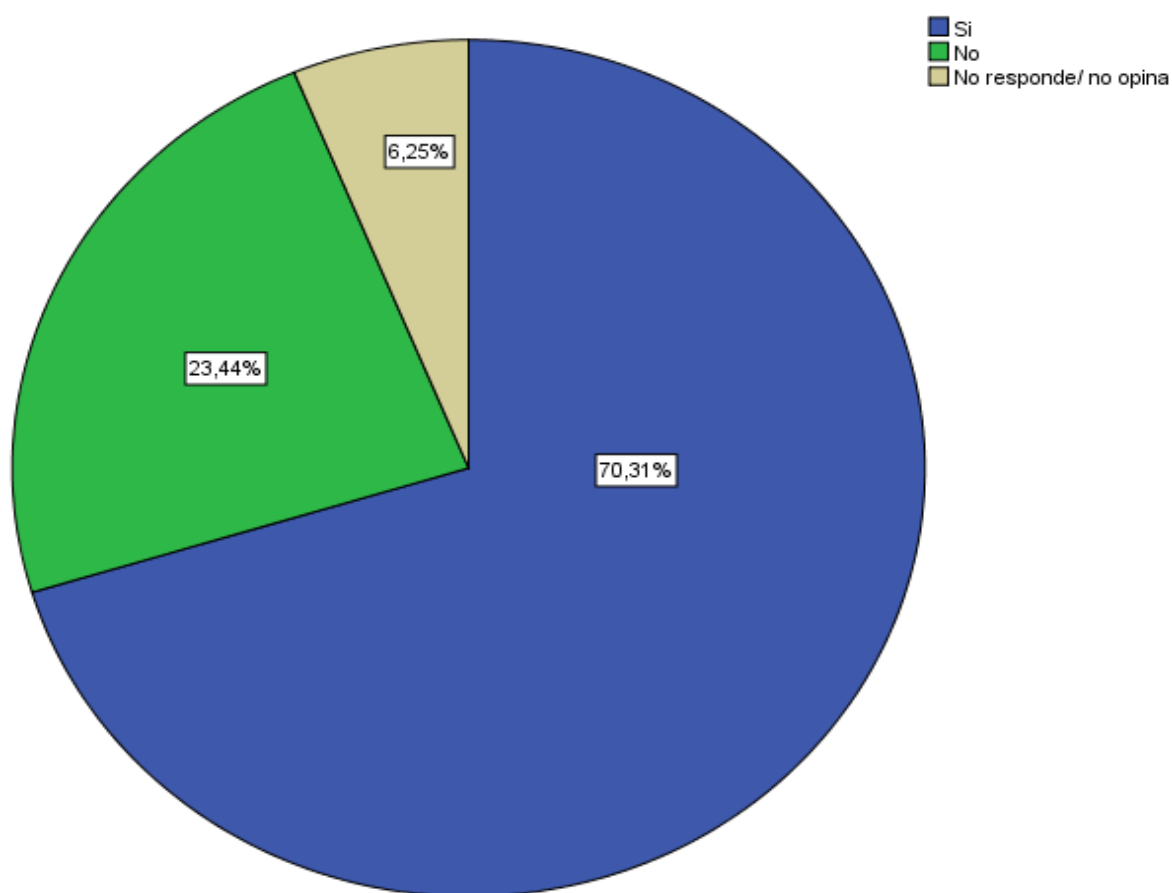


Figura 14. El informe de auditoría de gestión contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas

Elaboración: Propia

Tabla 20.

El seguimiento de medidas correctivas, contribuye favorablemente, en el crecimiento de las empresas

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Si	53	82,81	82,81
	No	7	10,94	93,75
	No Responde/No opina	4	6,25	100,0
	Total	64	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados
Elaboración: Propia

Interpretación:

Según los resultados, se ha encontrado que el 82.81%, están de acuerdo con la pregunta planteada; mientras el 10.94% opinaron lo contrario y el 6.25% no opino. Por lo expuesto apreciamos que la mayoría están de acuerdo que el seguimiento de medidas correctivas contribuye favorablemente, en el crecimiento de las empresas; ya que van a permitir establecer, si las gerencias responsables, han implementado las recomendaciones planteadas que revelan en el informe, corrigiendo así la desviación detectada y desapareciendo la causa que lo origino.

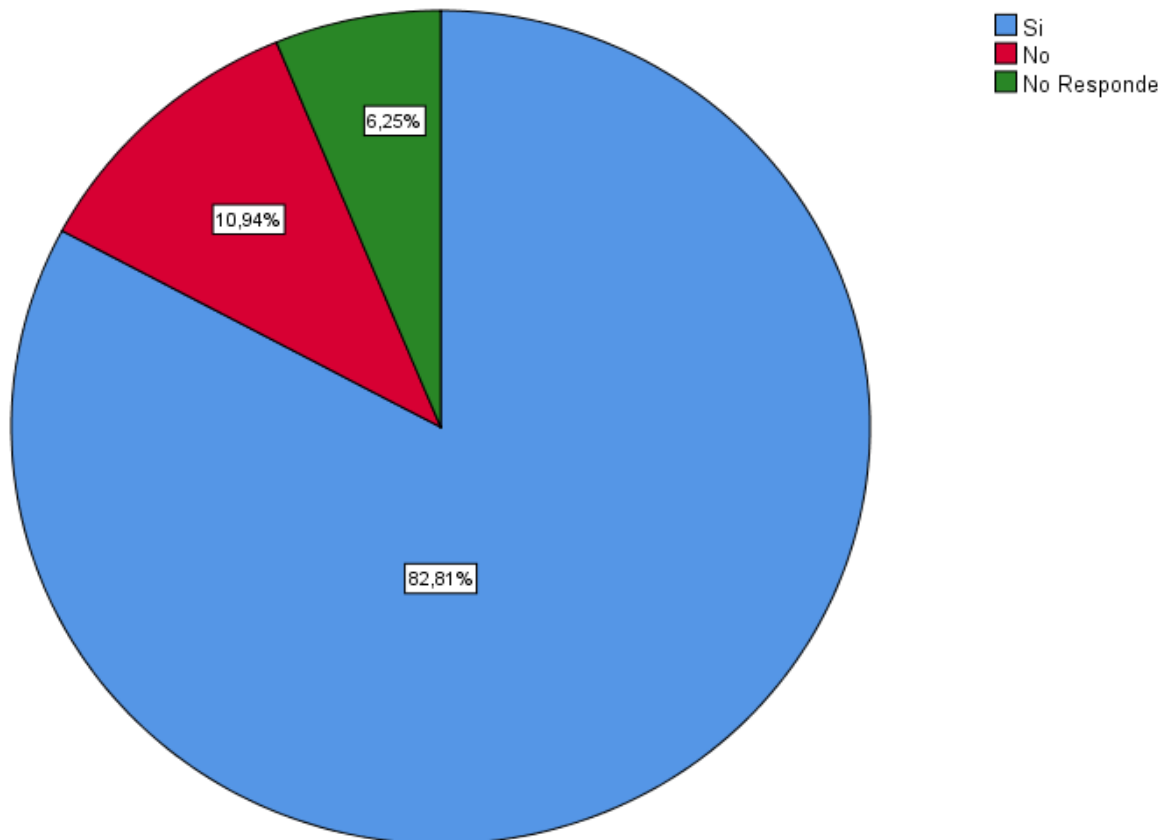


Figura 15. El seguimiento de medidas correctivas, contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas

Elaboración: Propia

Tabla 15.

La implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas influyen en la optimización y crecimiento de las exportaciones en las empresas de servicios logísticos

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Si	50	78.13	78.13	78.13
	No	9	14.06	14.06	92.19
	No responde/ no opina	5	7.81	7.81	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados

Elaboración: Propia

Interpretación:

Revisando la información porcentual del cuadro precedente, se ha encontrado que el 78.13%, si se encuentran de acuerdo; mientras el 14.06% no está de acuerdo y el 7.81 % no quiso opinar; de lo señalado se observa que gran parte de los encuestados, opinan que la implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas, influyen en la optimización y crecimiento de los despachos de aduana en exportaciones en las empresas de servicios logísticos en Lima Metropolitana y el Callao; por otro lado también permitiría la optimización del empleo de recursos humanos e instalaciones para lograr el crecimiento de los despachos de aduanas en exportaciones.

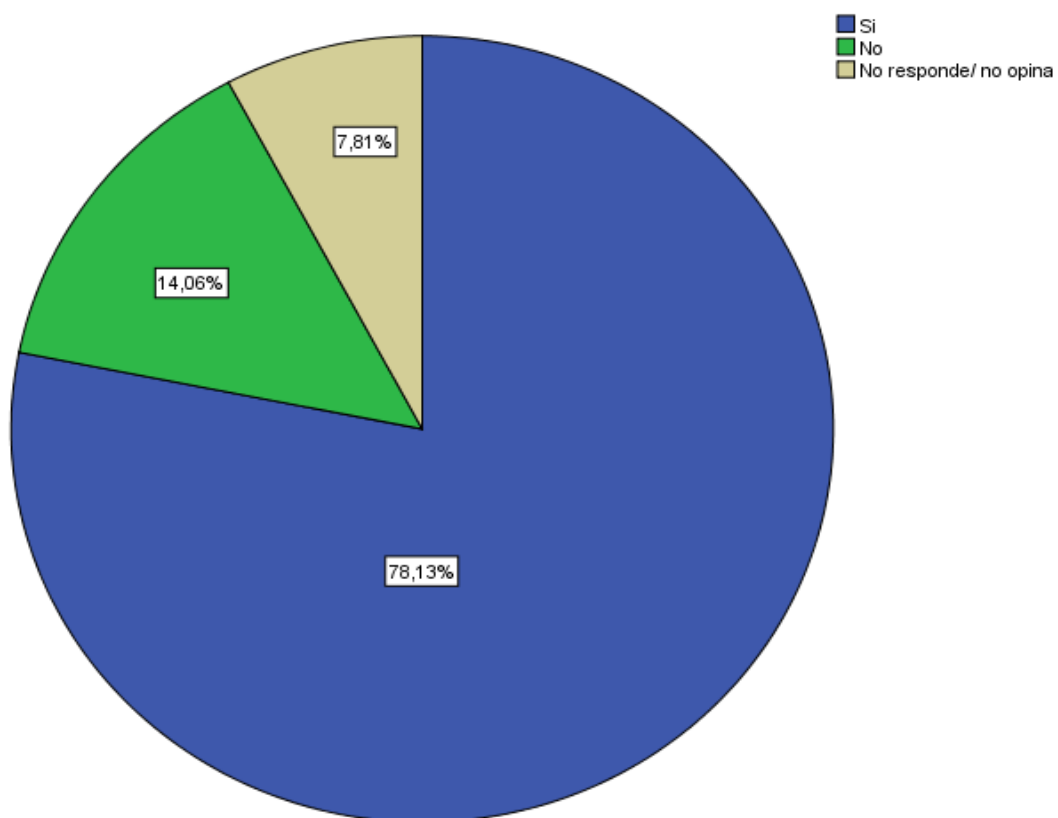


Figura 16. La implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas influyen e en la optimización y crecimiento de las exportaciones en las empresas de servicios logísticos

Elaboración: Propia

Tabla 16

La implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas influyen en la optimización y crecimiento de las importaciones en las empresas de servicios logísticos

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido				
Si	53	82.81	82.81	82.81
No	8	12.50	12.50	95.31
No responde/ no opina	3	4.69	4.69	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta a gerentes y empleados
Elaboración: Propia

Interpretación

Revisando la información porcentual del cuadro precedente, se ha encontrado que el 82.81% si se encuentran de acuerdo; mientras el 12.50% no está de acuerdo y el 4.69 no opino; al respecto en su mayoría opinaron que la Implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas, influyen en la optimización y crecimiento de los despachos de aduana en las importaciones de las empresas de servicios logísticos en Lima Metropolitana y el Callao; asimismo permitiría corregir las desviaciones detectadas que en muchos operadores logísticos son: el deficiente programa que sistematice e integre todos los procesos de la empresa, traslado de contenedores con retrasos, personal poco capacitado, falta de control en los almacenes, etc. Por lo expuesto, el seguimiento de medidas correctivas establecerían si las gerencias responsables han implementado las recomendaciones planteadas, logrando que la empresas optimicen los servicios logísticos, consiguiendo el crecimiento de los despachos de aduana en importaciones.

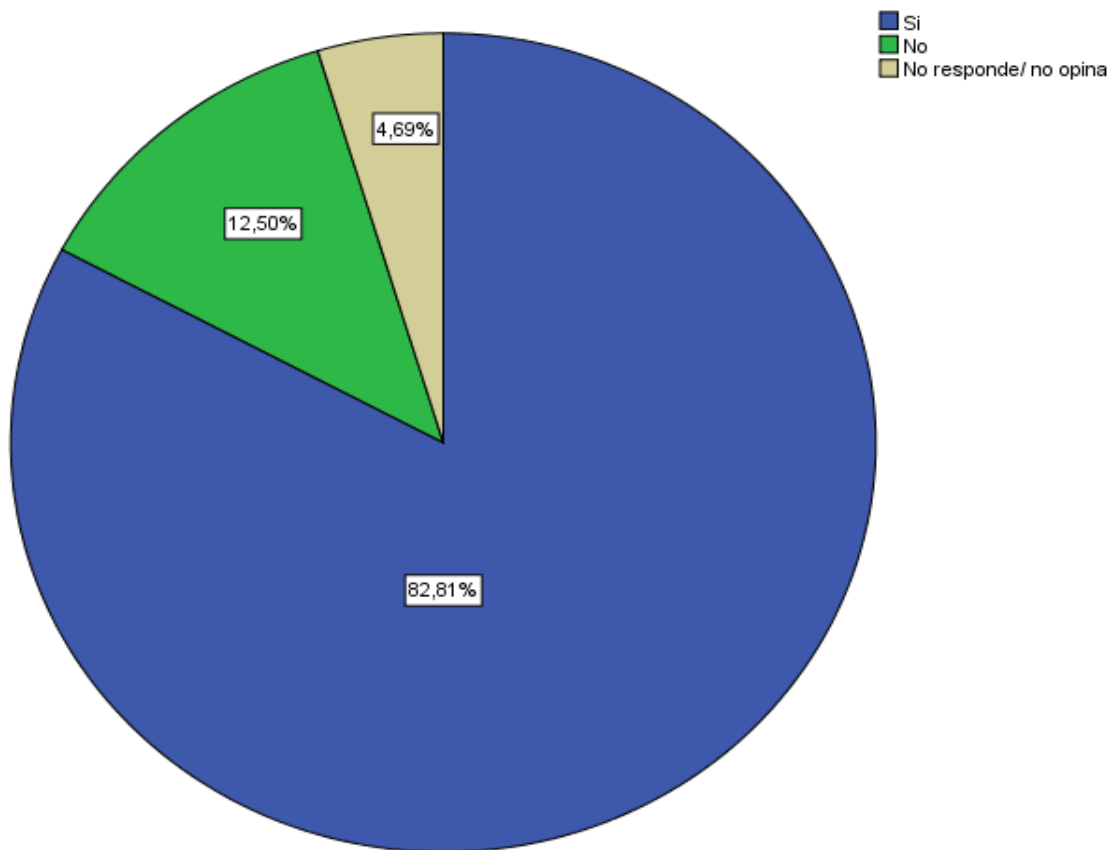


Figura 17. La implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas influye en la optimización y crecimiento de las importaciones en las empresas de servicios logísticos

Elaboración: Propia

5.3 Contrastación de hipótesis

Se ha utilizado la prueba Chi Cuadrado para contrastar las hipótesis, de acuerdo a los siguientes procedimientos:

5.3.1 Primera hipótesis

El plan de auditoría de gestión, permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas.

a. Hipótesis nula (H₀).

El plan de auditoría de gestión, **no** permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas.

b. Hipótesis alternante (H₁).

El plan de auditoría de gestión, **si** permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas.

c. Nivel de significación (α)

En el problema se ha considerado un nivel de significación de: α= 5%, cuyo valor paramétrico es $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = X^2_{t(4-1), (3-1) g}$

$$X^2_{t(9) 6) gl.} = 12.592$$

r: número de renglones

k: número de columnas

gl: grados de libertad

Con gl =6 y nivel de significación α= 5% (0.05), nos vamos a la tabla de chi cuadrado y encontramos el valor del parámetro $X^2_t = 12.5916$.

Distribución Chi-Cuadrado (Parte)

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X_c^2 = \sum \frac{(oi - ei)^2}{ei} = 16,091$$

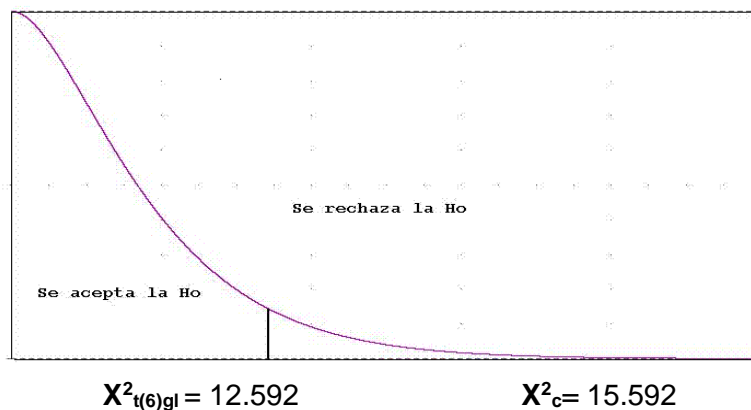
Donde:

oi = Valor observado, producto de las encuestas.

ei = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X_c² = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia 1.

e. Toma de decisiones



Interpretación:

Se rechaza la hipótesis nula con un nivel de significación 5% y se acepta la hipótesis alternante, en conclusión, "El plan de auditoría de gestión, permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía), de las empresas".

Contingencia 01

6. ¿De acuerdo a su criterio el plan de auditoría de gestión permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas? *Versus*7. ¿Usted está de acuerdo que un plan de auditoría de gestión bien elaborado, permite determinar que los recursos de la empresa fueron adquiridos dentro de los márgenes más apropiados de precio, cantidad, tecnología y buena calidad?

Contingencia 01

Variables		7 ¿Usted está de acuerdo que un plan de auditoría de gestión bien elaborado, permite determinar que los recursos de la empresa fueron adquiridos dentro de los márgenes más apropiados de precio, cantidad, tecnología y buena calidad?				Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	No sabe / no opina	
6. ¿De acuerdo a su criterio el plan de auditoría de gestión permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas?	Si	25	13	6	2	46
	No	5	1	2	4	12
	No Responde/ no opina	2	4	0	0	6
	Total	32	18	8	6	64

Prueba de Chi Cuadrado-Hipótesis secundaria 01

Estadístico	Valor de la Prueba	grados de Libertad (gl)	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15.592	6	0.0161
Razón de verosimilitudes	14.057	6	.029
Asociación lineal por lineal	1.143	1	.285
N de casos válidos	64		

5.3.2 Segunda hipótesis

El programa de auditoría, contribuye en la dirección y control de las empresas.

a. Hipótesis nula (Ho)

El programa de auditoría no contribuye la dirección y control de las empresas.

b. Hipótesis alternante (H1)

El programa de auditoría si contribuye en la dirección y control de las empresas.

c. Nivel de significación (α)

En este problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.}$

$$X^2_{t(4) gl.} = 9.49$$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 30.027$$

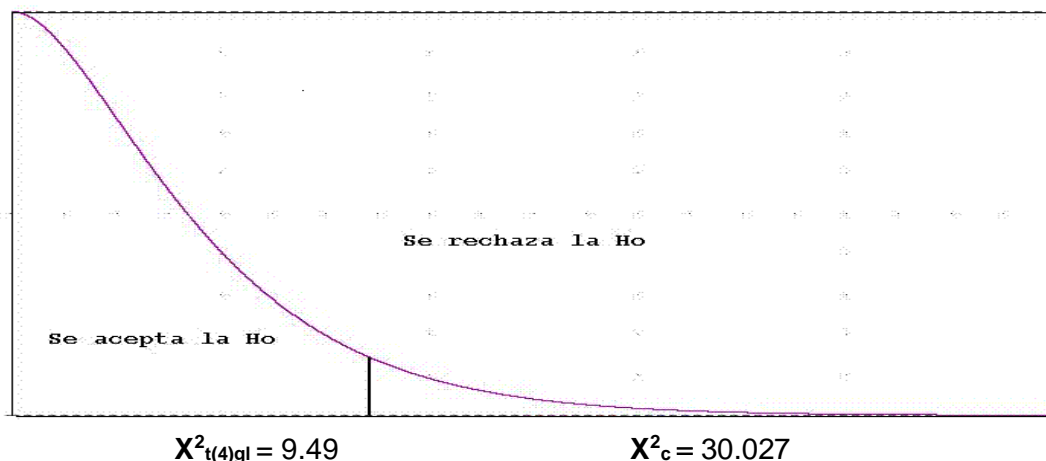
Donde:

O_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia 02.

e. Toma de decisiones



Interpretación

Se rechaza la hipótesis nula con un nivel de significación del 5% y se acepta la hipótesis alternante, en conclusión “el programa de auditoría, contribuye en la dirección y control de las empresas”.

Contingencia 02

9. ¿De acuerdo a su criterio usted opina que el programa de auditoría contribuye en la dirección y control de las empresas? *versus* 10. ¿Usted está de acuerdo que los procedimientos utilizados en la auditoría de gestión, permiten detectar los problemas de la empresa, para ser subsanados; contribuyendo en alcanzar los objetivos de la administración en las empresas de Servicios Logísticos?

Contingencia 02

Variables		10. ¿Usted está de acuerdo que los procedimientos utilizados en la auditoría de gestión, permiten detectar los problemas de la empresa, para ser subsanados; contribuyendo en alcanzar los objetivos de la administración en las empresas de Servicios Logísticos?			
		Si	No	No responde / no opina	Total
9- ¿De acuerdo a su criterio usted opina que el programa de auditoría contribuye en la dirección y control de las empresas?	Si	37	8	1	46
	No	4	2	0	6
	No responde / no opina	5	0	7	12
	Total	46	10	8	64

Prueba de Chi Cuadrado-Hipótesis secundaria 02

Estadístico	Valor de la Prueba	grados de Libertad (gl)	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30.027	4	.000
Razón de verosimilitudes	25.084	4	.000
Asociación lineal por lineal	15.921	1	.000
N de casos válidos	64		

5.3.3 Tercera Hipótesis

El informe de auditoría de gestión contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas.

Hipótesis nula (H₀)

El informe de auditoría de gestión **no** contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas.

a. Hipótesis alternante (H₁)

b. El informe de auditoría de gestión **si** contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas.

c. Nivel de significación (α)

En este problema se ha considerado un nivel de significación de: α= 5%, cuyo valor paramétrico es $X^2_{t(k-1), (r-1) \text{ gl.}}$.

$$X^2_{t(4) \text{ gl.}} = 9.49$$

d. Se aplicó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum \frac{(oi - ei)^2}{ei} = 13,092$$

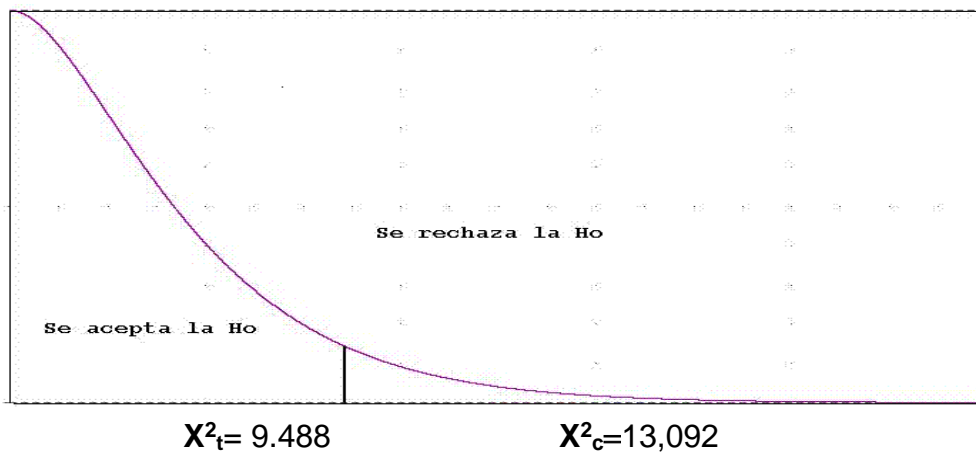
Donde:

oi = Valor observado, producto de las encuestas.

ei = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia 03.

e. Toma de decisiones



Interpretación

Se rechaza la hipótesis nula con un nivel de significación del 5% y se acepta la hipótesis alternativa, es decir “el informe de auditoría de gestión contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas”.

Contingencia 03

12. ¿De acuerdo a su experiencia usted cree que el informe de auditoría de gestión, contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas? *Versus * 14. ¿Usted está de acuerdo, que la implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas, influye en la optimización y crecimiento de los despachos de aduana en exportaciones en las empresas de servicios logísticos en Lima Metropolitana y el Callao?

Contingencia 03

Variables	14. ¿Usted está de acuerdo, que la implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas, influye en la optimización y crecimiento de los despachos de aduana en exportaciones en las empresas de servicios logísticos en Lima Metropolitana y el Callao?			
	Si	No	No responde / no opina	Total
12. ¿De acuerdo a su experiencia usted cree que el informe de auditoría de gestión, contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas?	25	3	6	34
Si				
No	18	7	1	26
No responde / no opina	2	0	2	4
Total	45	10	9	64

Pruebas de Chi-Cuadrado-Hipótesis secundaria 03

Estadístico	Valor de la Prueba	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,092	4	0,011
Razón de verosimilitudes	7,581	4	0,108
Asociación lineal por lineal	4,141	1	0,042
N de casos válidos	40		

5.3.4 Cuarta Hipótesis

El seguimiento de medidas correctivas contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas.

a. Hipótesis nula (H₀)

El seguimiento de medidas correctivas **no** contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas.

b. Hipótesis alternante (H₁)

El seguimiento de medidas correctivas **si** contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas.

c. Nivel de significación (α)

En este problema se ha considerado un nivel de significación de: α= 5%, cuyo valor paramétrico es $X^2_{t(k-1), (r-1) \text{ gl.}}$.

$$X^2_{t(2) \text{ gl.}} = 5.991$$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 29,198$$

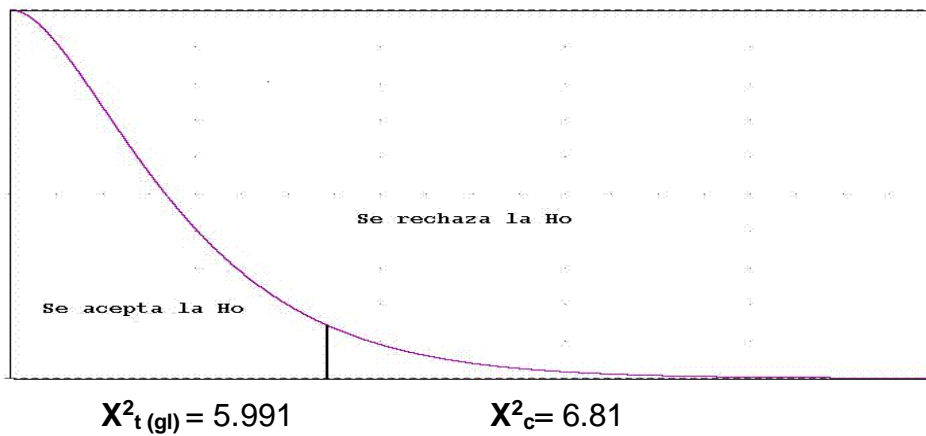
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia 04.

e. Toma de decisiones



Interpretación

Se rechaza la hipótesis nula con un nivel de significación del 5% y se acepta la hipótesis alternativa, es decir “El seguimiento de medidas correctivas contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas”.

Contingencia 04

13. ¿Usted está de acuerdo que el seguimiento de medidas correctivas, contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas? *Versus* 15. ¿Usted está de acuerdo, que la implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas, influye en la optimización y crecimiento de los despachos de aduana en importaciones en las empresas de servicios logísticos en Lima Metropolitana y el Callao?

Contingencia 04

Variables	15 ¿Usted está de acuerdo, que la implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas, influye en la optimización y crecimiento de los despachos de aduana en importaciones en las empresas de servicios logísticos en Lima Metropolitana y el Callao?				
	Si	No	No responde / no opina	Total	
13 ¿Usted está de acuerdo que el seguimiento de medidas correctivas, contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas?	Si	18	14	0	32
	No	23	6	3	32
	Total	41	20	3	64

Prueba de Chi Cuadrado-Hipótesis secundaria 04

Estadístico	Valor de la Prueba	grados de Libertad (gl)	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.81	2	.033
Razón de verosimilitudes	8.061	2	.018
Asociación lineal por lineal	.184	1	.668
N de casos válidos	64		

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Discusión

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una institución, con el propósito de establecer si se encuentra adecuadamente organizada y cumple con sus metas, planes, objetivos, leyes, normas, políticas e instrumentos de gestión; para determinar y si se han elaborado de acuerdo a la realidad, si tienen coherencia, están actualizados, autorizados; y son aplicados adecuadamente.

Esta evaluación, es realizada por un profesional auditor competente, porque posee conocimientos y experiencia en auditoría; el cual desarrolla su trabajo con objetividad al revisar operaciones o actos que se pueden comprobar; y de una manera independiente a todos los hechos; y es sistemático porque planifica su trabajo de auditoría de acuerdo a los normas y ética de la profesión.

El infome de auditoría de gestión, revela errores, omisiones y desviaciones; cuyas recomendaciones coadyuvan a la alta dirección, para que cumpla con los objetivos planteados por la institución, en el adecuado uso de los recursos humanos, materiales y financieros, bajo los parámetros de la Triple E (economía, eficacia y eficiencia).

La administración es un proceso mediante el cual una entidad planea, organiza, dirige y controla sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; de modo que se realicen de una manera eficiente eficaz, y económica, para lograr los objetivos

organizacionales, y que puedan expresarse de una forma cualitativa y cuantitativa, los cuales son importantes para el logro del éxito de las organizaciones. Es de precisar, que los más altos niveles de las empresas elaboran y aprueban sus objetivos organizacionales y son la base general de la organización; estos objetivos persiguen el crecimiento de la empresa o institución y su sostenibilidad en el tiempo.

Como resultado del desarrollo de la presente tesis, afirmamos que las empresas de servicio logístico de Lima Metropolitana y el Callao, tienen problemas relevantes en sus distintas áreas, que han sido ocasionados en algunos casos, por deficiente programa que sistematice e integre todos los procesos comerciales, operativos, administrativos y financieros, falta de capacitación al personal administrativo, el área de almacén no cuenta con el uso correcto de la iluminación, ventilación y señalización, alterando las características físicas de los artículos almacenados, existen diferencias entre el inventario físico y el virtual, falta de maquinarias en el área de almacenes; ocasionando sobrecostos por incumplimiento en la entrega oportuna y en buenas condiciones de la mercadería; así como también no se cuenta con una adecuada plataforma que controle y monitoree el área de transporte, entre otros .

En este contexto, se ha podido determinar que la auditoría de gestión, como una herramienta estratégica de evaluación, contribuye directamente en el logro los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao, 2014-2017, dentro del desarrollo de sus tres fases planeación, ejecución e informe.

6.2 de Conclusiones

1. Como resultado de la contratación de la hipótesis, se dio a conocer y comprender que el plan de la auditoría de gestión, permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas; dado que, permite establecer la estrategia y el enfoque a seguir, durante el proceso de la auditoría; con el propósito de determinar desviaciones, que al ser comunicadas contribuyen en el logro de los objetivos programados por las empresas.
2. Se demostró, que el programa de auditoría, es un documento importante para el

auditor, cuya finalidad es orientar en las tres etapas de auditoría; y mediante su aplicación, se evalúa el comportamiento y cumplimiento de la normatividad e instrumentos de control y gestión, por parte de los empleados y funcionarios; contribuyendo con la dirección y control de la empresa.

3. Se precisó, que el informe de auditoría de gestión, contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas, ya que gracias a sus recomendaciones, los funcionarios disponen la aplicación de las medidas correctivas, para la optimización de la cadena logística y satisfacción de los clientes.
4. Se indicó que el seguimiento de medidas correctivas, contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas de servicios logísticos; permitiendo establecer, si las gerencias responsables, han implementado las recomendaciones planteadas y reveladas en el informe; corrigiendo las desviaciones detectadas, para mejorar sus recursos humanos, materiales, financieros como tecnológicos y se destaquen como empresas sólidas y seguras, que otorgan garantías a sus clientes.
5. Como resultado del estudio, se ha podido determinar que la auditoría de gestión como una herramienta estratégica, contribuye directamente en el logro de los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao 2014-2017; toda vez que al medir las actuaciones de la administración a través de la evaluación de las áreas, identifica las irregularidades de la entidad, para subsanarlas mediante las recomendaciones planteadas en el informe, cuya implementación, optimizará los resultados en el cumplimiento de los objetivos de la administración.

6.3 Recomendaciones

1. Que las auditorías de gestión, en la fase de planeamiento, se realicen con mucha diligencia y cuidado profesional, estudiando y evaluando adecuadamente el ente auditado; para establecer la estrategia y el enfoque a seguir, durante el proceso de la auditoría como aporte, estamos presentando, un modelo de plan de auditoría (anexo 3).
2. Que se considere, el programa de auditoría que proponemos, para evaluar los

procesos de gestión de una empresa de servicios logísticos; donde se aplican procedimientos que permiten evaluar las áreas de estas empresas; cuyo contenido, se presenta en el (anexo 3).

Este programa, es uno de los documentos más importantes, debido a que facilitan el proceso de la auditoría; situación por la cual es importante aplicar procedimientos adecuados en cada una de sus fases; y hacemos constar las labores que realizarán los miembros del equipo de auditoría, cuyos resultados contribuirán con la dirección y control de las empresas.

3. Con la finalidad de coadyuvar a la buena gestión de las empresas, sugerimos y/o recomendamos, que los gerentes, evalúen el informe de auditoría de gestión conjuntamente con otros jefes de distintas áreas de la empresa, a efecto de implementar y/o aplicar, las recomendaciones contenidas; lo que conllevaría a implantarse mejores técnicas administrativas en aquellas áreas que requieran mejoras; fortalecer sus controles internos, minimizar errores, disminuir el gasto, aumentar los niveles de calidad, incrementar la productividad basada en mejoras de procesos; para lograr los objetivos y metas establecidas y así alcanzar el posicionamiento requerido por las empresas.
4. Proponer que los gerentes de las distintas empresas de servicio logístico de Lima Metropolitana y el Callao, así como de todo el Perú, efectúen el seguimiento de medidas correctivas de los informes de auditoría; constatando si se emprendieron estas medidas, para que optimicen sus recursos; lo cual influye en el crecimiento de las empresas.
5. Que las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana, el Callao, y todo el Perú, consideren lo siguiente:

- 5.1 Practicar auditorías de gestión; teniendo en cuenta, que de acuerdo a nuestra investigación, generalmente a este tipo de empresas solo se les practica auditorías financieras, cuyo objetivo consiste en dictaminar los estados financieros; sin embargo la auditoría de gestión mide las actuaciones de la administración a través de la evaluación de las áreas, cuyo informe contiene las recomendaciones necesarias para optimizar los resultados, en cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- 5.2 Capacitar al personal de todas las áreas y en todos los niveles (directores, gerentes y empleados), sobre la auditoría de gestión por constituirse como un instrumento que optimiza la gestión.
- 5.3 Que se efectúen auditorías en forma periódica, para lograr los objetivos de la administración y ofrecer servicios de calidad, mejorando el desarrollo personal y profesional de los empleados, manteniendo las operaciones con una adecuada estructura organizacional, aumentar las ventas, disminuir costos, incrementar las utilidades, superar a la competencia, crecer como empresa; para brindar un servicio de excelencia de transporte y logística de carga nacional e Internacional.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Actualidad Empresa. (2013). Eficacia, eficiencia y efectividad en el Desempeño del Trabajo. Recuperado <http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación pensamiento & gestión, 28. Universidad del Norte, 85-106. Recuperado <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641>
- Álvarez, J. (2009). Diccionario de auditoría gubernamental. Editado por la Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Financieras y Contables, Lima-Perú. p. 240.
- Álvarez, J., y Álvarez, I., y Bullón, J. (2006). Introducción a la calidad, aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. Primera edición. España: Editorial Ideas Propias. p. 5.
- Amaru M., Antonio Cesar. (2009). Fundamentos de administración. Primera Edición. México: Editorial Pearson Educación.p.52.
- Armas, R. (2008). Auditoria de gestión conceptos y métodos. Cuarta edición. Cuba: Editorial Félix Varela. pp 127 ,128 y 129.
- BENJAMIN FRANKLIN, Enrique. (2007). Auditoría administrativa. Segunda Edición. México: Editorial Prentice Hall. pp.441-442.
- Blanco, Y. (2004). Normas y procedimientos de la auditoría integral. Primera Edición. Colombia: Editorial Kimpres Ltda. pp.80-81 , 233.
- Blanco, Y. (2014). Auditoría integral: Normas y procedimientos. Segunda Edición. Colombia: Ecoe Ediciones. p. 14.
- Blázquez, F., Dorta, J., y Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. Reserva para inversiones en Canarias Colombia, Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 19 (31): 165-195 p. 08. Recuperado https://www.researchgate.net/publication/239925511_CONCEPTO_PERSPECTIVAS

_Y_MEDIDA_DEL_CRECIMIENTO_EMPRESARIAL

- Bolaños, R. (2005). Pequeñas y medianas empresas, PyME. Recuperado <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>
- Castillo, J. (2006). Administración pública. Perú: Editora y distribuidora Real S.R.L. p.2007, 2074.
- Certo, S. (2001). Administración moderna. Octava edición. Bogotá: Pearson Educación de Colombia. p.6.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. p.10.
- Díaz, J. (2010). Diccionario y manual de contabilidad y administración. Editorial de Libros Técnicos Elite, México, p.10.
- Espinoza, A. (2010). El rol de la auditoría en los organismos públicos de salud del Perú periodo 2002 -2008 propuestas para la optimización de gestión (tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTADORES. (2005). Manual internacional de pronunciamientos de auditoría y aseguramiento. Primera Edición. Perú :Fondo editorial del Colegio de Contadores Públicos de Lima. p.181.
- Fred, D. (2003). Administración estratégica.. Novena edición, México: Editorial Pearson Educación. p.11.
- GARCIA, J. (2005). El Impacto de la Auditoría Administrativa en los Procesos Licitatorios de Adquisiciones en las Dependencias y Entidades del Sector Público Federal del Estado de Colima (tesis de maestría) Universidad de Colima, Colima, México.
- GERENS Consultoría. Gestión Estratégica y Operativa. (2016). ¿Qué es el desarrollo organizacional?. actualizado 28 de diciembre del 2017, extraído el 30 de Diciembre del 2017. Recuperado <https://gerens.pe/blog/que-es-desarrollo-organizacional/>
- HELLRIEGEL, Don E. JACKSON, Susan y W. SLOCUM JR., John (2003). Administración un enfoque basado en competencias. Novena edición. Colombia: International Thomson Editores, S.A. p.194, 561.

- HITT Michael, BLACK Stewart y PORTER Lyman. (2006). Administración. Novena Edición. México: Pearson Educación. p.8.
- HUAYLLANI TAYPE, Leoncio. (2012). La Auditoría de Gestión como un sistema de medición para evaluar el desempeño en el Gobierno local de la Provincia de Angares-Lircay, Región Huancavelica. (Tesis de Doctor, Universidad Nacional Federico Villareal, Lima).
- JANAMPA ACUÑA, Nerio. (2011). El control interno y el impacto en la optimización de la gestión pública. (Tesis de maestro, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima).
- KOONTZ Harold y WEHRICH Heinz. (2004). Administración una perspectiva global. 12a. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana. p. 14.
- MACO SUYÓN, Henry. (2010). El informe de auditoría operativa. Monografias.com. Recuperado <http://www.monografias.com/trabajos7/inaud/inaud.shtml>
- OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. (2002). Teorías de la administración. Primera Edición. México: International Thomson Editores, S. A. p.20.
- ROBBINS Stephen y COULTER Mary. (2005). Administración. Octava Edición, México: Pearson Educación. pp.7-9.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (enero- diciembre 2014). Estadísticas de Comercio Exterior. Ranking de Operadores. Cuadro 260 Régimen Aduanero de Exportación: Exportación Definitiva, Ranking de Despachadores de Aduana, extraído el 11 de Enero del 2018. Recuperado http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/ranking_operadores.html
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (enero- diciembre 2014). Estadísticas de Comercio Exterior. Ranking de Operadores. Cuadro 259 Régimen Aduanero de Exportación: Exportación Definitiva, Ranking de Despachadores de Aduana, extraído el 11 de Enero del 2018. Recuperado http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/ranking_operadores.html

- THOMPSON, Iván. (2008). Definición de Eficiencia. Promonegocios.net extraído. Recuperado <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Facultad de Contaduría Administración. (2005). Apuntes para la asignatura Administración I. 1era edición. México: Fondo Editorial FCA. pp. 33-35.
- YANELA GALLART, Molina. (2008). Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica Las Tunas, (Tesis de Maestro Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin de la provincia de Las Tunas,Cuba). Universidad Nacional Autónoma de México-Facultad de Contaduría y Administración. (2016). Fundamentos de Administración. Apunte Electrónico. pp. 234- 236, 259-260, extraído el 20 de Abril del 2017. Recuperado http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/LA_1143_20016_A_Fundamentos_de_Administracion.pdf
- Vizcarra, J. (2007). Auditoría financiera. Primera Edición. Lima, Perú: Editorial Instituto Pacífico S.A.C.p.15.
- Yarasca, P. (2008). Auditoría fundamentos con un enfoque moderno. Segunda Edición. Lima, Perú: Editorial UIOD. pp. 49-60.
- Yarasca, P., y Álvarez, E. (2006). Auditoría fundamentos con un enfoque moderno. Tercera Edición. Lima, Perú: Editorial UIOD. pp. 49-60, 350.
- Zeballos, E. (2007). Contabilidad General. Tercera Edición. Lima, Perú: Ediciones Erly.p.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TESIS: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS LOGÍSTICOS, DE LIMA METROPOLITANA Y EL CALLAO, PERIODO : 2014 – 2017”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema general</p> <p>¿De qué manera la auditoría de gestión, como herramienta estratégica, contribuye en el logro de los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao 2014-2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué medida el plan de auditoría de gestión, permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas? 2. ¿En qué forma el programa de auditoría contribuye en la dirección y control de las empresas? 3. ¿De qué manera el Informe de auditoría de gestión contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas? 4. ¿En qué medida el seguimiento de medidas correctivas contribuye favorablemente, en el crecimiento de las empresas de servicios logísticos? 	<p>Objetivos general</p> <p>Determinar de qué manera la auditoría de gestión, como herramienta estratégica, contribuye en el logro de los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao 2014-2017.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer en qué medida el plan de auditoría de gestión, permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas. 2. Evaluar en que forma el programa de auditoría contribuye en la dirección y control de las empresas. 3. Establecer de qué manera el Informe de auditoría de gestión contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas. 4. Determinar en qué medida el seguimiento de medidas correctivas, contribuye favorablemente, en el crecimiento de las empresas de servicios logísticos. 	<p>Hipótesis general</p> <p>La auditoría de gestión como herramienta estratégica contribuye directamente en el logro de los objetivos de la administración en las empresas de servicios logísticos de Lima Metropolitana y el Callao 2014-2017.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El plan de auditoría de gestión, permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas. 2. El programa de auditoría, contribuye en la dirección y control las empresas. 3. El informe de auditoría gestión contribuye en beneficio de la calidad, del servicio que brindan las empresas. 4. El seguimiento de medidas correctivas contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas de servicios logísticos. 	<p>Variable Independiente:</p> <p>X .Auditoría de gestión</p> <p>Indicadores:</p> <p>X1. Plan de auditoría X2. Programa de auditoría X3. Informe X4. Seguimiento de Medidas correctivas</p> <p>Variable Dependiente:</p> <p>Y. Administración</p> <p>Indicadores:</p> <p>Y1 eficacia, eficiencia y economía Y2 Dirección y control. Y3 Calidad Y4 Crecimiento.</p>	<p>Tipo de Investigación:</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel de la Investigación:</p> <p>Descriptivo-explicativo</p> <p>Metodo :</p> <p>Se utilizó el método descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis, cuya finalidad es comprobar y verificar las hipótesis formuladas</p> <p>Población y muestra</p> <p>Poblacion :</p> <p>Está conformada por 780 personas, entre gerentes y empleados de 05 empresas de Servicios Logísticos</p> <p>Muestra :</p> <p>64 personas entre funcionarios y empleados profesionales de las empresas de servicio logístico de Lima Metropolitan y el callao</p> <p>Técnicas:</p> <p>Análisis documental Encuesta Observación</p> <p>Instrumentos :</p> <p>Fichas bibliográficas Fichas de encuesta</p>

Anexo 2. Encuesta

INSTRUCCIONES:

Mediante esta encuesta, busco premunirme de información valiosa referente al siguiente estudio intitulado: **“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS LOGÍSTICOS, DE LIMA METROPOLITANA Y EL CALLAO 2014 – 2017”**, sobre el particular le agradecería que en cada pregunta escoja la respuesta que a su criterio y experiencia considere que es correcta , poniendo un aspa (X) en la parte derecha de la alternativa . Gracias por su gran apoyo en participar, porque está aportando información de mucho interés en el preste estudio.

1. ¿Qué puesto ejerce dentro de la empresa servicios logísticos?

Gerente ()

Empleado ()

2. ¿Cuántos años viene trabajando en la empresa de servicios logísticos?

De 0 a 3 Años ()

De 3 a 6 Años ()

De 6 a 9 Años ()

De 9 a 12 Años ()

Más de 12 Años ()

3. ¿Piensa usted que la auditoría de gestión como una herramienta estratégica contribuye directamente en el logro de los objetivos de la administración?

Si ()

No ()

4. ¿De acuerdo a su experiencia usted cree que la auditoría de gestión contribuye en beneficio de la entidad para el logro de los objetivos de la administración?

Totalmente ()

En desacuerdo ()

No sabe/No opina ()

5. **¿Usted está de acuerdo que el rol de la auditoría de gestión es muy importante en las empresas de servicio logístico, porque puede, medir sus actuaciones de la administración en el tiempo pasado presente y futuro?**
- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- En desacuerdo ()
6. **¿De acuerdo a su criterio el plan de auditoría de gestión permite evaluar la triple E (eficacia, eficiencia y economía) de las empresas?**
- Si ()
- No ()
- No responde /No opina ()
7. **¿Usted está de acuerdo que un plan de auditoría de gestión bien elaborado, permite determinar que los recursos de la empresa fueron adquiridos dentro de los márgenes más apropiados de precio, cantidad, tecnología y buena calidad?**
- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- En desacuerdo ()
- No sabe /No opina ()
8. **¿Está de acuerdo que el planeamiento apropiado en la auditoría de gestión permite establecer que la empresa ha alcanzado sus objetivos programados?**
- Si ()
- No ()
- No responde /No opina ()
9. **¿De acuerdo a su criterio usted opina que el programa de auditoría contribuye en la dirección y control de las empresas?**
- Si ()
- No ()
- No responde /No opina ()

10. ¿Usted está de acuerdo que los procedimientos utilizados en la auditoría de gestión, permiten detectar los problemas de la empresa, para ser subsanados; contribuyendo en el logro de los objetivos de la administración en las empresas de Servicios Logísticos?

Si ()

No ()

No responde /No opina ()

11. ¿De acuerdo a su criterio usted cree que, las recomendaciones emergentes y presentadas en el Informe, permiten mejorar los controles incidiendo en la calidad de los servicios de las empresas de Servicios Logísticos de Lima Metropolitana y el callao?

Si ()

No ()

No responde /No opina ()

12. ¿De acuerdo a su experiencia usted cree que el informe de auditoría de gestión, contribuye en beneficio de la calidad del servicio que brindan las empresas?

Si ()

No ()

No responde/No opina ()

13. ¿Usted está de acuerdo que el seguimiento de medidas correctivas, contribuye favorablemente en el crecimiento de las empresas de servicios logísticos?

Si ()

No ()

No responde/No opina ()

14. ¿Usted está de acuerdo, que la implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas, influye en la optimización y crecimiento de los despachos de aduana en exportaciones en las empresas de servicios logísticos en Lima Metropolitana y el Callao?

Si ()

No ()

No responde/No opina ()

- 15. ¿Usted está de acuerdo, que la implementación de las recomendaciones y el seguimiento de medidas correctivas, influye en la optimización y crecimiento de los despachos de aduana en importaciones en las empresas de servicios logísticos en Lima Metropolitana y el Callao?**

Si ()

No ()

No responde/No opina ()

Anexo 3.” Plan de auditoría y Programa de Auditoría”

PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA XXXX CARGO S.A.

Del 01 al 31 Diciembre del 20XX

I. OBJETIVOS

Objetivo General

Efectuar la auditoria de gestión de la empresa XXX CARGO S.A.C ,con el propósito de evaluar si cuenta con una adecuada organización, si cumple con sus metas, planes, objetivos, leyes, normas, políticas e instrumentos de gestión; para determinar si estos se han elaborado de acuerdo a la realidad, si tienen coherencia; así como también si están actualizados, autorizados y aplicados adecuadamente, si su información es confiable y si sus recursos se han utilizado bajo los parámetros de la triple E(eficacia, eficiencia y economía).

Objetivos Específicos

- a. Evaluar la gestión del Área de tesorería, constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta área; determinando si se cumplen y son adecuados los instrumentos de gestión y objetivos establecidos. Determinando si se viene salvaguardando los recursos de la empresa mediante la aplicación de normas de control y si existe atención oportuna de pagos de los compromisos de la empresa.
- b. Evaluar la gestión del Área de Contabilidad, constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta área; determinando si se cumplen y son adecuados los instrumentos de gestión y objetivos establecidos; así como también, si se viene registrando oportunamente las operaciones que tienen incidencia en los resultados de los EEFF de la empresa, para una adecuada toma de decisiones de la alta dirección.

- c. Evaluar la gestión del Área de Cobranzas, constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta área; determinando si se cumplen y son adecuados, los Instrumentos de Gestión y objetivos establecidos; así como también, si se ejecutan políticas y procedimientos de cobro, que permitan ser más eficientes y efectivas, las cobranzas, de todos los servicios que brinda la entidad.
- d. Evaluar la gestión del Área de Compras y Abastecimientos, constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta área; determinando si se cumplen y son adecuados los Instrumentos de Gestión y objetivos establecidos; así como también, si se obtienen adecuadamente las mercaderías en función a su cantidad ,calidad y a buen precio, si se ha dirigido adecuadamente la administración de los bienes almacenados, ya sea existencias como Activo Fijo; y si los mismos se encuentran bien protegidos, ventilados y seguros para conservar sus condiciones físicas , controlando y supervisando para su adecuada y oportuna distribución.
- e. Evaluar la gestión del Área Comercial , constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta área; determinando si se cumplen y son adecuados, los Instrumentos de Gestión establecidos y si esta área planifica organiza, dirige, controla y coordina eficientemente el sistema comercial; verificando si se diseñan estrategias, que permitan el logro de los objetos empresariales y si dirigen adecuadamente el desarrollo de las actividades de Marketing y las condiciones de venta de los servicios.
- f. Evaluar la gestión del área de Operaciones, constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de la jefatura de despacho y transporte y determinando si se cumplen y son adecuados los Instrumentos de Gestión y los objetivos establecidos; así como también si esta jefatura viene realizando las acciones relacionadas con la salida de correspondencia y/o carga en el área de despacho y transporte en sus diferentes procesos de control.

- g. Evaluar la gestión de la jefatura de Courier y Carga Internacional, constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta jefatura; determinando si se cumplen y son adecuados, los Instrumentos de Gestión y los objetivos establecidos; así como también, si esta jefatura viene realizando las acciones relacionadas con los servicios de Courier y Carga Internacional en sus diferentes procesos de control.

II. ALCANCE DEL EXAMEN

El periodo a examinar comprende desde el 1º de Enero al 31 de Diciembre de 20XX, y comprenderá, las Áreas de Tesorería, Contabilidad, Cobranzas, Compras y Abastecimiento, Comercial, y Operaciones.

Nuestro trabajo se efectúa teniendo como marco normativo las NAGA (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas), consecuentemente, no se efectuará un examen de transacciones al detalle en la extensión que se requeriría, en el caso de tratarse de descubrir fraudes u otras irregularidades; sin embargo, estas situaciones podrían surgir como resultado de la aplicación de nuestros procedimientos.

III. ORIGEN DEL EXAMEN

La Auditoría gestión, se efectúa en cumplimiento al Contrato de servicios firmado el 10 de Enero del 20XX entre XXX CARGO S.A. y XXX & ASOCIADOS S.C

IV. ANTECEDENTES Y DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD EXAMINADA

XXX CARGO S.A. es una empresa peruana de servicios especializada en brindar soluciones integrales de logística, que brinda servicios personalizados y oportunos; dentro de las actividades que efectúa la empresa tenemos : el recojo de las mercancías, recepcionar las mercaderías y registro de la entrada de la misma, recepcionar los documentos de orden de salida de mercaderías hacia sus destinos respectivos, el cual se realiza con conexión informática; la preparación de pedidos, la carga de mercancías que puede ser en cualquier medio de transporte (camiones o vehículos), para su distribución.

XXX CARGO S.A. presta sus servicios de transportes con unidades modernas y monitoreadas con radares, brinda también servicios de inventario en tiempo real con los mejores sistemas electrónicos, almacenamiento con tecnología de punta en conservación de productos perecibles, distribución de mercadería con personal altamente capacitado y asesoría especializada en temas aduaneros.

V. PRESUPUESTO DE TIEMPO

Se ha calculado para el desarrollo de este trabajo, (45) días laborables desde el 13 de Enero del 20XX; siendo la fecha de culminación el 07 de Marzo del 20XX.

Este presupuesto de tiempo, se encuentra respaldado con nuestro cronograma de trabajo de auditoría, el cual lo estamos adjuntando al presente plan de trabajo.

El cronograma de trabajo de auditoría, detalla el tiempo estimado en cada fase de auditoría.

VI INFORMES A EMITIR Y FECHA DE ENTREGA

Como resultado final de nuestro trabajo se emitirá el siguiente Informe con fecha 7 de Marzo del 20XX:

INFORME A EMITIR
Informe de Gestión de la empresa xxx cargo S.A.C del 01 al 31 Diciembre del 20XX

Formato Tentativo de Informe

El contenido del informe presentará la siguiente estructura:

INTRODUCCION

A. Información Relativa a la Auditoría

1. Antecedentes de la Auditoría
2. Naturaleza y Objetivos
3. Alcance
4. Relación de Personal comprendido en las observaciones
5. Comunicación de Hallazgos

II. CONCLUSIONES

III. COMENTARIOS Y OBSERVACIONES

IV. RECOMENDACIONES

V. ANEXOS

VII. RECURSOS DE PERSONAL Y ESPECIALISTAS

El equipo de auditoria que integra el presente trabajo está conformado por el siguiente personal:

Nombres y Apellidos	Cargo
MANUEL BASURTO ALAVENA	Supervisor de Auditoría
CONSUELO ORTIZ AMAYA	Jefe de Comisión
GUSTAVO VIDAL BUCHELI	Especialista
MARIO BARRETO PORTOCARRERO	Auditor
GERARDO CARDENAZ VILCHEZ	Auditor
CESAR PEREZ VALDEZ	Auditor
MARIO VERGARA BURGOS	Auditor
DELIA OTERO AREVALO	Auditor

Lima, 13 de Enero del 20XX.

CPC. Manuel Basurto Alavena

Supervisor

CPC. Consuelo Ortiz Amaya

Jefe de Equipo

PROGRAMA DE AUDITORÍA

NOMBRE DE LA ENTIDAD/INSTITUCION:.....
EJERCICIO AUDITADO:
FECHA DE AUDITORÍA: DEL.....**AL**.....**DEL 201**.....

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
		<u>PROCEDIMIENTOS GENERALES</u>			
M.B.A C.O.A.	40	1. Antes de iniciar la Auditoría de Gestión, el Jefe de Comisión, debe dar cumplimiento a las NAGAS (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas). Normas Relativas a la planificación de la Auditoría, incidiendo en: 1.1 Revisar el archivo permanente. 1.2 Revisar los papeles de trabajo e 1.3 Informes de las últimas auditorías o exámenes especiales practicados. 1.4 En caso de que la entidad por auditar, hubiese sido auditada por otra Sociedad de Auditoría, revise sus informes. 1.5 Preparar coordinadamente el jefe de equipo y el supervisor: el planeamiento y Programa de auditoría	P.A.	M.B.A C.O.A.	42
M.B.A C.O.A.	2	2. Constituyese en la Entidad por examinar y presente la credencial a la máxima autoridad o el que lo represente 2.1 Presentar al personal que integra la comisión de auditoría	.	M.B.A C.O.A.	2
C.O.A.	16	3. Entrevistarse por separado y obtener la información necesaria con: 3.1 EL GERENTE GENERAL de la empresa 3.2 EL GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS 3.3 EL GERENTE DE LOGISTICA 3.4 EL GERENTE COMERCIAL 3.5 EL GERENTE DE OPERACIONES	E.A.	C.O.A.	18
C.O.A.	1	4. Solicitar la relación de todos los Directores y Funcionarios responsables del periodo examinado con: 4.1 Nombres y Apellidos 4.2 Cargo 4.3 Periodo que desempeñó el cargo (desde / hasta). 4.4 Dirección domiciliaria 4.5 Situación laboral	R.I.	C.O.A.	1

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
C.O.A.	16	5. Preparar una Cédula final del Examen de cada rubro significativo, que cubre lo siguiente: 5.1 Comentarios sobre cambios más significativos, en relación con la del ejercicio inmediato anterior. 5.2 Resumen de la situación y estado en que se encuentra la documentación para examinar. 5.3 Alcance de las pruebas aplicadas. 5.4 Indicación de haberse satisfecho plenamente de la veracidad, legalidad y la propiedad de la documentación sustentatoria revisada. En caso contrario indique claramente las razones de su impedimento.	C.F.	C.O.A.	16
C.O.A.	16	6. Comunicar a los involucrados en las observaciones los hallazgos encontrados e indique el plazo para que los rindentes presenten sus descargos debidamente documentadas, el cual no debe ser mayor a cinco (5) días UTILES.	C.H.	C.O.A.	16
C.O.A.	16	7. Evaluar los descargos y si están objetivamente probados, elimine la observación planteada; de no ser así, consigne en el Informe definitivo.	E.D.	C.O.A.	15
C.O.A.	08	8. Verificar y revisar los Papeles de Trabajo asegurando que estén firmados por el Jefe de Equipo, el supervisor y cada uno de los integrantes de la comisión de auditoría.		C.O.A.	08
C.O.A.	10	9. Consignar las conclusiones y observaciones que contendrán necesariamente lo siguiente: Situación, Criterio, Causa y Efecto, Recomendaciones y Anexos.	O.A.	C.O.A.	10
C.O.A.	08	10. Preparar una Cédula de Trabajo que contenga las observaciones detectadas como consecuencia de la aplicación de este Programa.	O.A.	C.O.A.	08

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
M.B.A/ C.O.A.	360	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u> Efectuar el examen al detalle de las áreas o dependencias y de sus controles de la empresa , con la finalidad de determinar si la empresa, tiene una adecuada organización, si cumple con sus metas, planes, objetivos, leyes, normas, políticas e instrumentos de gestión; para determinar y si estos se han elaborado de acuerdo a la realidad, si tienen coherencia; así como también, si se encuentran actualizados, autorizados y aplicados adecuadamente; si su información es confiable y si sus recursos se han utilizado bajo los parámetros de la triple E.</p> <p><u>PROCEDIMIENTOS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efectué, la toma de Cuestionarios de Control Interno de todas las dependencias o áreas de la institución 2. Solicite mediante una carta de requerimiento: El organigrama de la empresa, manual de organización y funciones, sus lineamientos y políticas establecidas 3. Evalúe el establecimiento de políticas o instructivos de la organización. 4. Evalúe si las áreas cumplen los objetivos planteados por la alta dirección 5. Verifique el cumplimiento de las políticas, instructivos y planes de cada área de la institución 6. Evalúe la operatividad en los servicios y si los mismos se realizan teniendo en cuenta los conceptos de economía, eficiencia y efectividad 11. Compruebe los controles que tiene la entidad en todas las áreas y determine si la información es confiable y emitida oportunamente 		M.B.A/ C.O.A.	350
G.V.B.	130	<p><u>I-GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS</u> <u>A-AREA DE TESORERIA</u> <u>OBJETIVO ESPECIFICO Nº 1</u> Evaluar la gestión del Área de tesorería, constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta área, la aplicación de planes, objetivos, leyes, normas, políticas e instrumentos de gestión, si se encuentran salvaguardando sus recursos financieros ; con los parámetros de la triple E(eficiencia, eficacia y economía) y si sus compromisos son pagados oportunamente por la empresa.</p>	A	G.V.B.	127

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
G.V.B.	24	<u>PROCEDIMIENTOS</u> 1. Entreviste al encargado de manejo de fondos y obtenga conocimiento del sistema de control implementado, referente al proceso de egresos de fondos y practique el Cuestionario de Control Interno y confirme la respuesta.	A1	G.V.B.	8
		2. Verificar si el área de Tesorería aplica los instructivos emanados por la alta dirección.	A2	G.V.B.	8
		3. Verificar si el área de Tesorería es independiente de los departamentos de: 3.1 Abastecimiento 3.2 Tesorería 3.3 Contabilidad 3.4 Presupuesto	A3	G.V.B.	2
		4. Determine si el área de Tesorería, cuenta con los instrumentos de gestión necesarios y si los mismos se vienen aplicando adecuadamente; para ello aplique lo siguiente: 4.1 Determine si el departamento de Tesorería está debidamente Organizado. 4.2 Constate si tiene un Manual de Organización y Funciones actualizado. 4.3 Verifique si el área de Tesorería Cuenta con un Manual de Procedimientos al igual que el conocimiento y cumplimiento de éste por parte del personal. 4.4 Determinar la misión de esta área de Tesorería existe y si se encuentra actualizada 4.5 Constatar si esta área cuenta con objetivos coherentes, actualizados y con un enfoque en función a la visión y misión . 4.6 Verificar si se encuentran actualizados los instrumentos de gestión.	A4	G.V.B.	24
G.V.B.	01	5. Verifique si están afianzados el cajero y el tesorero.	A5	G.V.B.	01
G.V.B.	02	6. Practique un arqueo de los fondos a fin de determinar la corrección y oportunidad de los registros.	A6	G.V.B.	02
G.V.B.	01	7. Solicite el último arqueo de fondos y verifique si: ✓ Son periódicos. ✓ Son sorpresivos. ✓ Son efectuados por personal ajeno a la caja. ✓ Se deja constancia de los arqueos realizados. ✓ Indique la fecha del último arqueo.	A7	G.V.B.	01
G.V.B.	04	8. Verifique si los recibos de ingresos son sellados y firmados por el cajero así como si se encuentran debidamente pre numerados.	A8	G.V.B.	04

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
G.V.B.	02	9. Verifique si se lleva un registro detallado de control de los ingresos que permitan los diferentes tipos de ingresos.	A9	G.V.B.	02
G.V.B.	02	10. Revise si los documentos sustentatorios de ingresos se encuentran debidamente archivados.	A10	G.V.B.	02
G.V.B.	08	11. Verifique si el dinero en efectivo recaudado por la entidad se deposita diariamente y por sus totales recaudados en los bancos.	A11	G.V.B.	08
G.V.B.	01	12. Verifique si las personas que giran cheques están debidamente autorizadas y si se efectúa como una práctica sana de control la comunicación al banco cuando una persona autorizada para la firma deja de pertenecer a la entidad.	A12	G.V.B.	01
G.V.B.	19	13. Verifique, si están registradas todas las cuentas bancarias, en los libros de contabilidad.	A13	G.V.B.	16
G.V.B.	08	14. Verifique, si se concilian las cuentas bancarias mensualmente y si son verificadas por un empleado responsable, dejando constancia escrita de ello.	A14	G.V.B.	08
G.V.B.	08	15. Verifique, si se efectúan todos los desembolsos con cheque, si cuentan con comprobantes de pago y están debidamente pre numerados.	A15	G.V.B.	08
G.V.B.	08	16. Verifique, si se firman los cheques únicamente si cuentan con su respectiva documentación sustentatoria.	A16	G.V.B.	08
G.V.B.	08	17. Verifique, si se ha establecido medidas de control mínimas, que aseguran la transferencia de fondos y el girar los cheques .	A17	G.V.B.	08
G.V.B.	08	18. Verifique, si en los comprobantes de egresos una vez cancelados se inserta el sello FECHADOR – PAGADO ,para evitar su doble pago o posterior presentación, así como si son revisados y/o examinados, por un funcionario responsable, con el fin de cerciorarse de que los documentos sustentatorios estén completos.	A18	G.V.B.	08
G.V.B.	08	19. Prepare, una Cédula de Trabajo, que muestre las observaciones detectadas en esta área.	A19	G.V.B.	08

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
M.B.P	146	<u>B -AREA DE CONTABILIDAD</u> <u>OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 2</u> 20. Evaluar la gestión del Área de Contabilidad constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta área , si se viene registrando oportunamente las operaciones que tienen incidencia en los resultados de los EEFF de la empresa , para una adecuada toma de decisiones de la alta dirección	B	M.B.P	141
M.B.P	8	<u>OBJETIVO ESPECIFICO Nº 2</u> 1. Verificar si el área de contabilidad aplica los instructivos emanados por la alta dirección.	B1	M.B.P	8
M.B.P	8	2. Verificar si el área de Contabilidad es independiente de los departamentos de: 2.1 Abastecimiento 2.2 Tesorería 2.3 Cobranzas 2.4 Presupuesto	B2	M.B.P	7
M.B.P	16	3. Constate si el sistema contable aplica el Plan Contable Empresarial y si se encuentra actualizado y se basa en las NICS Y NIFFS.	B3	M.B.P	15
		4. Determine si el área de contabilidad cuenta con los instrumentos de gestión necesarios y si los mismos se vienen aplicando adecuadamente; para ello aplique lo siguiente: 4.1 Determine si el área de contabilidad está debidamente Organizado. 4.2 Constate si tiene un Manual de Organización y Funciones actualizado. 4.3 Verifique si esta área cuenta con un manual actualizado y aprobado de procedimientos; al igual que el conocimiento y cumplimiento de éste por parte del personal. 4.4 Determinar si esta área cuenta con una misión, actualizada y aprobada 4.5 Constatar la existencia de objetivos en el área de contabilidad y si están actualizados y en función a la misión y visión. 4.6 Verificar si las políticas están actualizadas y aprobadas ;asi como sus prodedimientos y nomatividad			

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
	26	<p>4.7 Evaluar si existe el enfoque hacia la visión y misión de los objetivos de la empresa.</p> <p>4.8 Verificar si las políticas están actualizadas y aprobadas ;asi como sus prodedimientos y nomatividad</p> <p>4.8 Determine si existe una buena delimitación de funciones en el área contable; con la finalidad de que no exista duplicidad de funciones ni sobrecarga de trabajo.</p>			
		5. Constate si en todas las operaciones se emplea formularios pre numerado			
		<p>6. Constate Si se formula y remiten todos los Estados Financieros requeridos por la Normatividad vigente; así como también Verifique lo siguiente:</p> <p>6.1 Si se elaboran informes de movimiento.</p> <p>6.2Si todas las cuentas que sustentan los Estados Financieros, están Analizadas.</p>			
		<p>7 Verifique si los diferentes fondos y valores son arqueados en forma sorpresiva y periódica por:</p> <p>7.1 Personal del departamento Contable.</p> <p>7.2 Personal de Control Interno</p>			
M.B.P	26	<p>8 Constate que la Entidad cuenta con los siguientes Registros Principales de Contabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Libro de Inventarios y Balances o Libro Mayor o Libro Diario o Caja 	B4	M.B.P	27
M.B.P	2	<p>9 . Referente a los libros y registros contables, efectué un acta de situación contable para determinar lo siguiente:</p> <p>9.1 Si dichos registros están autorizados por el Notario Público.</p> <p>9.2 Si están al día.</p> <p>9.3 Si el área contable cuenta con los Registros Auxiliares para cada uno de las cuentas Corrientes Bancarias y demás cuentas.</p> <p>9.4 Si los libros y registros son firmados por el responsable y por el Contador General.</p>	B5	M.B.P	1

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
M.B.P	8	10 Constate que los Comprobantes de Ingresos y Egresos cuentan con su Documentación original sustentatoria.	B6	M.B.P	7
M.B.P	2	11. Verifique si los saldos del mayor están respaldados por anexos respectivos	B7	M.B.P	1
M.B.P	8	11 Verifique si los saldos del mayor están respaldados por anexos respectivos.	B11	M.B.P	17
M.B.P	8	12 Verifique que si los saldos presentados en los EEFF se extraen de los Libros Principales.	B13	M.B.P	6
M.B.P	8	13 Verifique si se concilia mensualmente todas las Cuentas Corrientes Bancarias.	B14	M.B.P	8
M.B.P	8	14 Constate si se aplica el Principio de Simultaneidad y Paralelismo Contable.	B15	M.B.P	8
G.C.V.	150	C- AREA DE COBRANZAS 15 Evaluar la gestión del Área de Cobranzas, constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta área; determinando si se ejecutan políticas y procedimientos de cobro, que permitan ser más eficientes y efectivas, las cobranzas, de todos los servicios que ofrece la empresa.	C	G.C.V.	143
G.C.V.	8	OBJETIVO ESPECIFICO Nº 3 1. Verificar si el área de Cobranzas aplica los instructivos emanados por la alta dirección. 1.1 Abastecimiento 1.2 Tesorería 1.3 Contabilidad 1.4 Presupuesto	C1	G.C.V.	8
G.C.V.	4	2. Verificar si el área de Cobranzas es independiente de los departamentos de: 2.1 Abastecimiento 2.2 Tesorería 2.3 Contabilidad 2.4 Presupuesto	C2	G.C.V.	4

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
		3. Determine si el área de Cobranzas, cuenta con los instrumentos de gestión necesarios y si los mismos se vienen aplicando adecuadamente; para ello aplique lo siguiente: 3.1 Determine si el departamento de Cobranzas está debidamente Organizado. 3.2 Constate si se tiene un MOF actualizado. 3.3 Verifique si área de Cobranzas Cuenta con un Manual de Procedimientos al igual que el conocimiento y cumplimiento de éste por parte del personal. 3.4 Determinar si esta área cuenta con su misión actualizada y aprobada			
		3.5 Constatar la existencia de objetivos en el área de cobranzas y si se vienen aplicando. 3.6 <i>Constatar la existencia de objetivos en esta área y si están actualizados y en función a la visión y misión.</i> 3.7 Verificar la actualización de procedimientos, normas, directivas , instrumentos y políticas			
G.C.V.	15	4. Determine la existencia de sistemas de control actualizado y en armonía a las necesidades de la empresa.	C4	G.C.V.	15
G.C.V.	8	5. Compruebe la autorización del funcionario respectivo, sobre alguna modificación del monto de las cuentas por cobrar.	C5	G.C.V.	8
G.C.V.	16	6. Constatar el respaldo documentario de las cuentas por cobrar.	C6	G.C.V.	14
G.C.V.	8	7. Verificar la vigencia de las cuentas por cobrar y las medidas de seguridad aplicadas adecuadamente.	C7	G.C.V.	7
G.C.V.	2	8. Efectúe el control del dinero que reciben de los proveedores	C8	G.C.V.	1
G.C.V.	4	9. Constatar en físico junto al responsable de esta área la documentación sustentatoria de las cuentas por cobrar.	C9	G.C.V.	4
G.C.V.	4	10. Hacer una comprobación física de documento por cobrar, cheques, letras pagares u otros, determinando irregularidades	C10	G.C.V.	4
G.C.V.	4	11. Constatar la información correcta de cada deudor como :nombre completo o razón social ,domicilio fiscal ,teléfono , RUC, etc	C11	G.C.V.	8

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
G.C.V.	4	12. Hacer una verificación histórica de toda la información documentaria de las cuentas por cobrar, constatando el envío a entidades financieras, bancos y notarias.	C12	G.C.V.	5
G.C.V.	4	13. Efectuar una verificación de las cancelaciones oportunas de las cuentas por cobrar, cancelaciones con atrasos, cuentas impagas o protestadas.	C13	G.C.V.	4
G.C.V.	4	14. Examinar las autorizaciones para la venta que originó el respectivo documento por cobrar.	C14	G.C.V.	7
G.C.V.	4	15. Verificar otros documentos que justifiquen las cuentas por cobrar; así como las Facturas de clientes	C15	G.C.V.	9
G.C.V.	4	16. Mediante una muestra representativa seleccione documentos pendientes por cobrar; tanto de clientes como de otros que adeudan a la empresa; con la finalidad de hacer una comprobación contable de entradas y registro de estas operaciones.	C16	G.C.V.	14
G.C.V.	4	17. Prepare, una Cédula de Trabajo, que muestre las observaciones detectadas en esta área.	C17	G.C.V.	9
C.P.V	166	D. AREA DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS <u>OBJETIVO ESPECIFICO Nº 5</u> Evaluar la gestión del Área de Compras y Abastecimientos, constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta área; determinando si se cumplen con los Instrumentos de Gestión establecidos, si se Obtienen adecuadamente las mercaderías en función a su cantidad ,calidad y a buen precio, si se ha dirigido adecuadamente la administración de los bienes almacenados, ya sea existencias como Activo Fijo; y si los mismos se encuentran bien protegidos, ventilados y seguros para conservar sus condiciones físicas, controlando y supervisando para su adecuada y oportuna distribución.	D	C.P.V	187
C.P.V	8	<u>PROCEDIMIENTOS</u> 1. Verificar si el área de abastecimientos aplica los instructivos emanados por la alta dirección.	D1	C.P.V	8
C.P.V	4	2. Verificar si el área de abastecimientos es independiente de los departamentos de: 2.1Cobranzas 2.1 Tesorería 2.2 Contabilidad 2.3 Presupuesto	D2	C.P.V	4

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
		<p>3. Determine si el área de abastecimientos, cuenta con los instrumentos de gestión necesarios y si los mismos se vienen aplicando adecuadamente; para ello aplique lo siguiente:</p> <p>3.1 Determine si el área de abastecimientos está debidamente Organizado.</p> <p>3.2 Constate si el MOF cuenta con la actualización respectiva.</p> <p>3.3 Verifique si esta unidad de abastecimientos, cuenta con un Manual de Procedimientos al igual que el conocimiento y cumplimiento de éste por parte del personal</p> <p>3.4 Determinar la existencia de la visión y misión de esta área y si se encuentra actualizada y aprobada..</p> <p>3.5 Constatar la existencia de objetivos en el área de abastecimientos.</p> <p>3.6 Evaluar si existe el enfoque hacia la visión y misión de los objetivos de la empresa</p>			
C.P.V	8	4. Constatar si el personal del área de abastecimientos realiza sus funciones adecuadamente.	D4	C.P.V	9
C.P.V	15	5. Verificar, si el personal de esta área, tiene la preparación necesaria y si reúne las condiciones mínimas, para ejercer sus funciones.	D5	C.P.V	18
C.P.V	2	<p>6. Solicite, la siguiente información :</p> <p>6.1 Información sobre las compras mensuales con su importe correspondiente.</p> <p>6.2 Directiva sobre la distribución de estos bienes.</p> <p>6.3 Plan Anual de Adquisiciones Ejercicio 20XX.</p>	D6	C.P.V	1
C.P.V	24	7. Verificar y evaluar, si el inventario de existencias, inventario de activo fijo, los procesos de adquisición de mercaderías y procedimientos para prestar servicios, cuentan con la consistencia necesaria , adoptando las medidas preventivas y de seguridad para conservarlas, supervisando y controlando para disponer su oportuna distribución.	D7	C.P.V	23

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
C.P.V	8	8. Verificar, si existen métodos y procedimientos adecuados para adquirir, administrar, distribuir y conservar los bienes.	D8	C.P.V	8
C.P.V	8	9. Determine, si existe un Plan de trabajo de esta Área.	D9	C.P.V	8
C.P.V	16	10. Evalúe, el grado de cumplimiento en cuanto a metas y objetivos, en los plazos señalados.	D10	C.P.V	18
C.P.V	16	11. Compruebe, si se ha efectuado la Evaluación Semestral y Anual de dicho Plan, en cuanto al cumplimiento de metas cualitativas y cuantitativas.	D11	C.P.V	15
C.P.V	8	12. Verifique, si el Plan de trabajo, ha sido confeccionado, por cada una de las Áreas y consolidando por la Oficina de Racionalización o la que hace sus veces.	D12	C.P.V	8
C.P.V	16	13. Comprobar, si fue aprobado el Plan Anual de Adquisiciones y como se han realizado las Compras.	D13	C.P.V	15
C.P.V	8	14. Prepare, una Cédula de Trabajo que muestre, las observaciones detectadas en esta área.	D14	C.P.V	8
D.O.A.	127	<p>III. GERENCIA COMERCIAL E. AREA COMERCIAL(VENTAS) <u>OBJETIVO ESPECIFICO Nº 6</u></p> <p>Evaluar la gestión del Área Comercial, constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta área; determinando si se cumplen con los Instrumentos de Gestión establecidos y si esta área ha planificado, organizado, dirigido, controlado y coordinado adecuadamente el sistema de esta área; constatando que cada estrategia comercial, se encuentre diseñada en función de lograr sus objetivos de la empresa.</p>	E	D.O.A.	123

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
		<p><u>PROCEDIMIENTOS</u></p> <p>1. Verificar si existe y se aplican los instrumentos de gestión que a continuación se indican mediante la aplicación de los siguientes procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar si se han aplicado la normatividad vigente para controlar los procesos en las ventas. • Constatar la existencia de manuales para procesos en la actividad de ventas. • Verificar la existencia de la misión de ventas actualizada y aprobada. 			
		<ul style="list-style-type: none"> • Constatar la existencia en el área de ventas de los objetivos coherentes y actualizados. • Evaluar si esos objetivos se enfocan en función a la visión y misión. • Verificar la actualización constante de procedimientos, normas, instructivos y políticas. 			
D.O.A.	8	2. Constatar la capacitación para su desempeño, del personal de ventas.	E	D.O.A.	8
D.O.A.	16	3. Constatar el desempeño adecuado de sus funciones del personal del área ventas.	E	D.O.A.	16
D.O.A.	2	4. Verificar, si se ha Realizado el plan de Ventas-Aprobación.	E	D.O.A.	2
D.O.A.	4	5. Constatar, si se ha Elaborado en forma coordinada con las Gerencias, la tarifa final oficial de la empresa.	E	D.O.A.	4
D.O.A.	4	6. Verificar las reuniones en forma mensual, para informar sobre los porcentajes de ventas en función al presupuesto.		D.O.A.	4
D.O.A.	6	7. Verificar, si se ha Elaborado los diseños de cotización para presentar a los clientes por tipo de servicio.	E	D.O.A.	4
D.O.A.	2	8. Revisar la elaboración de propuestas de concurso público y Privado coordinado con la Gerencia Comercial.	E	D.O.A.	2
D.O.A.	2	9. Evaluar las Actualizaciones de la Base de datos de la cartera comercial.	E	D.O.A.	2
D.O.A.	2	10. Indagar si se efectúan Cotizaciones a clientes nuevos que ingresan por páginas amarillas.	E	D.O.A.	2
D.O.A.	2	11. Revisar si se Diseñan promociones por campaña.	E	D.O.A.	2

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
D.O.A.	3	12. Constatar si se han Realizado Informes mensuales sobre la gestión de esta área.	E	D.O.A.	3
D.O.A.	4	13. Constatar si se ha Realizado el Análisis de captación de clientes.	E	D.O.A.	4
D.O.A.	4	14. Verificar si se ha desarrollado el Plan de Estratégico de Marketing.	E	D.O.A.	4
		15. Constatar si la gerencia de esta área ha efectuado lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer listado de precios virtual • Repotenciar a clientes Cautivos • Supervisar las cotizaciones para cada cliente • Evaluar a los ejecutivos cada tres meses • Capacitar a su personal • Realizar primer recojo si es cliente nuevo • Cartera de Clientes potenciales • Reporte a Gerencia mensual de la Gestión. • Diseñar Plan de ventas • Estadística de captación de clientes y facturación 			
D.O.A.	40	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y mejorar las actividades de venta al sector privado • Controlar, verificar la entrega de merchandising a los clientes • Revisar al cliente en Infocorp • Direccionar y enfocar la dirección de las ventas en forma ascendente. • Enfocar esfuerzos con el equipo de ventas para elaborar tabla de ofertas que generen beneficio y rentabilidad a la empresa. • Realizar visitas permanentes a clientes potenciales. • Evaluar la calidad de servicio ofrecido al cliente. • Registrar las actividades del personal a su cargo. • Diseñar estrategias de mercado y búsqueda de nuevos productos. 	E	D.O.A.	36
D.O.A.	8	16. Prepare una Cédula de Trabajo que muestre las observaciones detectadas en esta área.	E	D.O.A.	8
		IV GERENCIA DE OPERACIONES G.1 JEFATURA DE DESPACHO Y TRANSPORTE			

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
C.P.V	160	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 7</p> <p>Evaluar la gestión de la jefatura de despacho y transporte, constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta jefatura; determinando si se cumplen con los Instrumentos de Gestión establecidos y si esta jefatura viene realizando las acciones relacionadas con la salida de correspondencia y/o carga en el área de despacho y transporte en sus diferentes procesos de control.</p>	F1	C.P.V	161
C.P.V	24	<p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>1. Verificar si existe y se aplican los instrumentos de gestión que a continuación se indican mediante la aplicación de los siguientes procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la aplicación de la normatividad vigente de control de los procesos de esta jefatura de despacho y transporte. • Constatar los manuales de procedimientos para las operaciones de la jefatura de despacho y transporte • Determinar la existencia formal de la misión autorizada y actualizada de la jefatura de despacho y transporte. • Constatar la existencia de objetivos en la Jefatura de Despacho y Transporte • Evaluar si sus objetivos de la jefatura de despacho y transporte, están diseñados en función a su visión y misión de la empresa. • Verificar los procedimientos, directrices políticas y nomas están actualizados. 	F1.1	C.P.V	26
C.P.V	8	2. Determinar si el personal de la Jefatura de Despacho y Transporte está capacitada para su correcto desempeño.	F1.2	C.P.V	8
C.P.V	16	3. Constatar si el personal de esta jefatura realiza sus funciones adecuadamente.	F1.3	C.P.V	16
C.P.V	8	4. Constatar que esta jefatura controla las salidas de documentos de manera virtual bajo el aplicativo asignado hacia los despachos realizando su seguimiento.	F1.4	C.P.V	7
C.P.V	8	5. Verificar si se recepciona y controla el flujo de cada carga asignando su hoja de ruta.	F1.5	C.P.V	8
C.P.V	8	6. Constatar el Ingreso de la información estadística por día a los formatos asignados para el cumplimiento de sus funciones.	F1.6	C.P.V	8

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
C.P.V	4	7. Verificar si esta jefatura efectúa la Realización de la zonificación de los despachos.	F1.7	C.P.V	4
C.P.V	4	8. Revisar si esta jefatura efectúa la Conservación los bienes patrimoniales asignados a su cargo.	F1.8	C.P.V	4
C.P.V	8	9. Constatar la Utilización de manera óptima el uso de los registros de información del sistema asignado.	F1.9	C.P.V	7
C.P.V	8	10. Constatar si se efectúa la Realización de la gestión de distribución previamente zonificada para su reparto.	F1.10	C.P.V	8
C.P.V	8	11. Verificar si esta jefatura Realiza en coordinación con el responsable de despacho los datos sobre confirmaciones de entrega de acuerdo al tipo de servicio realizado.	F1.11	C.P.V	8
C.P.V	8	12. Constatar si se efectúa la Supervisión a los despachadores en las actividades concernientes en la recolección y salida de las instalaciones del área.	F1.12	C.P.V	8
C.P.V	8	13. Verificar que esta Jefatura Coordina con el responsable de Despacho la salida documentaria y carga de las posibles anomalías ocurridas durante el servicio del día.	F1.13	C.P.V	8
C.P.V	8	14. Verificar si se Vela por el cumplimiento de las entregas de manera efectiva por los colaboradores de forma permanente.	F14	C.P.V	7
C.P.V	8	15. Verificar si esta jefatura supervisa la Realización de las actividades de distribución y recojo de paquetería en volúmenes de correspondencia coordinada con el responsable de programación de servicios en el ámbito de Lima Metropolitana y el Callao en cumplimiento de sus funciones.	F15	C.P.V	8

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
C.P.V	16	<p>16. Constatar si los choferes realizan lo siguiente :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la unidad vehicular antes y después del servicio programado del día. • Mantener la unidad vehicular en perfectas condiciones de limpieza antes de realizar el servicio programado del día. • Utilizar los formatos establecidos para los diferentes tipos de control establecidos por el área para el cumplimiento de sus funciones. • Coordinar directamente con el responsable la programación del servicio. • Utilizar el equipo de comunicaciones asignado solo para coordinaciones concernientes a las actividades de sus funciones. • Firmar y archivar las guías de salida y llegada en su registro diario, así como presentar los reportes requeridos por el Jefe inmediato. • Liquidar de manera oportuna las remesas de correspondencia y carga al área involucrada. • Mantener ordenada y limpia el área de trabajo asignado a su cargo. 	F16	C.P.V	18
C.P.V	8	17. Prepare una Cédula de Trabajo que muestre las observaciones detectadas en esta área	F17	C.P.V	8
M.V.B	160	<p>F.2 JEFE DE COURIER Y CARGA INTERNACIONAL.</p> <p><u>OBJETIVO ESPECIFICO Nº 8</u></p> <p>18. Evaluar la gestión de la jefatura de Courier y Carga Internacional, constatando la seguridad razonable, sobre la buena gestión de esta jefatura; determinando si se cumplen con los Instrumentos de Gestión establecidos y si esta jefatura viene realizando las acciones relacionadas con los servicios de Courier y Carga Internacional en sus diferentes procesos de control.</p>	F.2	M.V.B	158

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
M.V.B	24	<p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>1. Verificar si existe y se aplican los instrumentos de gestión que a continuación se indican mediante la aplicación de los siguientes procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la aplicación de la normatividad vigente de control de los procesos de la jefatura de Courier y Carga Internacional. • Constatar los manuales de procedimientos para las operaciones de la jefatura de Courier y Carga Internacional. • Determinar la existencia formal de la misión autorizada y actualizada de la jefatura de Courier y Carga Internacional. • Constatar la existencia de objetivos en la Jefatura de Despacho y Transporte • Evaluar si sus objetivos de la jefatura de Courier y Carga Internacional, están diseñados en función a su visión y misión de la empresa. • Verificar los procedimientos, directrices políticas y normas están actualizados 	F.2	M.V.B	23
M.V.B	8	2. Determinar si el personal de la Jefatura de Courier y carga internacional está capacitada para su correcto desempeño.	F.2.2	M.V.B	8
M.V.B	8	3. Constatar si el personal de esta jefatura realiza sus funciones adecuadamente.	F.2.3	M.V.B	8
M.V.B	8	4. Constatar si se Analizan los procesos y actividades operativas evaluando los costos ejecutados en los diferentes procesos del servicio de su competencia.	F.2.4	M.V.B	8
M.V.B	8	5. Verificar si se ha elaborado y ejecutado el plan estratégico anual de su Jefatura de Courier y en conjunto con los colaboradores del área.	F.2.5	M.V.B	8
M.V.B	8	6. Verificar si se ha programado el plan de contingencia con los servicios Operativos.	F.2.6	M.V.B	8
M.V.B	24	<p>7. Verificar si se gestionan los temas de importación marítima tales como:</p> <p>7.1 Revisión de los informes de preavisos de servicios.</p> <p>7.2 Verificación de las naves que ingresan al puerto del Callao.</p>	F.2.7	M.V.B	24

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
		7.3 Coordinación con las navieras sobre las llegadas y emisión de Bill of Lading o Telex/ Release. 7.4 Emisión de preavisos de llegada a clientes. del exterior, al almacén que consigne el cliente. 7.5 Coordinación con las navieras para direccionar los contenedores que lleguen 7.6 Elaboración de carta de desglose para el almacén donde se destina el contenedor. 7.7 Elaboración documentaria para servicio de carga suelta (Coloader) con los Consolidadores. 7.1 Revisión virtual de desglose de carga. 7.2 Desembolso por servicios de la empresa naviera para liberación de carga.			
M.V.B	16	8 Evaluar la Gestión de los temas de Importación Aérea tales como: 8.1 Coordinación con los agentes en el exterior para la elaboración y envío de la documentación como MAWB, HAWB, Manifiesto de carga aérea, factura Comercial y Packing List, que permita realizar la revisión documentaria antes del arribo de la carga. 8.2 Coordinación con la Línea aérea en referencia al arribo del vuelo. 8.3 Gestión de Desconsolidación de la carga con la aerolínea a nombre del cliente antes del arribo, o en aplicación directa con el terminal de almacenamiento con los MAWB, HAWB, manifiesto general y de carga específica.	F.2.8	M.V.B	18
		8.4 Coordinación de desembolso de fletes y / o Handling 8.5 Información al cliente de la llegada de la mercancía. 8.6 Recolección documentaria de la línea aérea como la coordinación con el cliente para la entrega de los respectivos documentos previo endoso para los tramites de aduana			

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
M.V.B	24	<p>9 Evaluar la Gestión de los temas de Exportación Marítima tales como:</p> <p>9.1 Coordinación con los clientes sobre la elaboración del Booking con la naviera designada para el embarque, y de tratarse de una carga LCL se solicitara un CO-LOADER o Consolidador de carga. Posteriormente el Booking será enviado a los clientes con las instrucciones de donde entregar la carga.</p> <p>9.2 Coordinación con la Agencia de aduana asignada por el cliente para determinar a qué depósitos de la línea naviera entregaran la carga para su respectivo despacho.</p> <p>9.3 Solicitud a la Agencia de Aduana y cliente de la matriz con la descripción específica requerida.</p> <p>9.4 Elaboración de la Matriz B/L y enviado a la línea naviera o al co-loader para su revisión y posterior emisión de los Master B/Ls originales.</p> <p>9.5 Elaboración de la matriz del House B/Ls y envío al cliente para su revisión y aprobación.</p> <p>9.6 Coordinación con el cliente para la entrega de los House B/Ls originales. En simultáneo una copia de la documentación será enviada por adelantado vía Fax a nuestros agentes consignados como puerto de destino.</p> <p>9.7 Entrega de copias de los master B /Ls y House B/Ls al agente de aduana y / o cliente para proceder a regularizar la exportación.</p> <p>9.8 Confirmación del desglose y verificación del mismo a través del ADUANET.</p>	F.2.9	M.V.B	22

PROGRAMADO		CONCEPTO	TERMINADO		
Nombre	H/S		Ref. P/T	Hecho Por	H/S
M.V.B	24	<p>10 Evaluar la Gestión de los temas de Exportación Aérea tales como:</p> <p>10.1 Si Solicitan al cliente las instrucciones para realizar la reserva de espacio con la línea aérea manifestando las características y detalles de la carga y destino a embarcarse. La línea aérea asignara un número de reserva y número de guía aérea para la elaboración documentaria.</p> <p>10.2 Coordinación con el cliente y / o agente de aduana asignando fecha y hora de ingreso de carga a los almacenes de la línea aérea según la reserva de espacio solicitada.</p> <p>10.3 Coordinación con la agencia de aduana y / o cliente que la carga a ingresar a los almacenes de la línea aérea deban estar etiquetadas y rotuladas correctamente luego de haber ingresado la carga al terminal de almacenes emitir el Warehouse Receipt con el cual se realizara el corte del AWB con la línea aérea a embarcar.</p> <p>10.4 Revisión e ingreso de carga con las especificaciones solicitadas según línea aérea requerida.</p> <p>10.5 Revisión del corte de guía por el agente de carga y la línea aérea.</p> <p>10.6 Coordinación para la presentación de documentos de la carga de la aerolínea para la salida con los documentos y pago de fletes requeridos.</p> <p>10.7 Solicitud de conformidad de salida de la carga a la línea aérea.</p>	F.2.10	M.V.B	23
M.V.B	8	11 Prepare una Cédula de Trabajo que muestre las observaciones detectadas en esta área.	F.2.11	M.V.B	8