

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**  
UNIDAD DE INVESTIGACION



INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

**“LA AUDITORIA DE GESTION Y LA LOGISTICA  
EN LA INDUSTRIA HOTELERA DE AREQUIPA”**

AUTOR: Mag. CPC. Manuel Ernesto Fernández Chaparro

Callao – 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to be the initials of the author, Manuel Ernesto Fernández Chaparro.

## INDICE

TABLAS DE CONTENIDO .....	4
RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
INTRODUCCION .....	7
<b>I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	8
1.2 Formulación del problema.....	
1.2.1 Problema general .....	41
1.2.2 Problemas específicos.....	41
1.3 Objetivos de la investigación .....	
1.3.1 Objetivo General.....	42
1.3.2 Objetivos Específicos .....	42
1.4 Limitantes de la investigación .....	
1.4.1 Limitante teórica .....	42
1.4.2 Limitante temporal .....	42
1.4.3 Limitante Espacial .....	42
<b>II MARCO TEORICO</b>	
2.1 Antecedentes.....	43
2.2 Bases Teóricas .....	49
2.3 Bases Conceptuales.....	62
2.4 Definición de términos .....	79
<b>III HIPOTESIS Y VARIABLE</b>	
3.1 Hipótesis .....	84
3.2 Variables .....	84
3.3 Operacionalización de variables .....	85
<b>IV METODOLOGIA</b>	
4.1 Tipo y diseño .....	87
4.2 Método.....	87
4.3 Población y muestra .....	88

4.5 Lugar de la investigación .....	89
4.6 Técnicas e instrumentos .....	89
4.7 Análisis y procesamiento estadístico .....	89
V RESULTADOS	
5.1 Resultados de la investigación .....	90
VI DISCUSION DE RESULTADOS	
6.1 Discusión de Resultados.....	104
6.2 Contratación de Resultados .....	111
VII CONCLUSIONES.....	113
VIII RECOMENDACIONES .....	114
XI REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	<b>115</b>
ANEXOS .....	118

## TABLAS DE CONTENIDO

### TABLAS

Tabla No 1.- ¿Tiene una buena relación con sus clientes?

Tabla No 2.- ¿Usa adecuadamente los materiales y equipos del establecimiento?

Tabla No 3.- ¿Se da una buena separación de funciones entre el personal de la empresa?

Tabla No 4.- ¿Cree usted que se duplican las funciones entre sus trabajadores?

Tabla No 5.- ¿Están bien descritas las funciones en documentos específicos para cada trabajador?

Tabla No 6.- ¿Tiene conocimiento sobre las políticas y manuales su personal?

Tabla No 7.- ¿Se tiene buen clima organizacional?

Tabla No 8.- ¿El personal rota con frecuencia?

Tabla No 9.- ¿Los clientes sienten plena satisfacción del servicio otorgado?

Tabla No 10.- ¿Se tiene buena seguridad el establecimiento?

Tabla No 11.- ¿Se almacena adecuadamente los artículos de hospedaje y materiales diversos del establecimiento?

Tabla No 12.- ¿Existe un buen despacho de planta de los productos que tiene el establecimiento?

Tabla No 13.- ¿La materia prima, sólidos y líquidos de diversa índole, utilizados en el mantenimiento son repartidos o procesados adecuadamente?

Tabla No 14.- ¿Existe rotación o cambio de productos?

Tabla No 15.- ¿Cree usted que la logística de productos en su establecimiento es óptima?

### GRAFICOS

Gráfico No 1.- ¿Tiene una buena relación con sus clientes?

Gráfico No 2.- ¿Usa adecuadamente los materiales y equipos del establecimiento?

Gráfico No 3.- ¿Se da una buena separación de funciones entre el personal de la empresa?

Gráfico No 4.- ¿Cree usted que se duplican las funciones entre sus trabajadores?

Gráfico No 5.- ¿Están bien descritas las funciones en documentos específicos para cada trabajador?

Gráfico No 6.- ¿Tiene conocimiento sobre las políticas y manuales su personal?

Gráfico No 7.- ¿Se tiene buen clima organizacional?

Gráfico No 8.- ¿El personal rota con frecuencia?

## **RESUMEN**

**El presente trabajo ha sido elaborado teniendo en cuenta la deficiencia que tienen los establecimientos de la industria hotelera de Arequipa en el control eficiente y eficaz de su logística a través de la Auditoría de Gestión.**

**Se ha tenido en cuenta los valores que tienen los trabajadores con respecto al cumplimiento de las acciones referidas principalmente al abastecimiento de los artículos referidos al ambiente hotelero, en el sentido de abastecer cada habitación y los demás sectores que corresponden a un hotel.**

**Asimismo, se ha verificado que tanto la parte gerencial tiene conceptos claros respecto al cumplimiento del abastecimiento para una logística operativa eficiente y eficaz, lo cual redundaría en el beneplácito del pasajero, quien es el principal objetivo del negocio.**

**Por otro lado, se ha verificado si se cumplen las metas con pocos recursos se logran los objetivos de la empresa.**

**Palabras Clave: Auditoría de Gestión, Logística y Hotel**

## **ABSTRACT**

**This report has been elaborated considering the deficiency shown in the Hotel industry in Arequipa. Focusing in the correct use of logistics through the management audit.**

**The values that the workers have about to the fulfillment of the tasks related to the supply of the hotel and rooms articles and, have been taken into account.**

**Likewise, it has been verified that both the managerial part has concepts regarding the fulfillment of the supply for efficient and effective operational logistics, which would result in the passenger approval who is the main target of hotel business.**

**On the other hand, it has been verified that if the goals are met with few resources, the company's objectives are achieved.**

**Keywords: Management, Logistics and Hotel Audit**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la Auditoria de gestión es una herramienta administrativa que permite medir la eficiencia y eficacia de una empresa, y por sobre todo la propia gestión de la misma, en este caso la mayoría de las empresas hoteleras no tienen una medición concreta de la certeza en la gestión de sus servicios que otorgan a los usuarios de hotelería que utilizan en forma turismo u otro servicio adicional que brinden.

Asimismo, la logística es un problema que suele tener en general la industria hotelera porque la adquisición de los insumos es muy tardía y no se ajusta a las necesidades de esta industria

Es así que el presente trabajo de investigación tiene diversos capítulos que contienen la mencionada investigación los mismos que se describen:

El primer capítulo consta de la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, los objetivos generales como específicos, y sus limitantes.

En el segundo capítulo se consideró el marco teórico que contiene los antecedentes, bases teóricas, bases conceptuales y definición de términos.

En el tercer capítulo se realizó las hipótesis y variables que se propondrán para la investigación.

En el cuarto capítulo se presentó la metodología en donde se describió: el tipo y diseño investigación, método de investigación, la población y muestra de la investigación, lugar de ejecución del proyecto, las técnicas e instrumentos y el análisis y procesamiento de datos.

En el quinto capítulo se elaboró el resultado y discusión de resultado y su respectiva conclusión y recomendación y por ultimo las referencias bibliográficas, con sus respectivos anexos.

## I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática.

Según Torrente, (2005) nos dice lo siguiente: «No nos falta valor para emprender ciertas cosas porque son difíciles, sino que son difíciles porque nos falta valor para emprenderlas». Seneca.

El mundo de los negocios cambia a velocidad acelerada, los directivos deben tomar decisiones en un entorno difícil donde se enfrentan aparentes contradicciones, se han producido cambios vertiginosos en campos como el de la tecnología y la electrónica, las ventas a escala mundial se incrementan, la globalización se incrementa, y es dentro este mundo en el que nuestro país debe desarrollarse y crecer en una situación muy diferente al resto, caracterizada por una sociedad en función del hombre, para el hombre y por el hombre.

A medida que el entorno de la actividad económica se va globalizando, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos con un ritmo de cambio acelerado. La capacidad de los directivos para redistribuir los recursos se ha convertido en un factor decisivo de éxito. Flexibilidad y adaptabilidad constituyen conceptos claves, la política, estructura y organización de las empresas se cuestionan y perfeccionan.

Por tanto, los directivos necesitarán nuevos conocimientos y capacidades para enfrentarse a la nueva situación que impone el desarrollo mundial y de la que no pueden sustraerse.

Pero, ¿se encuentran los directivos de nuestras empresas cubanas en situación de afrontar los cambios necesarios que impone el entorno?

En su desarrollo indica que ante las circunstancias permanentemente cambiantes del entorno, las empresas solo mantendrán su competitividad si saben adaptarse al cambio. Cuba no es una excepción ante estas nuevas condiciones, impuestas tal vez, no por la misma situación que atraviesa el



resto del mundo, pero por la misma etapa y la influencia de estas condiciones de crisis económica que nos ha tocado vivir, después del derrumbe del campo socialista y por la misma necesidad, impuesta por esta propia crisis, de abrir nuestra economía al mercado internacional, insertarnos en ese mundo competitivo y cambiante y a la vez de perfeccionar nuestra economía interna. Este proceso de cambio que se impone, ha de ser dirigido, incluso, si las modificaciones que el mismo requiere, cuestionan los fines y las estructuras de la empresa.

Es preciso afrontar todo tipo de desafío, el mayor temor es el propio temor. Si estos desafíos no son aceptados, la empresa pierde competitividad, por lo tanto, superar el cambio significa superar el riesgo y la incertidumbre que éste produce.

Podemos observar la interacción entre la aceptación al cambio por la alta dirección y el factor riesgo, cuanto mayor es el peligro que afronta la empresa, tanto mayor es la necesidad de cambio de la dirección. Una empresa que se encuentre ante un riesgo mediano o bajo y cuya dirección se resista al cambio se congelará, solo mantendrá su posición en el mercado si este es estático, en cualquier otra situación su cuota de mercado disminuirá.

En el caso de que la empresa se encuentre en circunstancias de alto riesgo, la incapacidad de adaptación de los directores puede resultar peligrosa: dicha empresa no estará lejos de la liquidación y solo podrá salvarse si rompe por completo con su pasado: un hombre nuevo, con nuevas capacidades y habilidades.

Los dos cuadrantes positivos de la matriz muestran como la conducción positiva del cambio transforma el riesgo. El compromiso franco de la dirección en la asunción de cambios, en situaciones de riesgo bajo a medio, significará alcanzar los objetivos propuestos; en una situación de alto riesgo, representará el aprovechamiento de excitantes oportunidades.

Cuanto mayor sea la apuesta, tanto mayor será la ganancia, el compromiso de dirigir el cambio es el decisivo.

El equilibrio solo puede conseguirse si se reconocen las cuatro dimensiones cruciales para la empresa:

El fin estratégico define el cambio que recorre la empresa: ésta solo se puede avanzar rápidamente por ese camino si su organización, su espíritu y su dirección reflejan dicha finalidad. Por consiguiente, será decisivo un enfoque total del negocio. Toda empresa procurará la combinación óptima de sus activos financieros; la capacidad técnica y los recursos humanos si desea el predominio de un área específica del mercado. Por consiguiente, en cada aspecto de la dirección, una virtud indispensable de todo ejecutivo eficaz ha de ser la capacidad de enfrentarse a los cambios.

Según Redondo, Llopart y Duran (1996) nos dice que la Auditoría de Gestión es una técnica relativamente nueva, de asesoramiento que presta como servicio independiente consultores experimentados, es un recurso auxiliar vital en el análisis de las situaciones presente y futura de la empresa. Figura al lado de los otros y más comunes controles: la auditoría financiera y otros análisis (propiedad intelectual, breves raíces, instalaciones y factores ambientales)

La auditoría de gestión concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecindan cambios profundos.

La auditoría de gestión apunta a la evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo. Establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos. Los objetivos estratégicos de la empresa constituyen el

punto central de la Auditoría de Gestión: la estructura y composición recomendadas de la dirección deben alcanzarlo.

La Auditoría de Gestión procura una visión general de la calidad del equipo directivo y de su estructura, tanto en términos absolutos como en lo relativo a la estrategia en los negocios de la competencia y de los clientes. Por consiguiente, se concentra en los directivos principales de cada unidad organizativa. Se enfoca al futuro, hacia horizonte de los 5 a los 8 años venideros. De este modo, la cuestión principal que plantea la Auditoría de Gestión tiene dos partes:

¿Está el equipo de dirección en condiciones de afrontar los cambios que se avecinan?

¿Está el equipo directivo en condiciones de afrontar los cambios actuales?

Entonces que pretende una auditoría de gestión, permite que una empresa adapte sus recursos humanos principales a las condiciones cambiantes del entorno de los negocios.

También asegura que el equipo directivo existente esté en buena forma. Pero, ¿qué cualidades fundamentales debe tener la dirección?

El verdadero talento es un bien escaso, por lo que la Auditoría de Gestión constituye un instrumento muy útil para la dirección general. La mayor parte de los demás elementos que una organización requiere para funcionar pueden adquirirse; en general, por negociación. El dinero puede conseguirse; los productos pueden desarrollarse y los mercados pueden penetrarse.

La motivación constituye la fuerza motriz de cualquier estructura. La dirección general puede decidir qué cualidades darán lugar a promoción, pero entre ellas no puede figurar la motivación del individuo. Esta debería ser susceptible de medida, sobre todo en su actuación en equipo, para asegurarse que todos los directivos que trabajan conjuntamente están cooperando en la consecución de los objetivos estratégicos.

No obstante, por bueno que sea un equipo debe haber un jefe; la dirección por el ejemplo es más eficaz que la dirección por el mando. La mayoría de las empresas prósperas son dirigidas por personas que conducen con su ejemplo.

Por una parte, los directores o administradores son personas de una capacidad reconocida y por eso mismo cuentan con todos los elementos necesarios para llevar a cabo su función en forma satisfactoria. Por otra parte los administradores se auxilian de personas a su vez especialistas y expertos con el objetivo de que sea aún más eficiente la labor de administrar.

No obstante, a lo anterior, se requiere de una supervisión y revisión de otras personas, para que con criterio independiente juzguen, critiquen y comenten el trabajo que con la mejor de las intenciones han efectuado los administradores.

Mediante una auditoría financiera el auditor determina en su dictamen la autenticidad de la situación financiera y los resultados que reflejan los Estados Financieros, señalando los efectos que producen las decisiones y políticas administrativas.

Los dirigentes de una organización, valiéndose de elementos y materiales humanos que tienen a su disposición implantan y toman decisiones que satisfacen la situación de la empresa.

Estas políticas y decisiones se pueden traducir en expresiones financieras tales como gastos, costos, utilidades, etc. por lo que estas se ven reflejadas en los estados financieros. Así es como el auditor señala los efectos de la actuación administrativa.

Esta auditoría hace indicaciones y proporciona consejos para la base de una buena o mala administración, pero no lo suficiente para demostrar cuales fueron las causas de esas decisiones, si tales o cuales debieron

evitarse y si los resultados fueron los más convenientes según las características de la empresa.

Por eso paralelamente al progreso de las técnicas y procedimientos administrativos se hace necesario crear una herramienta proporcional que propicie una revisión mediante la cual se preste servicio a la administración. A dicha herramienta se le llama Auditoría de Gestión, es decir, revisar y evaluar las políticas, decisiones, procedimientos y objetivos que emanan del factor humano en todos sus niveles.

En resumen, se pueden identificar los aspectos que se revisan mediante la Auditoría de Gestión, así como la información y los fines que persigue dicha auditoría.

Según Redondo, Llopart, Duran (1996) nos indica que existen diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría de gestión las cuales son expresadas a continuación

La auditoría financiera está concebida para dar una opinión objetiva e independiente de que determinados estados representan fielmente una situación económico-financiera; el informe está basado en los principios contables y presupuestarios generalmente aceptados, en base a estos principios, las opiniones del auditor son fácilmente previsibles y muy breves, además, el auditor no formula, en general, recomendaciones sobre la gestión de la empresa, y si lo hace, tales recomendaciones no se contienen en el cuerpo del informe o son de alcance limitado y sólo se refieren a la gestión contable presupuestaria y de cumplimiento legal, no considerándose como la base del informe. Por último, las auditorías financieras tienen carácter de periódicas.

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de

ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son aperiódicas.

Entonces las motivaciones para realizar una auditoría de gestión se presentan

La auditoría de gestión, de performance o 3E, resulta apropiada en las siguientes circunstancias:

a) Compra, fusión o "Joint Venture".

En estos casos el éxito depende de la capacidad de motivar y retener los ejecutivos que cubran los puestos claves. Una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación.

b) Reorganizaciones.

Permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora.

c) Reestructuraciones

Este caso se presenta en las empresas que tienen la necesidad de reducir rápidamente su estructura de costes y mejorar, fundamentalmente, su organización. El conductor de la reestructuración debe decidir muchas veces quién se queda y quién se va, y no dispone de tiempo, ni de dinero para utilizar a tiempo completo un equipo especial, por lo que es necesario que los acreedores encarguen una auditoría de gestión para que identifiquen a los ejecutivos competentes que pueden orientar provechosamente la reestructuración, los que se sienten desmotivados, los que tienen unas capacidades que no coinciden con las actuales necesidades de la empresa para su puesto, los que resultan más

irrecuperables que peligrosos o los ejecutivos inadecuados que podrían mejorar si se les entrenase.

d) Emisiones u ofertas públicas.

Su éxito depende a menudo de la habilidad de la compañía para convencer a los accionistas sobre su gran potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.

e) Modificaciones legislativas.

Esta situación acarrea alteraciones inmediatas en los mercados que exigen diferentes capacidades de gestión, y, a veces, el modo acostumbrado de hacer las cosas se convierte en anticuado de la noche a la mañana.

f) Fluctuaciones del mercado.

La dirección de la empresa no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez a esas fluctuaciones, de ahí que una auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos fuera de la empresa o modificar la organización para reforzar un área específica que se halle o pueda hallarse en dificultades.

g) Problemas de R.R.H.H.

Todas las circunstancias anteriores crean problemas en los recursos humanos. El consultor que realice la auditoría de gestión posee la metodología precisa para estos problemas que subyacen en la empresa, identificando el talento potencial en el seno de la misma.

h) Previsiones.

La auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los

resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva.

El control de gestión: control de la eficacia, eficiencia y economía se presenta que

entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía. De ahí que también se denomine auditoría.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs.

La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. Esta evaluación nos permite:

- a) Conocer si los programas cumplimentados han conseguido los fines propuestos.
- b) Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido -controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los outputs intermedios-.
- c) Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.
- d) Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.



e) Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs.

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos. Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- a) El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
- b) La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- c) Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto, se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.

Las técnicas y procedimientos de auditoría de gestión presentan:

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las

entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, etc. O incluso puede ocurrir que encargue una auditoría operativa una entidad que ni siquiera plantea de partida unos objetivos concretos, solicitando en principio una mejora de su eficiencia global.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

A.- Básicas

B.- Cualitativas

C.-Cuantitativas

D.-De control La razón de dicha división es que tiene carácter universal y globalizador.

a.- Básicas

#### a) entrevistas

Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.

La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la de un coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados.

#### b) Cuestionarios

Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori. Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros.

El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente. Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático.

#### c) Observación documental

Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.)

Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.

#### d) Observación directa

Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo.

### B.- Cuantitativas

Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

#### a) Revisiones analíticas

Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc, aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.

#### b) Análisis de superficies

Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la

toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.

#### c) Indicadores de personal

Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas, como en el análisis de superficies, presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, pero precisan de instrumentos de medida adecuados.

#### d) Evaluación de los recursos

La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. Presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores.

#### e) Análisis de flujos

Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructura la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.

#### f) Técnicas de análisis económico

Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos. Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc. Por último, la elaboración y estudio de los estados financieros complementarios. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc, pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas.

#### C.- Cualitativas

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

##### a) Evaluación del estilo y calidad

Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc, pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.

##### b) Estudio de las relaciones interdepartamentales

Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de

información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.

#### c) Análisis del clima de trabajo

El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.

#### d) Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada

Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.

### D. De control

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

#### a) Implantación de un sistema de control

El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.

#### b) Evaluación

Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.

### c) Seguimiento

Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

La Adecuación de la estructura presupuestaria se expresa

Para una correcta auditoría operativa debe establecerse una estructura presupuestaria adecuada, total o parcialmente por programas suficientemente explícitos y de una contabilidad por centros de costes o por centros de decisión, suficientemente detallada, ello debe ser así porque los controles de eficacia y eficiencia no pueden, por definición ser globales sino que tendrán que ser realizados individualmente por áreas de responsabilidad. Por tanto, la auditoría de gestión tiene como objetivo verificar:

- a) Si se han conseguido los objetivos propuestos.
- b) Si existen otras formas más económicas de obtener los resultados.
- c) Si la medida de las realizaciones y el sistema presupuestario utilizado dan a las distintas áreas de responsabilidad una información adecuada y



periódica, a fin de que puedan conocer la eficacia, eficiencia y la economía obtenida.

d) Si la empresa está gestionada correctamente.

En la determinación de los criterios de verificación se presentan:

Los principios generalmente aceptados no tienen su equivalente en la práctica de la gestión administrativa. Ahora bien, es evidente que existen prácticas de gestión basadas en determinados criterios consagrados por la experiencia, cuya eficacia es indiscutible y que de no tenerse en cuenta los resultados obtenidos en la gestión difícilmente podrán ser considerados como eficientes. Para la fijación de los criterios de verificación es necesario un conocimiento profundo del área auditada, pero además es necesario tener experiencia de gestión, amplio conocimiento del ambiente circundante y una buena dosis de imaginación especialmente en la parte de criterios relacionados con la eficiencia. Los criterios representan las condiciones mínimas para el desarrollo de una labor eficaz y eficiente, su inexistencia, por tanto, puede considerarse un índice de ineficacia o ineficiencia.

Existen algunos criterios de índole general, pero la enorme variedad de áreas que pueden ser objeto de la auditoría de gestión, hace muy dificultoso, el establecimiento de unos criterios generalmente aceptados, por tanto procederemos a determinar unos criterios de verificación de la eficacia, de la eficiencia y de la economía.

Los criterios de eficacia se limitan a fijar claramente los objetivos previstos, separando lo que son hechos de lo que son resultados, fijar los criterios para evaluar los objetivos realmente alcanzados, tanto en el terreno de los hechos como de los resultados y fijar los criterios para evaluar el impacto real producido.

Los criterios de verificación de la eficiencia deben ayudarnos a responder a las preguntas: ¿se evita duplicidad de esfuerzos?, ¿se evitan trabajos que

no tengan ningún sentido o que no sean necesarios?, ¿el personal está sobredimensionado?, ¿se utilizan eficientemente los procedimientos operativos establecidos para cada lugar de trabajo?

En cuanto a los criterios de verificación de la economía debe ayudarnos a responder a la pregunta: ¿se desarrollan los procedimientos necesarios para obtener el nivel de calidad y cantidad, de servicios o bienes materiales deseados, y los mismos son usados y mantenidos correctamente, es decir, que, asumiendo la necesidad de crear el servicio o de adquirir los bienes materiales, ¿se han analizado si dichos bienes o servicios se han adquirido al mejor precio posible?

Entonces la metodología de la auditoría de gestión se detalla

La auditoría de gestión necesita, al igual que la auditoría financiera, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, estructura, funciones, etc., que se audite. Este método consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles utilizando las preguntas clásicas: Qué se quiere, cómo y cuándo se quiere, dónde, por qué, qué medios se deben utilizar, etc., realizando, además, las siguientes investigaciones: Estudio de los elementos que componen el sector auditado, diagnóstico detallado, determinación de fines y medios, investigación de las deficiencias, balance analítico, comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, indicación de alternativas y mejora de la situación. Este trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los responsables de las unidades, áreas o actividades auditadas, en sus centros de trabajo u oficinas, esto exige que el consultor disponga de cuanta información exista en relación con el área auditada.

La exigencia metodológica se inicia en una auditoría de gestión con la denominación que se dé al informe, posteriormente se debe establecer la planificación del trabajo de auditoría consistente en el desarrollo de un plan global en función de los objetivos que se persiguen. La naturaleza, el detalle

y el momento en que se debe llevar a cabo la planificación varían según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar, de la experiencia que el auditor tenga de la misma, del conocimiento de la actividad que desarrolla, del entorno en que se desenvuelve y de la calidad del control interno. La planificación comprende cuatro fases:

- a) Designación de la entidad, área, sector o servicio a auditar.
- b) Estudio previo.
- c) Estudio preliminar.
- d) Programación operativa.

En la primera fase, habrá que distinguirse entre dos tipos de auditoría: auditoría vertical y horizontal. La auditoría vertical comprende en su integridad el análisis de una unidad específica (departamento, dirección general, etc.) o el análisis de un programa determinado (presupuesto funcional). La auditoría horizontal comprende la verificación de determinadas funciones o gastos que afectan a varias unidades administrativas (política de personal, compras de inmovilizados, etc.) (Presupuesto económico). En general, las partidas presupuestarias con mayor impacto financiero, las áreas con mayor riesgo de anomalías, errores o irregularidades, recibirán una mayor atención.

La segunda fase permite conocer el área a auditar con cierta rapidez, sobre la base de recolectar determinada información, al mismo tiempo que permite descubrir las áreas de riesgo con bastante precisión. El objetivo del estudio previo persigue el objetivo de obtener un conocimiento profundo del área a auditar.

Este conocimiento puede obtenerse utilizando reglamentos y demás normativas que afectan al área a auditar, estudiando informes anteriores de auditoría y especialmente las recomendaciones contenidas en los mismos, estudiando informes de auditoría financiera o estudiando liquidaciones de los presupuestos de ejercicios anteriores.

La tercera fase, supone el inicio del trabajo de auditoría propiamente dicha. En esta fase deben tenerse en cuenta determinadas cuestiones de importancia que pueden condicionar la marcha posterior del informe, algunas de dichas cuestiones pueden ser las siguientes:

Dificultad de medir los outputs, existencia de índices de ineficiencia visibles, falta visible de organización, o problemas en la misma o en la gestión, claramente visibles, retraso en la producción de outputs, empleados desocupados y material subutilizado, métodos de trabajo anticuados, poco eficientes o complicados, existencia de actuaciones ineficaces, o de realización ineficiente o no económica, en general se considerarán de importancia relevante todos aquellos hechos que de no explicitarse en el informe podrían conducir a error al lector del mismo, y cuya existencia pudieran comprometer, los resultados del área auditada, aunque todas estas cuestiones serán profundizadas y analizadas posteriormente durante la fase de ejecución de la auditoría.

La cuarta fase, programación operativa, supone la preparación de las herramientas de trabajo y del equipo humano a emplear, por lo cual debe comprender una confección de cuestionarios y una coordinación con el personal del área estudiada, determinación del grado de intervención de especialistas, preparación de programa escrito de trabajo y selección del equipo.

Una vez planificado el trabajo a realizar, se debe de proceder a la ejecución de todo lo planificado. En la ejecución debe realizarse un examen detallado de los datos sobre los que debe actuarse y comprende los muestreos, efectos observados, causas y evaluaciones de los distintos resultados. Este examen representa el desarrollo de la parte central de la auditoría y comprende las siguientes actuaciones:

- Recopilación de evidencias.
- Medidas del trabajo.

-Evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y economía.

-Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados conseguidos.

Todo ello debe conducir a la valoración de resultados y al análisis de las causas y de sus efectos, necesarios para la reducción posterior de las correspondientes conclusiones y resoluciones.

Por último, la culminación de la auditoría está en la emisión del informe, ya que ésta será la herramienta de trabajo para el ejecutivo y para los responsables del área auditada, y además servirá en el futuro como base para medir el progreso obtenido en la gestión de dicha área.

En ese sentido las normas de emisión del informe se presentaran

Para que el informe sea eficaz tiene que estar sometido a determinadas normas que recogemos a continuación:

a) Tiene que manifestar si las cifras ofrecidas por los responsables del área auditada son correctas o han tenido que ser rectificadas por el auditor, y en tal caso en qué sentido se han rectificado.

b) Deberá exponer los criterios de verificación fijados por ambas partes, auditor y auditado, y hasta qué punto se han respetado o conciliado.

c) Deben reflejarse los puntos débiles (ineficacia, ineficiencia, anti-economía, etc.), así como los puntos fuertes detectados.

d) Tiene que expresar, en su caso, la existencia de hechos o situaciones que hayan dificultado o impedido el trabajo del auditor.

e) El informe, y en especial las conclusiones y recomendaciones, deben estar redactadas con absoluta claridad evitando totalmente las explicaciones ambiguas y confusionarias, en otras palabras, el informe

tiene que estar redactado, en la medida de lo posible, de forma tal que una persona normalmente informada pueda fácilmente llegar a su comprensión.

f) Sin disimular la realidad de los hechos, deben evitarse los redactados irritantes.

Finalmente, la auditoría de gestión constituye una herramienta a la hora de formular e implementar las estrategias que nos permitan alcanzar la misión de la empresa

Según la web Wikipedia (2019) nos dice que la logística es definida por el Diccionario de la lengua española, publicado por la Real Academia Española como el «conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución». En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías energía e información.

La logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.

La logística empresarial, por medio de la administración logística y de la cadena de suministro, cubre la gestión y la planificación de actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

Según la página web antes referida nos dice que el Origen de la logística tiene: antecedentes y logística militar, en donde prácticamente desde el principio de los tiempos de la civilización, los productos que la gente desea o no se producen en el lugar donde se quieren consumir o no están disponibles cuando se desea consumirlos. Por aquel entonces, la comida y otros productos existían en abundancia sólo en determinadas épocas del año. Al principio, la humanidad tuvo que optar por consumir los productos

en el lugar donde se encontraban o transportarlos a un lugar determinado y almacenarlos allí para uso posterior. Como no existía un sistema desarrollado de transporte y almacenamiento, el movimiento de los productos se limitaba a lo que una persona podía acarrear, y el almacenamiento de los productos perecederos era posible solamente por un período corto. Este sistema de transporte y almacenamiento obligaba a las personas a vivir cerca de los lugares de producción y a consumir una gama bastante pequeña de productos o servicios.

Cuando los sistemas logísticos empezaron a mejorar, el consumo y la producción fueron separándose geográficamente. Las distintas zonas se especializaron en lo que podían producir más eficientemente. Así, el exceso de producción se pudo enviar de forma rentable a otras regiones y los productos que no se fabricaban en la zona pudieron importarse.

Entonces la logística tiene objetivos principales

La misión fundamental de la logística empresarial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad.

La logística tiene como objetivo la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo (superficies, medios de transportes, informática...) y moviliza tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados.

Garantizar la calidad de servicio, es decir la conformidad con los requisitos de los clientes, da una ventaja competitiva a la empresa. Hacerlo a coste menor permite mejorar el margen de beneficio de la empresa. Conseguirlo garantizando la seguridad permite a la empresa evitar sanciones pero también comunicar en temas actuales como el respeto del medio ambiente, los productos éticos, etc. Estos tres parámetros permiten explicar el carácter estratégico de la función logística en muchas empresas (la presión

del entorno crea la función). Actualmente los directores de logística son miembros de los comités de dirección de las empresas y reportan a los accionistas.

Los dominios de responsabilidad de los logísticos son variados: operacionales (ejecución), tácticos (organización de la empresa) y estratégicos (planes estratégicos, prospectiva, responsabilidad y conocimiento).

Cabe mencionar que la Cadena logística se presenta:

En negocios o en cualquier tipo de empresa la logística puede tener un enfoque (interno o externo) que cubre el flujo desde el origen hasta la entrega al usuario final. Todo ello al mínimo coste global para la empresa.

Existen dos ventajas

Una optimiza un flujo de material constante a través de una red de enlaces de transporte y de centros del almacenaje.

La otra coordina una secuencia de recursos para realizar un determinado proyecto.

Los sistemas de flujo logístico se optimizan generalmente para una de varias metas: evitar la escasez de los productos (en sistemas militares, especialmente referido al combustible y la munición), reducir al mínimo el coste del transporte, obtener un bien en un tiempo mínimo o almacenaje mínimo de bienes (en tiempo y cantidad). El flujo logístico es particularmente importante en la fabricación just in time (justo a tiempo) en la cual el gran énfasis se pone en reducción al mínimo del stock. Una tendencia reciente en grandes cadenas de distribución es asignar estas metas a los artículos comunes individuales, más que optimizar el sistema entero para un objetivo determinado. Esto es posible porque los planes describen generalmente las cantidades comunes que se almacenarán en cada localización y éstos varían dependiendo de la estrategia. El método básico de optimizar un sistema de estándar de distribución es utilizar un



árbol de cobertura mínima de distribución para diseñar la red del transporte, y después situar los nodos de almacenaje dimensionados para gestionar la demanda mínima, media o máxima de artículos. Muy a menudo, la demanda está limitada por la capacidad de transporte existente fuera de la localización del nodo de almacenaje. Cuando el transporte fuera de un punto del almacenaje excede su almacenaje o capacidad entrante, el almacenaje es útil solamente para igualar la cantidad de transporte por unidad de hora con objeto de reducir picos de carga en el sistema del transporte.

El operador logístico es una empresa que se encarga de operar la carga de un cliente y entregarla en un punto; también desarrolla un proceso de gestión a lo largo de la Cadena de abastecimiento para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos logísticos de sus clientes, haciendo uso de diversas herramientas y conocimientos que solo pueden adquirirse mediante su experiencia en el sector correspondiente.

En función de tres factores fundamentales, pueden encontrarse diferentes modalidades de servicios ofrecidos por los operadores:

De acuerdo con el tipo de proceso:

**Logística dedicada:** Cuando el servicio prestado al cliente se ofrece en forma exclusiva, previo diseño a la medida del proyecto logístico requerido. Es un servicio mono cliente.

**Logística compartida:** Los servicios prestados forman parte de un catálogo ofertado por el operador logístico, y por tanto pueden ser solicitados por otras empresas. Es un servicio multiciente.

De acuerdo con la localización o ubicación física de la operación:

**Logística en la empresa:** Se lleva a cabo en las dependencias de la empresa contratante del servicio, que cede parte de sus instalaciones a la compañía subcontratada para desarrollar la función objeto del contrato.

Logística fuera de la empresa: El servicio se ejecuta en el establecimiento del operador logístico, diferente de la ubicación de la empresa subcontratante.

De acuerdo con los recursos humanos y técnicos:

Recursos propios: Cuando se emplean los recursos de la empresa de carácter fijo o temporal, y la gestión del sistema corre a cargo de la organización subcontratada.

Recursos externos: Cuando los recursos pertenecen a la compañía subcontratada y no a la empresa subcontratante.

Claro es que plataforma logística implica:

Es una zona delimitada al interior de la cual se ejercen las actividades relativas al transporte, empaque y distribución, para tránsito nacional y/o internacional de mercancías de uno o varios operadores. Así, debe tener un régimen de libre competencia para todas las empresas interesadas en ejecutar las actividades anunciadas; también debe estar dotada de todos los equipos colectivos necesarios para el funcionamiento de las actividades logísticas, contar con servicios comunes para personas y vehículos usuarios; asimismo, puede ser administrada por una entidad única, pública, privada o mixta.<sup>7</sup>

Las plataformas logísticas con más de un modo de transporte son:

zonas de actividades logísticas portuarias

centros de carga aérea

puertos secos

plataformas logísticas multimodales

También tenemos la logística digital

La Logística Digital es un concepto que surge de la integración entre la logística tradicional y la era digital. Con el auge del correo electrónico y las descargas digitales reemplazando productos físicos, podríamos estar hablando de un golpe devastador para la industria de la logística, pero, de hecho, ha ocurrido algo muy diferente. El sector de la logística ha introducido las innovaciones digitales.

En la última década muchas compañías han experimentado un proceso de transformación digital para adaptarse a los cambios que conlleva esta nueva etapa, abandonando cualquier proceso analógico como pueden ser papeleos, llamadas y trámites.

Con la digitalización, los ya nombrados operadores logísticos, se encargan de operar la carga de un cliente y entregarla en un punto utilizando una plataforma logística online mediante la cual puedes realizar y gestionar flujos y envíos de comunicaciones digitalmente. Todos estos servicios los ofrece empresas españolas como Confirmsign y Evicertia, entre otros.

Contratando este tipo de servicios, puedes distribuir “digitalmente”, desde mercancías hasta comunicaciones a precios más competitivos.

Identificamos entonces las funciones del área de logística

La función logística se encarga de la gestión de los flujos físicos (materias primas, productos acabados...) y se interesa a su entorno. El entorno corresponde en este caso a:

Recursos (humanos, consumibles, energía...)

Bienes necesarios a la realización de la prestación (almacenes propios, herramientas, camiones propios, sistemas informáticos...)

Servicios (transportes o almacén subcontratados,...)

La función logística gestiona directamente los flujos físicos e indirectamente los flujos financieros y de información asociados.

Los flujos físicos son generalmente divididos entre los “de compra” (entre un proveedor y su cliente), “de distribución” (entre un proveedor y el cliente final) y “de devolución” (logística inversa).

A la vez es interesante adoptar una visión más global acerca de los operadores logísticos, y es que muchos de estos actores consideran que una de sus principales tareas es la de optimizar el proceso logístico. De acuerdo con esta visión un operador logístico debe no sólo ocuparse del almacenaje o transporte de las mercancías de su cliente sino optimizar toda la operativa logística complementaria a fin de obtener los mejores resultados para su clientela. Esta gestión puede incluir mercancías de diferente naturaleza: industrial, ferretería, jardinería, automoción, e-commerce, alimentación seca no refrigerada o bebidas, entre otras.

Para garantizar esta optimización los operadores logísticos se dotan de modernos almacenes equipados con las últimas tecnologías en gestión de stocks (como el software GSA) y con equipos humanos altamente profesionales y experimentados en el área de logística. De ese modo se consigue un mayor control de los activos de los clientes así como una reducción de costos.

También tenemos la logística de distribución

La logística de distribución incluye la gestión de los flujos físicos hoy conocida como DFI (distribución física internacional) y DFN (distribución física nacional), como base para las empresas que determinen el tipo o sistema más conveniente para el flujo dinámico de su inventario, de información y administrativos siguientes:

La previsión de la actividad de los centros logísticos

El almacenamiento

El costo, la caducidad y la calidad de las mercancías

El traslado de mercancías de un lugar a otro del almacén con los recursos y equipos necesarios

La preparación de los pedidos o la ejecución de cross-docking (tránsito)

Algunas veces, la realización de pequeñas actividades de transformación del producto (kitting, etiquetado...)

El transporte de distribución hasta el cliente.

El flujo correcto de los bienes para que se pueda realizar la relación costo/beneficio.

Todo esto retribuirá en menor costo, mejor calidad del producto y eliminación de la caducidad.

Tenemos por ejemplo los profesionales de la logística

La logística se ha convertido en una profesión muy atractiva dentro del ámbito industrial y comercial, pero por encima de todo a nivel académico. El Índice de Desempeño Logístico (IDL) de 2014, un estudio reciente llevado a cabo por el Banco Mundial, considera que la formación de los especialistas en logística y gestión de la cadena de suministro es una de las tareas más importantes para el funcionamiento de la economía global.

Actualmente, los puestos directivos de gerencia media o superior requieren un título académico, con el fin de poder controlar y optimizar las complejas cadenas de suministro globales desde el proveedor de la materia prima, hasta el consumidor final. Ya existen numerosas universidades que ofrecen programas de licenciatura o máster especializados en Logística y Gestión de la Cadena de Suministro.

Una universidad, en la que la investigación y la enseñanza se centran en la Gestión y la Logística de la Cadena de Suministro es la Universidad Kühne Logistics en Hamburgo (Alemania). Además de un profundo conocimiento de la Logística y de la Gestión de la Cadena de Suministro, se deben tener

excelentes habilidades interculturales y hablar varios idiomas. También es requisito sine qua non tener un pensamiento global y analítico, aparte de capacidad organizativa y habilidades comunicativas y de liderazgo. También resultan muy útiles para llevar a cabo negociaciones contractuales con proveedores logísticos o para preparar decisiones de fabricar o comprar tener conocimientos sobre economía y por supuesto, es obligatorio poseer un conocimiento profundo sobre los procesos y en materia legal.

Asimismo, se presentan los principales indicadores (KPI) de la logística

Los indicadores deben permitir:

Medir con de las varias organizaciones (proveedores, transportadores, almacenes reguladores, servicios logísticos...).

Gestionar la actividad en relación con los objetivos principales del oficio (nivel de servicio, stock, coste, productividad...).

Ejemplo de indicadores de stock

Evolución de la cobertura de stock.

Evolución de la demanda.

Evolución de la obsolescencia.

Evolución de valores.

Rotación de mercancía.

Duración del inventario.

Valor económico del inventario.

Exactitud de los inventarios.

Ejemplo de indicadores de la función de compras y suministro

Fiabilidad de la planificación.

Plazo de entrega.

Tasa de disponibilidad.

Tasa de servicio.

Evolución del número de pedidos o líneas de pedidos.

Certificación de proveedores.

Nivel de cumplimiento.

Ejemplos de indicadores de almacenamiento y bodegaje

Seguimiento del absentismo.

Evolución del volumen tratado en cada proceso del almacén.

Primeras Entradas y Primeras Salidas (PEPS).

Seguimiento de la utilización de las capacidades.

Tasa de servicio de cada proceso.

Mejor producción para la empresa.

Costo de unidad almacenada.

Costo de unidad despachada.

Costo metro cuadrado.

Unidades despachadas o acondicionadas por empleados.

Costo de despachos por empleado.

Nivel de cumplimiento de despachos.

Nivel de puntualidad.

Ejemplos de indicadores del transporte

Seguimiento de la utilización de las capacidades.

Seguimiento del coste por unidad de transporte, por ruta de transporte, vale decir valorización de condiciones óptimas.

Tasa de servicio.

Nivel de Servicio.

Órdenes despachadas a tiempo.

Tiempos de entrega.

Daño en el transporte o daño de fábrica.

Participación por transporte o vía de embarque.

Costo de distribución global y por transporte contra la venta mensual o anual.

Costo operativo por conductor.

Entonces tenemos que son actores de la logística

La especialización de la logística se traduce en el crecimiento de la parte subcontratada. Así, las empresas industriales y comerciales se concentran en sus oficios (Core business).

Se puede clasificar los operadores logísticos pero también las empresas clientes en función del grado de externalización de sus logísticas.

Los 1PL (First Party Logistics): sub-contratado del transporte



Los 2PL (Second Party Logistics): externalización del transporte y del almacenamiento

Los 3PL (Third Party Logistics): externalización de la resolución de problemáticas más globales: puesta en marcha de herramientas, puesta a disposición de conocimientos y sistemas para conseguir el objetivo.

Los 4PL (Fourth Party Logistics): externalización más amplia, el operador se responsabiliza de la optimización de una cadena global incluyendo su cliente, sus clientes y los proveedores de su cliente.

Se podría decir que el mercado inmobiliario logístico

En el generalmente predomina el alquiler, existen diferentes productos inmobiliarios que se adaptan a las necesidades de cada operativa logística, ya sea para la logística de almacenaje (naves logísticas), la logística de distribución (naves de distribución) y la logística de mayor rotación (naves de cross-docking). En cada uno de estos casos es necesario conocer las necesidades concretas de cada operativa para construir naves que maximicen la rentabilidad del negocio del operador y la rentabilidad inmobiliaria del propietario.

La auditoría de gestión es una actividad que mide preferentemente la eficiencia y eficacia de la actividad que desarrolla una empresa en cuestión. Se da el caso que la industria hotelera en Arequipa no suele realizar correctamente este tipo de actividad debido a que muchas de la empresas hoteleras en la citada provincia no tienen capacidad de ejecutarla o desarrollarla debido a su envergadura de las mismas u otra razón es la gestión administrativa de las ciudades, lo cual origina que no tengan una verdadera medición de su condición como empresa en sí y este conllevado al tema logístico cuando que es una actividad muy importante en la citada industria, se hace necesario su control, ejecución y evaluación para saber si se cumple con los estándares de adquisición y manejo sobre todo de los insumos que necesita un ente tan importante como es un hotel en la atención de los pasajeros de una sede.

## 1.2 Formulación del problema

### 1.2.1 Problema general

¿En qué medida la Auditoria de Gestión influye en la Logística en la Industria Hotelera de Arequipa?

### 1.2.1 Problemas específicos

¿De qué manera influye la eficiencia en el servicio al cliente en la industria hotelera de Arequipa?

¿De qué manera influye la eficacia en el procesamiento de pedidos de la industria hotelera de Arequipa?

## 1.3 Objetivos de la investigación

### 1.3.1 Objetivo General

Determinar que la Auditoria de Gestión influye en la Logística en la Industria Hotelera de Arequipa.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Determinar que la eficiencia influye en el servicio al cliente en la industria Hotelera de Arequipa.

Determinar que la eficacia influye en el procesamiento de pedidos de la industria Hotelera de Arequipa.

## 1.4 Limitantes de la investigación

### 1.4.1 Limitante teórica

Este trabajo no tiene limitante teórica porque existe abundante bibliografía para la elaboración de la presente investigación.

### 1.4.2 Limitante temporal

Este trabajo no tiene limitante temporal porque el tema es general en aplicación a la Industria Hotelera de Arequipa.

#### 1.4.3 Limitante Espacial

Este trabajo no tiene limitante espacial porque esta se desarrollara en Arequipa.

## II MARCO TEORICO

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Tesis y Articulos Científicos Relacionadas al Tema

Maldonado M (2007) Luego de realizar una Auditoría de Gestión a Gas Confiable S.A. llegamos a las siguientes conclusiones:

Existen contratos de comodato de envases firmados en sucres desde hace 20 años que se renuevan automáticamente por la cláusula de renovación automática y que son difíciles de actualizar en dólares por lo que no es posible renovar tampoco la garantía por lo que hallamos en nuestra revisión garantías vencidas.

La empresa recibe documentos como garantía de los envases prestados, los que en algunos casos se encuentran vencidos, siendo muy difícil su renovación por lo que los cilindros no están garantizados en la totalidad de su valor en el caso de pérdida.

La Compañía recibe, en algunos casos, como garantías por los préstamos de los cilindros a sus clientes documentos cuya gestión legal de recuperación es muy demorada al no poder exigir dinero en efectivo o garantías bancarias porque los costos de estas son muy altos y los clientes se niegan a pagar.

No existe un control adecuado de los cilindros que se encuentran en poder de los clientes y ellos los rotan con la competencia.

Tienen en ciertas ocasiones un stock de cilindros insuficiente porque aparte de los clientes grandes existen clientes particulares que no aprecian los cilindros porque no pagan arriendo.

Existen camiones que no poseen el equipo adecuado para el manejo correcto de los termos y cilindros lo que puede ocasionar problemas.

Gran parte de los camiones lucen deteriorados y no están en buenas condiciones por falta de mantenimiento.

Los resultados de las encuestas dieron como resultado que no existe discriminación a los empleados, pero se pudo observar que entre el personal no existe una sola persona negra, india o minusválida, al contrario, la mayor parte de los empleados son blancos y con ojos claros lo que llamó la atención.

Se comprobó que existe mayor cantidad de personal tercerizado que contratado directamente por la empresa con lo que se presume que se incumplen leyes laborales y de tercerización del país.

Al existir preferencia por ciertas áreas al momento de brindar capacitación al personal se crea un ambiente tenso y se descuidan otras áreas importantes.

Al tener su sede en Quito el Departamento de Recursos Humanos, se crean problemas en la administración del personal en Guayaquil porque no se lleva un adecuado registro y control de las actividades de los empleados.

Existe el riesgo de que se fugue información confidencial de la compañía a terceras personas al incumplir la política de que toda persona que ingrese como empleado en áreas estratégicas a la compañía firme el acuerdo de confidencialidad de la información.

Es importante que los empleados conozcan y se identifiquen con la misión y visión de la compañía y que la sientan para que puedan llevar a cabo su trabajo con el compromiso de cumplirlos en todo momento.

Existe una baja rotación del personal lo que influye en la forma en que los empleados realizan su trabajo porque no existe el aporte de ideas frescas y actualizadas al tener muchos empleados demasiado antiguos

Está expresamente prohibido por la ley pagar las vacaciones no gozadas a los empleados. Obligatoriamente ellos deben tomar sus vacaciones respectivas por lo que claramente esta situación constituye una falencia en la administración de recursos humanos de la compañía en especial en las áreas tercerizadas.

Según las encuestas existe una gran cantidad de empleados que realizan actividades no compatibles con sus trabajos en horas laborales como la venta de mercadería lo que influye en el no cumplimiento de sus actividades diarias.

Un 83% de los empleados encuestados declararon haber observado un mal uso de materiales y equipos de la compañía, el cual constituye un índice muy alto probablemente este índice es muy alto porque la alta antigüedad de los empleados hace que sientan como suyos los bienes de la empresa

El resultado de la encuesta de que el 80% de los empleados conoce casos de clientes que ofrecen coimas, sobornos u obsequios a los empleados revela que constituye un riesgo para la empresa por generar compromisos a atenciones especiales a esos clientes.

La pérdida de llamadas a la CAC en definitiva es un problema que trae como consecuencia ventas no realizadas. También como esta es la forma más común de comunicación con el cliente se pierde información sobre problemas y reclamos con el producto y servicio.

La falta de uso y aprovechamiento de la tecnología actual, produce una cadena de errores manuales y falta de motivación al personal. Los



vehículos no cuentan con dispositivos de monitoreo y control de ruta que les brinden seguridad y que permita al supervisor controlar el trabajo que hacen los vehículos.

Villon S y Salazar A (2004) Concluyeron:

Después de realizar la auditoria de gestión a la empresa Frutas S.A. durante siete meses aproximadamente, puedo indicar que hoy en día las empresas comerciales tienden relacionar el término auditoria exclusivamente con la revisión de los estados financieros, lo que para mi tesis resultó una gran limitación ya que al momento de solicitar la documentación necesaria para el desarrollo de la misma, se me la proporcionó de manera muy tardía e inclusive a veces se me indicaba que no contaban con dicha información.

A pesar de las limitaciones que se me presentaron en el desarrollo del presente trabajo, puedo concluir que el modelo diseñado de auditoria de gestión podrá ser muy efectivo para medir el rendimiento de la organización a partir del momento en que se comience a vender la idea a las empresas que no solo es necesario la auditoría financiera sino una auditoria de gestión que involucre el análisis de la razonabilidad de las cuentas contables y el análisis del cumplimiento de los objetivos trazados por la compañía en un periodo. La experiencia obtenida a partir de la aplicación del modelo, me permite en estos momentos estar un poco más capacitada en el desarrollo de la auditoria de gestión la cual creo que con el tiempo será tan importante o más que la auditoría financiera.

Como conclusión final debo indicar que el modelo diseñado servirá a las empresas que deseen medir su gestión, como una herramienta que les permita determinar sobre qué aspectos deberían de realizarse mejoras o sobre aquellos procesos en que es necesario ejercer un mayor control, considero que ésta tesis podrá servir de guía no solo a empresas privadas sino también a entidades gubernamentales ya que el diseño es flexible a las realidades de cada empresa o entidad que la desee utilizar.

Amaya (2004) en su artículo científico concluyen

En la realización del Planeamiento del Requerimiento de Materiales (PRM), el 26.09% de los encuestados, toma como referencia al Plan Operativo Institucional (POI), y el 17.39% al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), siendo ambos porcentajes muy bajos.

El 55.56% de los encuestados mencionan que determinan las cantidades a utilizarse a través de la técnica de consumos promedios, dejando de lado herramientas claramente establecidas para la administración pública.

Existe una percepción de incumplimiento con los plazos previstos en el suministros de los bienes solicitados, es decir el 94.44%, tiene una opinión desfavorable, lo que contribuye al caos administrativo, asimismo el nivel de satisfacción en la atención del requerimiento de materiales por parte de las diferentes áreas usuarias es del 61.11% quienes lo consideran como regular, el 16.67% lo percibe como malo, y el 22.22% lo aprecia como pésimo.

El almacén de nuestra universidad asume altos costos en la administración de sus inventarios, basado en los indicadores de costo de despachos, el índice de rotación de materiales, en el costo de mantener materiales inactivos o de lenta rotación lo que se puede determinar que existen ítems que no son significativos para el funcionamiento de la universidad.

Evaluar el costo que representa el cumplimiento de las funciones de cada uno los empleados, relacionado por cada despacho que se realiza en el almacén, por cada metro cuadrado que ocupa el almacén, lo que es necesario comparar con el volumen de las operaciones, ya que sólo el 17% de los materiales representa la actividad de la gestión en los almacenes.

Existe un porcentaje relativamente alto en el cumplimiento de los despachos, no existen indicadores de gestión de almacenes que permitan evaluar el trabajo administrativo por lo que es necesario que se formulen e implementen algunos indicadores para desarrollar un sistema de

almacenamiento y atención de bienes a las diferentes oficinas académicas y administrativas con estándares apropiados.

El sistema de registro de los artículos en la Universidad Nacional Agraria de la selva no obedece a ningún criterio técnico, los materiales no se encuentran clasificados por familias y que de acuerdo a esta clasificación es difícil evaluar el consumo en la universidad, encontrándose duplicidad en las codificaciones de los artículos. Esto demuestra que los artículos no están debidamente identificados por lo que genera una duplicidad de códigos por un mismo artículo, asimismo la existencia de compras de artículos con las mismas características, pero con diferentes codificaciones.

La Oficina de Abastecimiento cuenta con las siguientes deficiencias dentro de sus procedimientos actuales:

Carencia de procedimientos estandarizado de adquisiciones.

Falta de análisis y comportamiento de la demanda.

Carencia de herramientas de gestión logística para optimizar las adquisiciones.

Deficiente flujo de procedimientos para adquisición de materiales.

Incumplimiento de normas de almacenamiento.

El consumos excesivos de algunos artículos utilizados y que contrastan con la realidad de la institución, como son los papeles, plumones, tóner, fotocopias y tintas para impresoras, así como la detección de compras al menudeo, lo que trae como consecuencia la adquisición de los mismos a precios más altos, asimismo en el año 2008, hecho la clasificación de los 22 principales artículos por similares características estas ascienden a un total de la inversión de S/.122,248.9 representando el 69.63% de la inversión total.



En el almacén de la universidad en el año 2008; el 52.9% del valor de los artículos que se almacenan corresponden a bienes de consumo, el 39% a materiales de construcción, el 7.3% a materiales de escritorio, el 2.7% a combustibles y lubricantes, 2.7% en materiales eléctricos, y en porcentaje menor otros materiales con un 3%, encontrándose dentro ellos los materiales de enseñanza, por lo que se deduce que el almacén tiene como prioridad los bienes de consumo y las construcciones, más no garantizan la disponibilidad con materiales de enseñanza; siendo la tendencia igual en el año 2009.

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1 Teoría de La auditoría de gestión

Edukativos.com nos dice que el concepto de eficiencia y eficacia está ligado a otros conceptos que tienen aceptación en todo pensamiento administrativo y económico contemporáneo. Se le vincula a denominaciones tales como: racionalidad, rentabilidad, productividad, desarrollo, etc.'

En la teoría de la gestión, el concepto de eficacia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio rector. La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica de la gestión. Sin embargo, al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásicos, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y sólo mide los fines que para

aquella son relevantes. Por tanto, se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones.

En nuestro caso concreto se tratará la técnica de "auditoría de gestión", para llevar a cabo un examen y una evaluación sistemáticos e integrales de los problemas administrativos, sus causas y las posibles soluciones. Por tanto, en lo sucesivo nuestro propósito será el de plantear una estructura teórica para la auditoría de gestión, que tanta falta hace en el quehacer de nuestra profesión, y se analizarán otros intentos al respecto, con el fin de constituir puntos de partida para el desarrollo de una teoría.

Significado de "auditoría de gestión"

Al término "auditoría" se ha adicionado la palabra "gestión", para denotar la expansión de las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertos por la auditoría financiera (tradicional).

El American Institute of Management (Instituto Americano de Dirección) aplica la expresión auditoría de gestión a tareas que se realizan para la evaluación de la gestión administrativa de ciertos organismos. Por otra parte, en algunas reuniones nacionales e internacionales especializadas se ha empleado con frecuencia el término.

El presente trabajo es producto de varios años de actuación profesional desarrollada paralelamente con investigaciones sobre el tema; es un intento de esquematizar el estado actual de la teoría de la auditoría de gestión con el fin de indicar vías a través de las cuales, en nuestra opinión, podría lograrse un principio de solución a las dificultades planteadas en la práctica.

Con el propósito de que tenga sentido una teoría sobre auditoría de gestión es necesario presentar una clara definición del término. La expresión se ha

usado de diferentes maneras por personas con intereses profesionales variados. Al respecto, los autores H. Q. Langenderfer y J. C. Robertson nos dicen: "Los consultores administrativos han aludido a la auditoría de gestión en el contexto de la evaluación organizacional, con el propósito de definir y explicar áreas-problema". Los auditores internos frecuentemente aluden a sus Auditorías internas o auditorías operativas denominándolas en ocasiones "auditorías de gestión". El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría (funcional, procesal o analítica) se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior. Otras definiciones de auditoría de gestión se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

A continuación, se presentan las definiciones sobre auditoría de gestión expresadas por algunos autores.

Leonard

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

Hefferon

Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras.

Chapman y Alonso

Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico.

Fernández

Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos

Institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

En este contexto, la auditoría de gestión se halla más en el carácter de una auditoría de la dirección superior. En consecuencia, se percibe a la auditoría de gestión en el campo de auditorías independientes de la administración; se usan términos que tienen la intención de connotar el contexto de atestiguación de la auditoría de gestión. Atestiguación se define como aquel proceso por el cual se atribuye credibilidad a las aclaraciones y exposiciones de una parte a otra mediante la acción de una tercera: el atestiguador. El autor E. Salomón ha colocado la función de atestiguación sobre una base firme al expresar lo siguiente: "La atestiguación como tal, posee un sentido social porque tiene una utilidad fundamental". Esta idea sobre utilidad de la atestiguación, surge del complejo medio ambiente económico que genera requisitos de información respecto a las operaciones de un organismo. Tal información la requieren diversas personas, tanto internas como externas, a una organización determinada, con el propósito de tomar decisiones bien informadas con respecto a tal organismo.

Cabe aclarar que no en todos los casos existe claridad respecto a la auditoría de gestión; ésta, como herramienta de control y evaluación, comenzó a difundirse en nuestro medio hace algunos años y ya se advierten algunos indicios de aplicación integral. Sin embargo, la terminología utilizada procede de la lengua inglesa y no existe uniformidad en la traducción de algunos términos, el alcance no se halla estrictamente delimitado y, además, en algunas reuniones internacionales especializadas se ha empleado dicha terminología sin definir adecuadamente el concepto. La mayoría de los trabajos en inglés no distinguen entre auditoría gerencial



(management auditing) y auditoría operativa (operational auditing), se utilizan ambas expresiones como sinónimos. Sin embargo, ya hemos analizado contribuciones destacadas, donde las denominaciones sí responden a enfoques y concepciones aplicadas a nuestro medio.

En resumen, el aditamento "gestión" a la palabra auditoría que, aun con los problemas conocidos, cuenta con la aceptación general dentro del ambiente profesional, ha traído como resultado un concepto anfibológico, fuente de discusiones y confusiones tanto para los versados como para los neófitos en el tema.

#### Necesidad de la auditoría administrativa

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo, de gran significado y valor para nuestras comunidades industrial, comercial y de servicio, a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

Además de auditar los registros financieros de un organismo, es necesario auditar también los medios de que se vale la dirección superior, con el fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación (estratégica y táctica),

La organización, el control administrativo y el sistema operativo de la empresa.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría de gestión funcional, procesal),
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica), y que cubran la totalidad o una parte del organismo, en cuanto a planes y objetivos, estructura organizacional, sistemas y procedimientos, información, métodos de control, etc.

Los organismos sociales en general, sean industriales, comerciales o de servicios, grandes, medianos o pequeños, pertenezcan al sector público o al privado, se encuentran en distintas ocasiones a lo largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación. Los directores saben que constantemente hay que adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. Y no son sólo los periodos de crisis sino también los de éxito, los que originan cambios a los que necesariamente hay que adaptarse.

Muchas veces se hace no sólo necesario sino imprescindible analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa.

Posiblemente habrá necesidad de redefinir objetivos y planes, políticas y presupuestos, y los sistemas y procedimientos administrativos, ya que la organización debe ser analizada y evaluada en todos sus aspectos.

La empresa puede encontrarse por diversas causas frente a situaciones delicadas. Una gestión deficiente o condiciones externas muy desfavorables pueden situarla en una posición difícil; si todavía hay tiempo de detectar las principales causas de los problemas, encontrar soluciones e implantarlas, se puede llevar a cabo una auditoría administrativa del medio ambiente, que abarca aspectos como mercados, competencia, calidad de la función social, etc.

En los casos anteriormente citados, es conveniente examinar y evaluar los problemas, detectar sus causas, valorar la importancia de cada uno y llegar a proponer recomendaciones adecuadas. En cada tipo de auditoría de gestión (funcional, analítica o del medio ambiente) y según sea quien la aplique, habrá una metodología por seguir, también podrán variar el alcance y la profundidad del examen, que dependerán básicamente del objetivo de la auditoría. Pero en todos los casos se trata de llevar a cabo un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y soluciones. Si consideramos a los organismos sociales como entes dinámicos, con sus problemas de crecimiento y adaptación al medio ambiente, comprenderemos entonces por qué a ese examen y evaluación se le denomina auditoría de gestión. Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores internos y externos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

### 2.2.2 Teoría de la logística o abastecimiento

Es el conjunto de actividades técnico administrativas cuya misión consiste en asegurar a la empresa, las materias primas. Materiales y suministros que garanticen su instalación, operación y desarrollo en las mejores condiciones de calidad, cantidad, precio y oportunidad. Esta actividad se da inicio con la identificación de las necesidades de las diferentes dependencias y principalmente del área de producción y concluye con una evaluación del grado de atención y satisfacción de las necesidades. Por lo que se requiere políticas adecuadas y una organización y administración del abastecimiento que combine la gestión moderna, la tecnología de la información y la orientación hacia el cliente. No solo es necesario cubrir los requerimientos de las líneas de producción y operación sino mantenerse atentos al comportamiento del entorno externo #factores externos a la empresa, que hoy en día obligan a considerarlos dentro del Plan Estratégico y a gestionar la información relevante en forma adecuada para que permita emplearla en la obtención de soluciones eficientes. Cuanto mayor sea el tamaño de la empresa, su área de producción u

operación y la diversificación de sus productos o servicios mayores serán los requerimientos de planificación y organización de las actividades de abastecimiento, por lo que estas condiciones obligaran igualmente a la selección, desarrollo y especialización del personal que integra el departamento o la unidad de abastecimiento.

#### Naturaleza de la Función

El abastecimiento es considerado normalmente como una función de apoyo o servicio, en la medida en que su acción está encaminada a satisfacer las necesidades de los diversos sub sistemas de la empresa, Hay que considerar que el hecho de ser una función de apoyo no quiere decir que se trate de una función secundaria(el abastecimiento requiere la aplicación de la investigación y desarrollo así como las demás funciones empresariales, de investigación en materia de nuevos productos y materiales que el mercado ofrece y de desarrollo que su incorporación pueda representar innovaciones en los productos de nuestra empresa aportando valor agregado.

La finalidad del abastecimiento es la de garantizar el aprovisionamiento de materias, materiales, suministros y servicios que la empresa requiere para su optimo desenvolvimiento y desarrollo implicando necesariamente el logro de objetivos en términos de calidad, cantidad, precio, oportunidad y servicio (con una gestión balanceada, eficaz y eficiente del flujo de materiales. Estos objetivos no son independientes, todos se interrelacionan, son dependientes unos de otros.

#### La Calidad Requerida

La calidad de un producto es el resultado de la calidad de sus elementos componentes, calidad de diseño y la forma como se construye, calidad de fabricación. El objetivo calidad se asegura en primer lugar definiendo o identificando las características técnicas de sus componentes, especificaciones técnicas. Tamaño, espesor, dureza, viscosidad, flexibilidad, brillo, son entre otros los elementos que deben especificarse.



Para tener los insumos requeridos se necesita una selección adecuada de la fuente de abastecimiento, proveedores, los que nos proveerán de información referente a muestras o catálogos de fabricación y si el caso lo requiriese se procederá a efectuar pruebas, muestreos, análisis de laboratorio o pruebas de resistencia etc. Desde el punto de vista económico, insumos de menor calidad a los requerimientos, generan dificultades en la producción, desperdicios, mayor atención y trabajo, roturas, reprocesamiento, etc. Que elevan los costos de fabricación más allá de los límites establecidos.

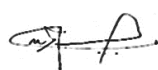
La calidad e insumos que se seleccionan esta con frecuencia condicionada por su precio en el mercado. La disponibilidad permanente de los insumos, también es otro factor ya que no podemos ofrecer hoy un producto de una calidad y mañana el mismo producto pero de menor calidad- la calidad no tiene precio ni se puede sacrificar por el precio. Alcanzar este objetivo es de suma importancia, el usuario es el mejor medio de publicidad de un producto o servicio- un cliente satisfecho nos trae nuevos clientes.

Asegurar la cantidad es un segundo objetivo y este está influenciado por una serie de factores como el precio, periodo de vida del producto, la obsolescencia, la merma, el robo, etc. Es indudable que al efectuar el cálculo de cantidades por adquirir, deben considerarse márgenes de exceso, cada sector tiene posiblemente una media estimada y cada área de la empresa también habrá estimado su margen de exceso controlable sin embargo este debe manejarse en forma equilibrada buscando satisfacer las necesidades de las áreas intervinientes. Se presenta una condición opuesta- los proveedores son muy entusiastas, quieren vendernos todo y los compradores en otros casos queremos solo lo necesario. Consideremos también otros factores, como por ejemplo, los consumos de tal manera que podamos establecer la cantidad económica a comprar. Consideremos que en toda fabricación hay costos fijos y costos variables- cuando encargamos cien mil latas para envasar conservas, existe un costo fijo determinado por los diseños, fabricación del molde, pruebas, preparación del corno, etc. que deben aplicarse a esos cien mil, diez o veinte mil latas adicionales tendrían

sólo costos variables. Están los casos en que hay que reponer solo el stock de aquellos productos de consumo constante, mantener el nivel de existencias, es posible que algunas veces se incurra en errores, cuando los saldos de almacén y el programa de compras no ha sido auditado adecuadamente y se generan des balances en proceso o en existencias que interrumpen el proceso de producción la reposición puede ser más eficiente.

El precio también influye a la cantidad- los proveedores suelen ofertar precios unitarios interesantes a condición de compras en determinados volúmenes que en muchos casos, son tan atractivos que no hacen salir del Programa de adquisiciones (en otros casos, los precios responden a ofertas de insumos que no reúnen los requisitos de calidad exigidos por lo que son muy ventajosos. El espacio disponible para almacenamiento, el tiempo de entrega, entre otros factores también influirán en la cantidad.

Hablamos del precio más económico, es decir el más bajo que nos sea posible conseguir sin renunciar a los requerimientos de calidad establecidos, a las condiciones de cantidad fijadas incluyendo lo, periodos de tiempo de entrega determinados y claro está que las condiciones de pago estén dentro de nuestro margen de manejo. Cuando negociamos precios, también debemos tratar las condiciones de pago, plazos, intereses, descuentos y otros. Los descuentos serán un anzuelo que nos lancen los proveedores, estos los darán por pronto pago, por compras en volúmenes importantes, por estandarización de modelos, etc. por lo que las operaciones comerciales no son sólo problemas de ida sino también y en mucho, problemas de vuelta, compradores y vendedores. El tipo de moneda pactado en los precios, sea dólar americano, franco francés, marco alemán o yen japonés y su dureza tendrán efectos sobre el precio real a cambio en nuestra moneda, por lo que es necesario en las circunstancias actuales llevar un permanente control del cambio de precios de los insumos en el mercado, los cambios de precios vuelven incontrolables los costos. En estudio de las proyecciones de precios durante determinados periodos puede contribuir a una decisión sobre si conviene comprar anticipadamente



o cada vez que se necesite. Los riesgos asociados a compras con moneda extranjera se pueden reflejar en los costos ya que una deuda en moneda extranjera puede incrementarse fuertemente por efectos de una devaluación importante de nuestra moneda.

Sumamos también que cuando se adquiere un producto no solo es el precio por lo que pagamos por él, nuestro costo, sino que el costo final del material o del equipo o maquinaria. Incluirá, entre otros rubros costos de embalaje, transporte, seguros, manipuleo, etc. incrementen sensiblemente el precio, al punto que lo dupliquen o tripliquen. Tratándose de bienes duraderos, maquinarias o equipos, Hay que tomar en cuenta el consumo de energía y los repuestos y mantenimiento necesarios para el funcionamiento óptimo. Indudablemente que el costo del producto debe ser compatible con su precio de venta. Mantener niveles económicos de costos, no sólo es signo de eficiencia, sino que lleva a la Empresa a una mejor posición competitiva. Indudablemente que el costo del producto debe ser compatible con su precio de venta, el mantener niveles económicos de costos, no sólo es signo de eficiencia, sino que lleva a la Empresa a una mejor posición competitiva.

Las mercaderías las queremos hoy, no mañana ni ayer, recibir las mercaderías compradas en su oportunidad lo ideal (el tiempo oportuno) también está referido al momento en que hay que comprar. Comprar en formatear día implica gastos adicionales, pago de sobreprecio, etc. la anticipación a circunstancias de escasez puede significar conseguir mejores precios (inclusive para lograr sobre stock/s para especular, de esta forma se protege la empresa de las fluctuaciones. Por lo que envíos anticipados por parte de los proveedores puede comprometer pagos anticipados que no estaban previstos en nuestro presupuesto de efectivo y comprometer igualmente espacios de almacenamiento no considerados (recepcionar las mercaderías después de la fecha prevista ocasionará paralizaciones en las líneas de producción con un incremento de los costos, e inclusive la acumulación de productos en proceso. Bajo el supuesto que

toda compra se realiza de acuerdo a un programa, las entregas deberían efectuarse dentro de los plazos previstos en el mismo.

Si la organización está orientada hacia el cliente, sea externo o interno y que nuestras actividades solo buscan su satisfacción, entonces como compradores somos clientes a veces muy importantes para algunos proveedores por las compras en grandes volúmenes y por eso, somos merecedores de la debida atención sobre todo en condiciones especiales. De igual forma requerimos que el proveedor no sea un simple vendedor, sino se integre como eslabón a nuestra empresa, que haga investigación y desarrollo de productos que nos permita incorporar insumos cada día de mejor calidad, que absuelva nuestras dudas y que nos apoye en nuestra propia investigación y desarrollo. Adquirir bienes duraderos que tengan un buen servicio de mantenimiento y repuestos, así como asesoría técnica eficientes serán los proveedores que buscamos.

### Importancia De La Función Logística

La importancia de la función de abastecimientos, entonces está dada por

Portar en forma efectiva a la consecución, mantenimiento y mejoramiento de adecuados niveles de costos de producción y operación.

Contribuir a hacer más eficientes y eficaces las adquisiciones de las diversas dependencias.

Otorgar información actualizada, pormenorizada y procesada adecuadamente del mercado y orientada a mejorar la posición de la Empresa frente a la competencia.

El abastecimiento compromete un elevado porcentaje de recursos financieros del negocio.

Fortalecer el objetivo de rentabilidad de la empresa generando utilidades a través de objetivos de economía y productividad.

Su misión es mantener una organización satisfecha en sus necesidades de bienes y servicios.

Factores externos que afectan la gestión del abastecimiento

En mercado recesivo, en el que la demanda se encuentra restringida debido a una escasa capacidad de compra y que genera que las empresas reduzcan su oferta y que estandaricen sus líneas de producción y concentren sus recursos en aquellas líneas más rentables. El intercambio comercial con los proveedores tiene condiciones cada vez más restringidas, como por ejemplo, el pago anticipado, la firma de letras por el saldo, el otorgamiento de garantías, etc. limitaciones en la disponibilidad de recursos financieros, situación generada por el quiebre de la cadena de pagos y el cierre de casos de las instituciones financieras que provocan que la propia empresa, por la escasa liquidez trate de apoyarse en el financiamiento del proveedor con el correspondiente malestar de los proveedores y la consiguiente desatención de nuestros pedidos (otra, las oportunidades de compra nos suelen encontrar sin dinero la toma de decisiones en épocas de crisis tienen jerarquización- inversiones, créditos, compras, ventas, etc.

En un mundo globalizado el mercado ya no tiene fronteras (el ser proveedor o ser comprador de cualquier bien nos obliga a hablar de negocios internacionales y toda la gestión de los participantes que implica este proceso- bancos, aduanas, agentes, transportes, seguros, etc. (quien no piense en el mercado global) no se está modernizando. en el ambiente doméstico, existen pocas empresas en buen estado con las cuales contratar y tener la seguridad de un aprovisionamiento oportuno (los precios cambian con mucha frecuencia y nadie garantiza el concepto validez de la Propuesta (no se encuentra todo lo que se necesita y si se encuentra normalmente es con sobre costo (las facilidades para el pago son limitadas y el crédito está restringido).

La velocidad del cambio tecnológico sorprende, cada día aparecen en el mercado nuevos materiales y productos, sólo si la empresa practica una política de innovación agresiva, podrá con ciertas limitaciones por un tiempo importante desempeñar un papel importante en términos de eficiencia y eficacia dentro de su mercado de influencia .los países industrializados abandonan productos y procesos que son transferidos a países del tercer mundo, lo que hoy tenemos como producto de última generación mañana se convertirá en obsoleto, tenemos que mantenernos actualizados tecnológicamente hablando. El ejecutivo a cargo del área de abastecimiento debe andar atento a los cambios en la competencia que involucren cambios importantes en su actuar tanto el área como en sus productos.

El flujo adecuado de materiales y suministros que anteriormente podía ser suspendido en forma sensible por efectos de un paro o de una huelga del personal de uno o varios proveedores, ya no esta afecto a este problema o en otras palabras este problema no sensibiliza el flujo (pero una huelga de transportes o de cierre de carreteras, etc. en un entorno tan movido laboralmente nos obliga a anticiparnos llevando un control de las fechas de negociación interinstitucional. Las bajas remuneraciones e incentivos laborales existentes y la falta de políticas por parte de los empresarios con respecto a sus trabajadores, generan un alto grado de desmoralización que se puede ver reflejada en datos directos e indirectos a las instalaciones, a los productos, a la imagen institucional (es perentorio que la encargada de la gestión desarrolle políticas y tome decisiones al respecto promoviendo un clima de cultura empresarial más allá de la crisis actual.

## 2.3 Bases conceptuales

### 2.3.1 La Auditoria de Gestión

Conceptos entre la auditoría financiera y la auditoria de gestión

Redondo, Llopart y Duran (1996) nos dicen que la auditoría financiera está concebida para dar una opinión objetiva e independiente de que

determinados estados representan fielmente una situación económico-financiera; el informe está basado en los principios contables y presupuestarios generalmente aceptados, en base a estos principios, las opiniones del auditor son fácilmente previsibles y muy breves, además, el auditor no formula, en general, recomendaciones sobre la gestión de la empresa, y si lo hace, tales recomendaciones no se contienen en el cuerpo del informe o son de alcance limitado y sólo se refieren a la gestión contable presupuestaria y de cumplimiento legal, no considerándose como la base del informe. Por último, las auditorías financieras tienen carácter de periódicas. La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias.

#### Motivaciones para realizar una auditoría de gestión

La auditoría de gestión, de performance, resulta apropiada en las siguientes circunstancias:

- a) Compra, fusión o "Joint Venture". En estos casos el éxito depende de la capacidad de motivar y retener los ejecutivos que cubran los puestos claves. Una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación.
- b) Reorganizaciones. Permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora.

c) Reestructuraciones Este caso se presenta en las empresas que tienen la necesidad de reducir rápidamente su estructura de costes y mejorar, fundamentalmente, su organización. El conductor de la reestructuración debe decidir muchas veces quién se queda y quién se va, y no dispone de tiempo, ni de dinero para utilizar a tiempo completo un equipo especial, por lo que es necesario que los acreedores encarguen una auditoría de gestión para que identifiquen a los ejecutivos competentes que pueden orientar provechosamente la reestructuración, los que se sienten desmotivados, los que tienen unas capacidades que no coinciden con las actuales necesidades de la empresa para su puesto, los que resultan más irrecuperables que peligrosos o los ejecutivos inadecuados que podrían mejorar si se les entrenase.

d) Emisiones u ofertas públicas. Su éxito depende a menudo de la habilidad de la compañía para convencer a los accionistas sobre su gran potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.

e) Modificaciones legislativas. Esta situación acarrea alteraciones inmediatas en los mercados que exigen diferentes capacidades de gestión, y, a veces, el modo acostumbrado de hacer las cosas se convierte en anticuado de la noche a la mañana.

f) Fluctuaciones del mercado. La dirección de la empresa no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez a esas fluctuaciones, de ahí que una auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos fuera de la empresa o modificar la organización para reforzar un área específica que se halle o pueda hallarse en dificultades.

g) Problemas de R.R.H.H. Todas las circunstancias anteriores crean problemas en los recursos humanos. El consultor que realice la auditoría de gestión posee la metodología precisa para estos problemas que subyacen en la empresa, identificando el talento potencial en el seno de la misma.



h) Previsiones. La auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva

Control de gestión: control de la eficacia, eficiencia y economía

Entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía. De ahí que también se denomine auditoría. La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs. La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados.

Esta evaluación nos permite:

- a) Conocer si los programas cumplimentados han conseguido los fines propuestos.
- b) Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido -controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los outputs intermedios-.
- c) Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.

d) Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia. e) Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión. La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs. La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos. Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

a) El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.

b) La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.

c) Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos. La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.

Técnicas y procedimientos de auditoría de gestión

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por

tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, etc. incluso puede ocurrir que encargue una auditoría operativa una entidad que ni siquiera plantea de partida unos objetivos concretos, solicitando en principio una mejora de su eficiencia global. Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente. Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

A.- Básicas

B.- Cualitativas

C.-Cuantitativas

D.-De control

La razón de dicha división es que tiene carácter universal y globalizador.

a) BASICAS

Entrevistas Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría. La técnica de

la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la de un coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados.

**Cuestionarios** Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori. Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros. El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente. Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático.

**Observación documental** Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.) Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.

d) **Observación directa** Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión general e

intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo. CUANTITATIVAS Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

Revisiones analíticas Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc., aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.

Análisis de superficies Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.

Indicadores de personal Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas, como en el análisis de superficies, presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, pero precisan de instrumentos de medida adecuados.

Evaluación de los recursos La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. Presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores.

Análisis de flujos Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructure la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.

Técnicas de análisis económico Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos. Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc. Por último, la elaboración y estudio de los estados financieros complementarios. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc, pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas.

b) CUALITATIVAS Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

Evaluación del estilo y calidad Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc, pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.

Estudio de las relaciones interdepartamentales Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando

sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.

**Análisis del clima de trabajo** El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.

**Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada** Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.

c) **DE CONTROL** El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

**Implantación de un sistema de control** El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.

**Evaluación** Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo

de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.

Seguimiento Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

#### Adecuación de la estructura presupuestaria

Para una correcta auditoría operativa debe establecerse una estructura presupuestaria adecuada, total o parcialmente por programas suficientemente explícitos y de una contabilidad por centros de costes o por centros de decisión, suficientemente detallada, ello debe ser así porque los controles de eficacia y eficiencia no pueden, por definición ser globales sino que tendrán que ser realizados individualmente por áreas de responsabilidad. Por tanto, la auditoría de gestión tiene como objetivo verificar:

Si se han conseguido los objetivos propuestos.

Si existen otras formas más económicas de obtener los resultados.

Si la medida de las realizaciones y el sistema presupuestario utilizado dan a las distintas áreas de responsabilidad una información adecuada y periódica, a fin de que puedan conocer la eficacia, eficiencia y la economía obtenida.

Si la empresa está gestionada correctamente.

#### Determinación de los criterios de verificación



Los principios generalmente aceptados no tienen su equivalente en la práctica de la gestión administrativa. Ahora bien, es evidente que existen prácticas de gestión basadas en determinados criterios consagrados por la experiencia, cuya eficacia es indiscutible y que de no tenerse en cuenta los resultados obtenidos en la gestión difícilmente podrán ser considerados como eficientes. Para la fijación de los criterios de verificación es necesario un conocimiento profundo del área auditada, pero además es necesario tener experiencia de gestión, amplio conocimiento del ambiente circundante y una buena dosis de imaginación especialmente en la parte de criterios relacionados con la eficiencia. Los criterios representan las condiciones mínimas para el desarrollo de una labor eficaz y eficiente, su inexistencia, por tanto, puede considerarse un índice de ineficacia o ineficiencia. Existen algunos criterios de índole general, pero la enorme variedad de áreas que pueden ser objeto de la auditoría de gestión, hace muy dificultoso, el establecimiento de unos criterios generalmente aceptados, por tanto procederemos a determinar unos criterios de verificación de la eficacia, de la eficiencia y de la economía. Los criterios de eficacia se limitan a fijar claramente los objetivos previstos, separando lo que son hechos de lo que son resultados, fijar los criterios para evaluar los objetivos realmente alcanzados, tanto en el terreno de los hechos como de los resultados y fijar los criterios para evaluar el impacto real producido. Los criterios de verificación de la eficiencia deben ayudarnos a responder a las preguntas: ¿se evita duplicidad de esfuerzos?, ¿se evitan trabajos que no tengan ningún sentido o que no sean necesarios?, ¿el personal está sobredimensionado?, ¿se utilizan eficientemente los procedimientos operativos establecidos para cada lugar de trabajo? En cuanto a los criterios de verificación de la economía debe ayudarnos a responder a la pregunta: ¿se desarrollan los procedimientos necesarios para obtener el nivel de calidad y cantidad, de servicios o bienes materiales deseados, y los mismos son usados y mantenidos correctamente, es decir, que, asumiendo la necesidad de crear el servicio o de adquirir los bienes materiales, ¿se han analizado si dichos bienes o servicios se han adquirido al mejor precio posible?.

## Metodología de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión necesita, al igual que la auditoría financiera, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, estructura, funciones, etc., que se audite. Este método consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles utilizando las preguntas clásicas: Qué se quiere, cómo y cuándo se quiere, dónde, por qué, qué medios se deben utilizar, etc., realizando, además, las siguientes investigaciones: Estudio de los elementos que componen el sector auditado, diagnóstico detallado, determinación de fines y medios, investigación de las deficiencias, balance analítico, comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, indicación de alternativas y mejora de la situación. Este trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los responsables de las unidades, áreas o actividades auditadas, en sus centros de trabajo u oficinas, esto exige que el consultor disponga de cuanta información exista en relación con el área auditada. La exigencia metodológica se inicia en una auditoría de gestión con la denominación que se dé al informe, posteriormente se debe establecer la planificación del trabajo de auditoría consistente en el desarrollo de un plan global en función de los objetivos que se persiguen. La naturaleza, el detalle y el momento en que se debe llevar a cabo la planificación varían según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar, de la experiencia que el auditor tenga de la misma, del conocimiento de la actividad que desarrolla, del entorno en que se desenvuelve y de la calidad del control interno. La planificación comprende cuatro fases:

Designación de la entidad, área, sector o servicio a auditar.

Estudio previo.

Estudio preliminar.

Programación operativa.

En la primera fase, habrá que distinguirse entre dos tipos de auditoría: auditoría vertical y horizontal. La auditoría vertical comprende en su integridad el análisis de una unidad específica (departamento, dirección general, etc.) o el análisis de un programa determinado (presupuesto funcional). La auditoría horizontal comprende la verificación de determinadas funciones o gastos que afectan a varias unidades administrativas (política de personal, compras de inmovilizados, etc.) (Presupuesto económico). En general, las partidas presupuestarias con mayor impacto financiero, las áreas con mayor riesgo de anomalías, errores o irregularidades, recibirán una mayor atención. La segunda fase permite conocer el área a auditar con cierta rapidez, sobre la base de recolectar determinada información, al mismo tiempo que permite descubrir las áreas de riesgo con bastante precisión. El objetivo del estudio previo persigue el objetivo de obtener un conocimiento profundo del área a auditar. Este conocimiento puede obtenerse utilizando reglamentos y demás normativas que afectan al área a auditar, estudiando informes anteriores de auditoría y especialmente las recomendaciones contenidas en los mismos, estudiando informes de auditoría financiera o estudiando liquidaciones de los presupuestos de ejercicios anteriores. La tercera fase, supone el inicio del trabajo de auditoría propiamente dicha. En esta fase deben tenerse en cuenta determinadas cuestiones de importancia que pueden condicionar la marcha posterior del informe, algunas de dichas cuestiones pueden ser las siguientes: Dificultad de medir los outputs, existencia de índices de ineficiencia visibles, falta visible de organización, o problemas en la misma o en la gestión, claramente visibles, retraso en la producción de outputs, empleados desocupados y material subutilizado, métodos de trabajo anticuados, poco eficientes o complicados, existencia de actuaciones ineficaces, o de realización ineficiente o no económica, en general se considerarán de importancia relevante todos aquellos hechos que de no explicitarse en el informe podrían conducir a error al lector del mismo, y cuya existencia pudieran comprometer, los resultados del área auditada, aunque todas estas cuestiones serán profundizadas y analizadas posteriormente durante la fase de ejecución de la auditoría. La cuarta fase,

programación operativa, supone la preparación de las herramientas de trabajo y del equipo humano a emplear, por lo cual debe comprender una confección de cuestionarios y una coordinación con el personal del área estudiada, determinación del grado de intervención de especialistas, preparación de programa escrito de trabajo y selección del equipo. Una vez planificado el trabajo a realizar, se debe de proceder a la ejecución de todo lo planificado. En la ejecución debe realizarse un examen detallado de los datos sobre los que debe actuarse y comprende los muestreos, efectos observados, causas y evaluaciones de los distintos resultados. Este examen representa el desarrollo de la parte central de la auditoría y comprende las siguientes actuaciones: -Recopilación de evidencias. - Medidas del trabajo. -Evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y economía. -Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados conseguidos. Todo ello debe conducir a la valoración de resultados y al análisis de las causas y de sus efectos, necesarios para la reducción posterior de las correspondientes conclusiones y resoluciones. Por último, la culminación de la auditoría está en la emisión del informe, ya que ésta será la herramienta de trabajo para el ejecutivo y para los responsables del área Auditada, y además servirá en el futuro como base para medir el progreso obtenido en la gestión de dicha área.

#### Normas de emisión del informe

Para que el informe sea eficaz tiene que estar sometido a determinadas normas que recogemos a continuación:

Tiene que manifestar si las cifras ofrecidas por los responsables del área auditada son correctas o han tenido que ser rectificadas por el auditor, y en tal caso en qué sentido se han rectificado.

Deberá exponer los criterios de verificación fijados por ambas partes, auditor y auditado, y hasta qué punto se han respetado o conciliado.

Deben reflejarse los puntos débiles (ineficacia, ineficiencia, anti-economía, etc.), así como los puntos fuertes detectados.

Tiene que expresar, en su caso, la existencia de hechos o situaciones que hayan dificultado o impedido el trabajo del auditor.

El informe, y en especial las conclusiones y recomendaciones, deben estar redactadas con absoluta claridad evitando totalmente las explicaciones ambiguas y con fusionarías, en otras palabras, el informe tiene que estar redactado, en la medida de lo posible, de forma tal que una persona normalmente informada pueda fácilmente llegar a su comprensión. Sin disimular la realidad de los hechos, deben evitarse los redactados irritantes

### 2.3.2 Logística

Nuño (2017) nos dice que la logística es una pieza clave en la cadena de producción y/o suministro de cualquier empresa. A través de la logística, las empresas consiguen poner a disposición de los clientes sus productos y servicios en el momento y lugar adecuados.

La logística empresarial supone la ejecución, planificación y control de todas las actividades relacionadas con la obtención, almacenamiento y traslado de materiales (ya sea desde las materias primas necesarias en las primeras etapas del proceso de producción hasta los productos terminados que van directos al cliente final).

Los principales objetivos de la logística empresarial son dos:

Dar un excelente servicio al cliente.

Realizar el trabajo al mínimo coste.

La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y comercialización de mercancías.

Para conseguir estos objetivos, la empresa no puede actuar a su libre albedrío y de manera espontánea. Todo lo contrario. Es necesario un estudio y planificación previos para diseñar un sistema de control de toda

la actividad logística de la empresa en sí, haciéndola lo más eficaz y eficiente posible.

### Funciones de la logística empresarial

La logística empresarial engloba todo un entramado de elementos y procesos que, de no gestionarse de manera adecuada, la empresa posiblemente acabaría en la quiebra. La organización y planificación eficaz de la logística empresarial permite a las empresas optimizar procesos y reducir costes.

Entre las funciones y actividades que comprende la logística empresarial, podemos destacar las siguientes:

**Servicio al cliente.** Gracias a la logística el departamento de ventas puede gestionar los productos y servicios en función de las necesidades de los clientes. Además, los tiempos de respuesta se reducirán y serán de mayor calidad. Una buena organización permite aligerar cualquier proceso.

**Diseñar y planificar rutas de transporte más adecuadas y óptimas,** así como el modo y el medio que se debe emplear para distribuir los productos a los clientes.

**Gestión de inventarios.** Almacenamiento tanto de materias primas, como productos intermedios como productos acabados. El almacenamiento de materiales se hará en función de los sistemas de venta de la empresa, de los productos más demandados por los clientes, o los más perecederos. El sistema de almacenamiento entre una empresa y otra puede variar muchísimo. Son muchos elementos los que hay que tener en cuenta: tipo de producto, tamaño, espacio y lugar de almacenamiento, etc. En definitiva, llevar un exhaustivo control del stock.

**Procesamiento de pedidos.** La buena gestión y planificación del stock, permite procesar los pedidos de manera muy rápida, satisfaciendo la demanda de los clientes de forma eficaz.

Gestión de datos, conociendo mejor nuestro propio producto y sistema de almacenamiento. Podemos obtener gran cantidad de información, referente a pedidos, horarios de mayor concentración de dichos pedidos, detección de errores e incidencias, etc.

Problemas logísticos de un negocio online

Las 7 claves de la logística empresarial

Conseguir una logística óptima es complicado; sin embargo, no es imposible. Detallamos las 7 claves de la logística empresarial (conocidas como las 7C de la logística):

Producto correcto disponible.

Cantidades correctas. Se debe mantener un nivel o stock adecuado y que permita proveer de producto ante las necesidades de los clientes. En todo caso, debe evitarse siempre la ruptura de stock.

Condiciones correctas. Cuidar el transporte y almacenamiento de materiales, cuidando el producto y evitando cualquier desperfecto, sobre todo al trabajar con material frágil. Más información sobre la logística de almacenamiento.

Lugar correcto de los materiales, para maximizar la eficiencia y facilitar el trabajo de búsqueda y detección de cualquier producto que necesitemos.

Tiempo correcto. Cumplir con los plazos y evitar demoras innecesarias. Cualquier retraso, será un coste para nuestro negocio.

Para el cliente correcto, es decir, debemos centrarnos en suministrar a nuestro target o público objetivo.

Coste correcto. Buscar soluciones de logística que nos den mayores ventajas a nivel de costes, sin renunciar a calidad y condiciones de nuestro producto.

## 2.4 Definición de términos

### Auditoría Financiera

Es un examen sistemático de los estados financieros, los registros y las operaciones correspondientes para determinar la observancia de los P.C.G.A. de las políticas de la administración y de los requisitos fijados. Wikipedia Auditoria (2020)

### Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales. Wikipedia Auditoria (2020)

### Auditoría Operacional

La definición más precisa indica que la auditoría operacional es el examen y evaluación profesional de todas o una parte de las operaciones o actividades de una entidad cualquiera, para determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, con el objetivo de presentar recomendaciones a la gerencia con la finalidad de mejorarlas.

### Eficacia

Se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

### Eficiencia

La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin



(productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

### Economía

La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

### Financiero

El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

### Cumplimiento

Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.

### Equidad

Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

### Calidad

Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.

## Impacto

Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención.

## Inventario Inicial

Es el que se realiza al dar comienzo a las operaciones. Wikipedia Inventario (2020)

## Inventario Final

Es aquel que se realiza al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar un periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial. Wikipedia Inventario (2020)

## Inventario Físico

Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes, que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. La realización de este inventario tiene como finalidad, validar que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal.

## Inventario de Productos Terminados

Todas las mercancías que un fabricante ha producido para vender a sus clientes. Wikipedia Inventario (2020)

## Inventario en Tránsito

Se utilizan con el fin de sostener las operaciones. Mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para las plantas o los clientes, existe exclusivamente por el tiempo de transporte.

#### Inventario de Materia Prima

Representan existencias de los materiales que pertenecen al proceso de fabricación. Wikipedia Inventario (2020)

#### Inventario en Proceso

Son existencias que se tienen a medida que se añade mano de obra, otros materiales y demás costos indirectos a la materia prima bruta, la que llegará a conformar un componente de un producto terminado; mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventario en proceso.

#### Inventario en Consignación

Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida, pero el título de propiedad lo conserva el vendedor.

#### Inventario Máximo

Existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un nivel de inventario máximo.

#### Inventario Mínimo

Es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el almacén.

#### Inventario de Seguridad

Son aquellos que existen para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de

proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades devueltas o rechazadas.

### Inventario de tamaño de lote

Estos son inventarios que se piden en tamaño de lote porque es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda. Por ejemplo, puede ser más económico llevar cierta cantidad de inventario que pedir o producir en grandes lotes para reducir costos de lanzamiento de pedido o para obtener descuentos en los artículos adquiridos. Wikipedia Inventario (2020)

## III HIPOTESIS Y VARIABLES

### 3.1 HIPOTESIS

### 3.1.1 HIPOTESIS GENERAL

La Auditoria de Gestión influye favorablemente en la Logística en la Industria Hotelera de Arequipa.

### 3.1.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

La eficiencia influye favorablemente en el servicio al cliente en la industria hotelera de Arequipa

La eficacia influye favorablemente en el procesamiento de pedidos de la industria hotelera de Arequipa.

### 3.2 VARIABLES.

La Auditoria de Gestión: Variable dependiente

#### DEFINICIÓN:

La Auditoria de Gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho de la organización, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias.

La Logística: Variable independiente

#### DEFINICIÓN:

La logística es una pieza clave en la cadena de producción y/o suministro de cualquier empresa. A través de la logística, las empresas consiguen poner a disposición de los clientes sus productos y servicios en el momento y lugar adecuados.

### 3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 3.3.1 VARIABLE: La Auditoria de Gestión

#### DIMENSIONES:

Eficiencia

Eficacia.

#### INDICADORES:

Relaciones de clientes

Usos de materiales y equipo

Adecuada separación de funciones

Duplicidad de funciones

Descripción de funciones

Conocimiento de Políticas y manuales

Buen clima organizacional

Rotación del personal

### 3.3.2 VARIABLE: La logística

#### DIMENSIONES:

Servicio al cliente

Procesamiento de pedidos

#### INDICADORES:

Satisfacción

Seguridad

Almacenamiento

Despacho Planta

Materia Prima Solidos. Líquidos y combustibles

Rotación de Productos

## **IV METODOLOGIA**

### **4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION**

A través de la aplicación de distintos criterios:

Según su finalidad:

Aplicada, pues los aportes están dirigidos a una comprensión de la realidad del dominio de estudio.

En el Diseño se utilizará el diseño No experimental, Correlacional y Transversal, porque la investigación pertenece a un segmento de tiempo y no se comprarán varios años.

Los cuales se orienta a determinar el grado de relación que existe entre dos o más variables.

Diseño:

Donde:

M: Es la muestra. En el presente trabajo de investigación está representado por la Industria Hotelera de Arequipa

Ox: Auditoria de Gestión

Oy: Logística

## 4.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

i) El método es cuantitativa, al señalar en números las propiedades importantes para evaluar el fenómeno estudiado.

ii) Correlacional, determinará el grado de relación de dos variables.

## 4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 4.3.1 Población (N)

Son aproximadamente 618 Empresas que conforman la industria hotelera de Arequipa, dentro de las cuales se tomara como población cada Director



o Gerente de las citadas empresas alcanzando un total de 618 personas consideradas como población total en las que se calculara la muestra correspondiente y dentro de las cuales se tomara la encuesta respectiva.

### Cuadro de distribución de la población

Áreas	Población (N)
Arequipa Ciudad	438
Provincias Principales	180
<b>Total</b>	<b>618</b>

#### 4.3.2 Muestra (n).

La muestra estará representada por las empresas de la Industria Hotelera que resulta del cálculo matemático que resulta de la población el mismo que resulta de la formula siguiente.

Dado que las unidades de análisis son limitadas, para calcular la muestra se usa la fórmula de población finita.

$$n = \frac{Nz^2 p(1-p)}{z^2 p(1-p) + (N-1)E^2}$$

<b>NC(%)</b>	<b>90</b>
<b>N</b>	618
<b>P</b>	0.9
<b>E(%)</b>	3
<b>D</b>	150.5091105
<b>D</b>	0.79884225
<b>N</b>	<b>188</b>

Por tanto, la muestra será de 188 personas Directivos o Gerentes de las diferentes empresas hoteleras de Arequipa.

#### **4.4 LUGAR DE EJECUCION**

El lugar de ejecución será la región de Arequipa

#### **4.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS**

La técnica a utilizar será la encuesta la misma que tendrá como instrumento el cuestionario

#### **4.6 ANALISIS Y PROCESAMIENTO ESTADISTICO**

En este acápite se tendrá el uso de procesamiento de datos para recolectar la información de la muestra y tendrá como propósito corroborar lo descrito en la hipótesis utilizando el software estadístico SPSS o Excel para la tabulación de los resultados, así como graficar lo tabulado e interpretar lo graficado, asimismo servirá para demostrar las hipótesis en el capítulo discusión de hipótesis.



## V RESULTADOS DESCRIPTIVOS

1.- ¿Tiene una buena relación con sus clientes?

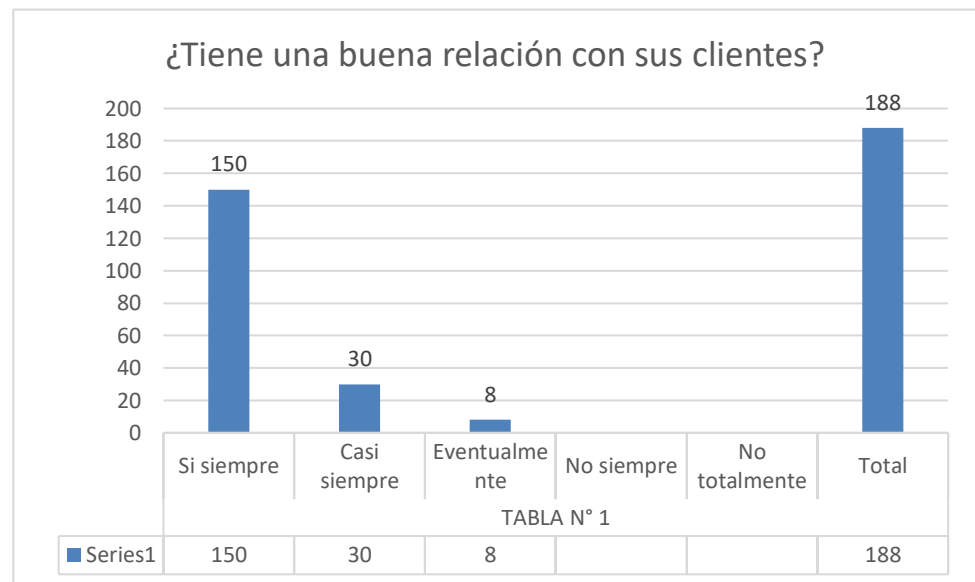
TABLA N° 1

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	150	30	8			188
	150	30	8	0	0	
Porcentaje	79.79%	15.96%	4.26%	0.00%	0	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes

Elaboración: Propia

Gráfico N° 01



Fuente: Encuesta a los gerentes

Elaboración: Propia

1.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 79.79% tiene una buena relación con sus clientes, el 15.96%

la tiene casi siempre y el 4.26% lo tiene eventualmente

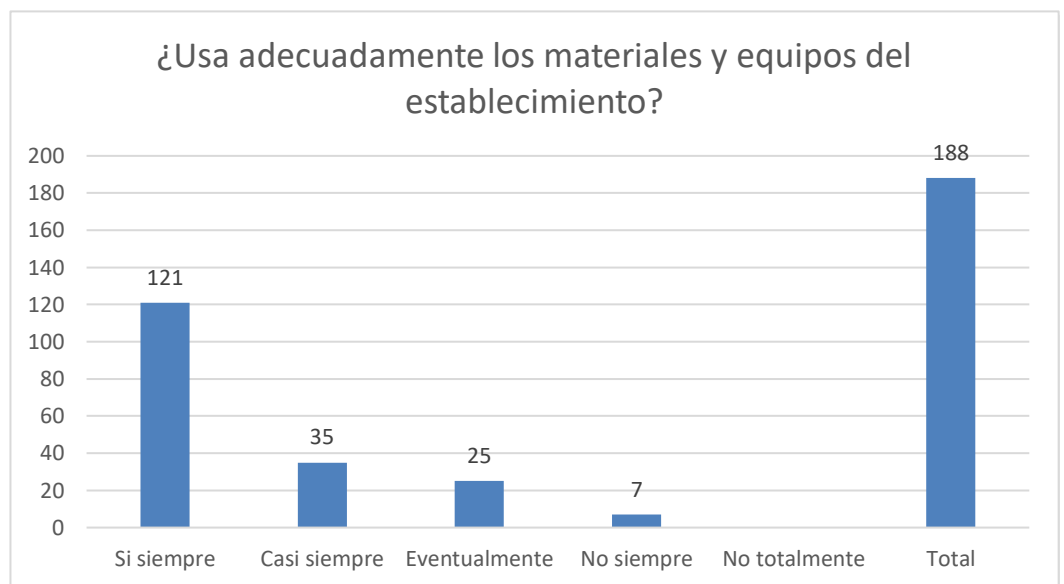
2.- ¿Usa adecuadamente los materiales y equipos del establecimiento?

TABLA N° 2

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	121	35	25	7		188
	121	35	25	7	0	
Porcentaje	64.36%	18.62%	13.30%	3.72%	0	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 02



Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

2.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 64.36% usa adecuadamente los materiales y equipos del establecimiento, mientras que el 18.62% lo hace casi siempre, el 13.30% lo hace eventualmente y el 3.72% no lo hace siempre

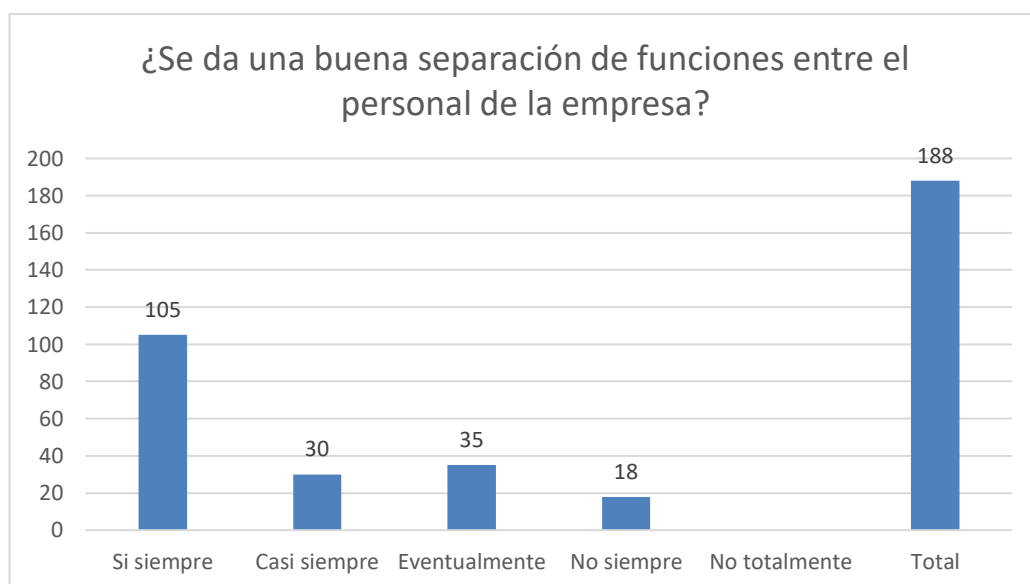
¿Se da una buena separación de funciones entre el personal de la  
3.- empresa?

TABLA N° 3

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	105	30	35	18		188
Porcentaje	105	30	35	18	0	
	55.85%	15.96%	18.62%	9.57%	0	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 03



Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración propia

1.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 55.85% da una buena separación de funciones, el 15.96% lo hace casi siempre, el 18.62% lo hace eventualmente y el 9.75% no lo hace siempre

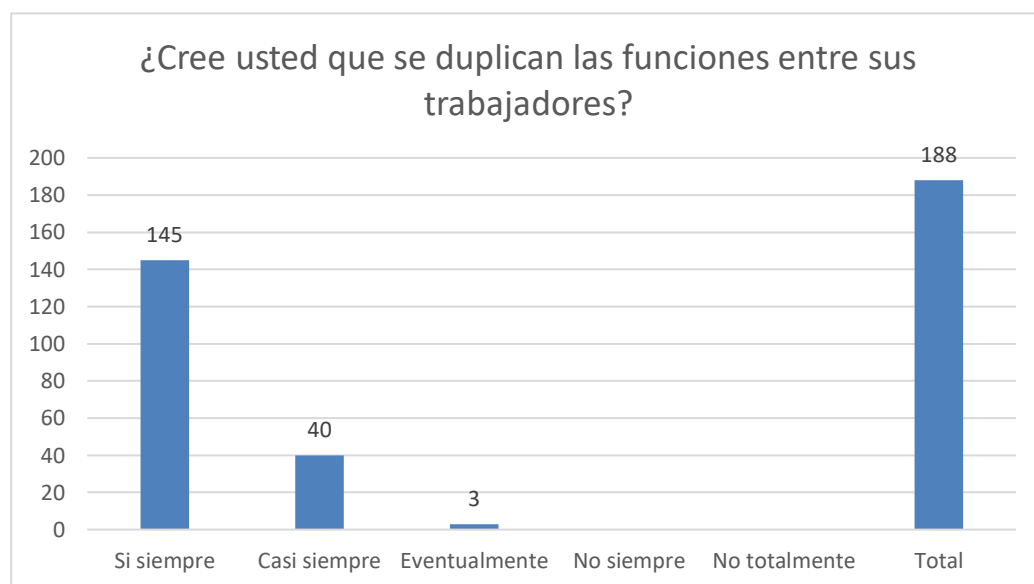
4.- ¿Cree usted que se duplican las funciones entre sus trabajadores?

TABLA N° 4

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	145	40	3			188
	145	40	3	0	0	
Porcentaje	77.13%	21.28%	1.60%	0.00%	0	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 04



Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

4.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 77.13% cree que se duplican las funciones entre sus trabajadores relación con sus clientes, el 15.96% El 21.28% considera que casi siempre y el 1.60% lo considera eventual

¿Están bien descritas las funciones en documentos específicos para cada trabajador?

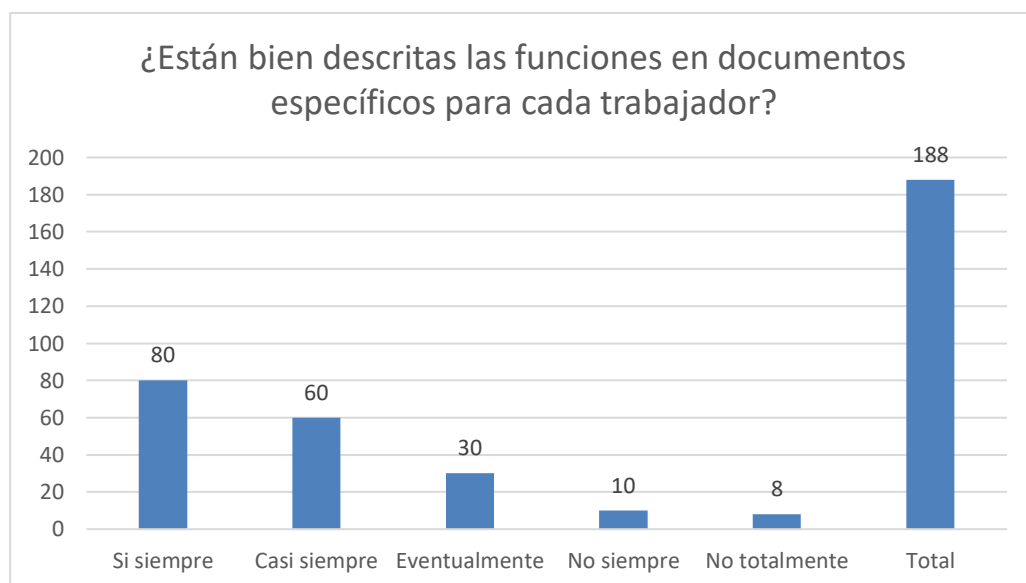
TABLA N° 5

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	80	60	30	10	8	188
	80	60	30	10	8	
Porcentaje	42.55%	31.91%	15.96%	5.32%	4.26%	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes

Elaboración: Propia

Gráfico N° 05



Fuente: Encuesta a los gerentes

Elaboración: Propia

5.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 42.55% considera que esta bien descritas

. Cada trabajador, el 31.91% dice que casi siempre el 15.96% lo tiene eventualmente y el 4.26% no lo hace



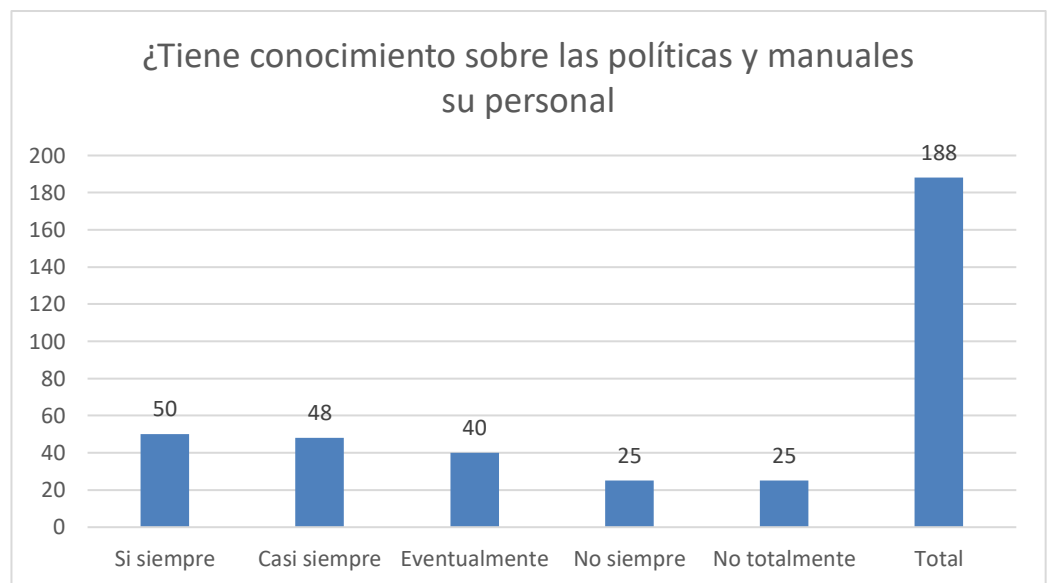
¿Tiene conocimiento sobre las políticas y manuales su personal

TABLA N° 6

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	50	48	40	25	25	188
	50	48	40	25	25	
Porcentaje	26.60%	25.53%	21.28%	13.30%	13.30%	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 06



Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

6.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 26.60% tiene conocimiento de las políticas y manuales el personal una buena relación con sus clientes, El 25.53 la tiene casi siempre y el 21.28% lo tiene eventualmente el 13.30% lo tiene no siempre y el 13.30% no lo tiene totalmente.

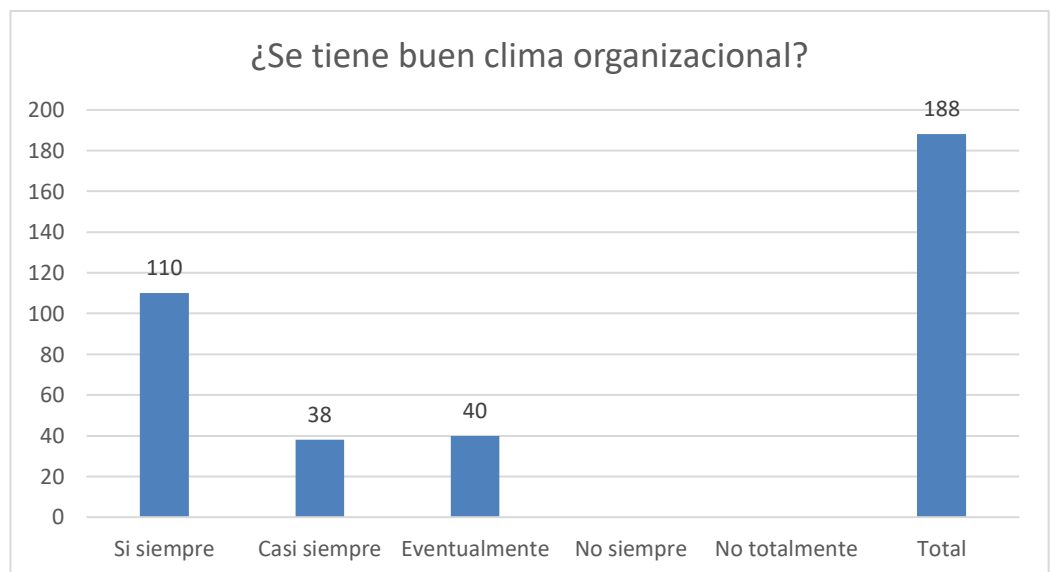
7.- ¿Se tiene buen clima organizacional?

TABLA N° 7

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	110	38	40			188
	110	38	40	0	0	
Porcentaje	58.51%	20.21%	21.28%	0.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 07



Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

7.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 58.51% tiene buen clima organizacional el 20.21

la tiene casi siempre y el 21.28% lo tiene eventualmente

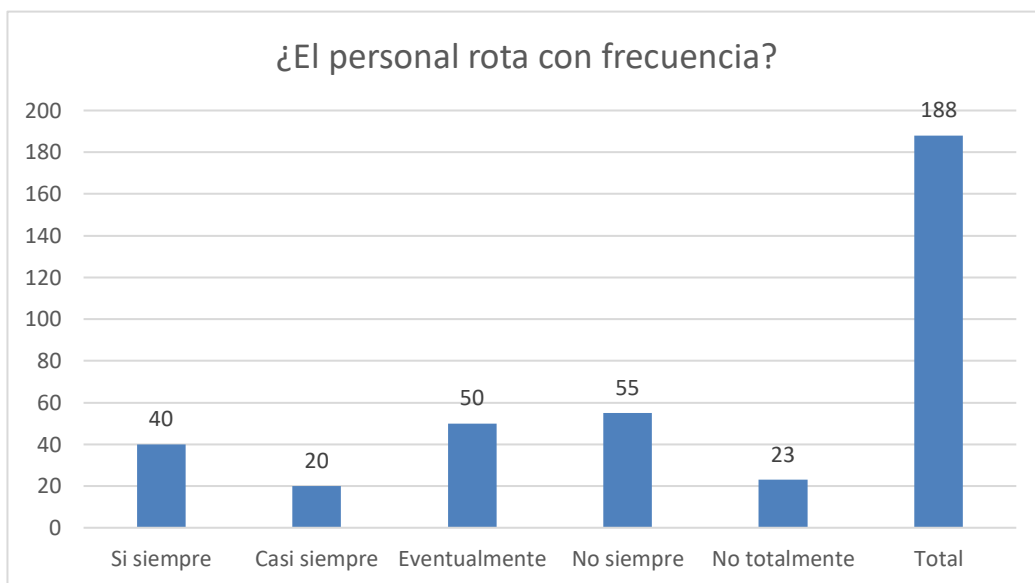
8.- ¿El personal rota con frecuencia?

TABLA N° 8

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	40	20	50	55	23	188
	40	20	50	55	23	
Porcentaje	21.28%	10.64%	26.60%	29.26%	12.23%	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 08



Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

8.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 21.28% rota el personal, el 10.64% rota casi siempre, el 26.60% rota eventualmente, el 29.26% no rota y el 12.23% no rota totalmente.

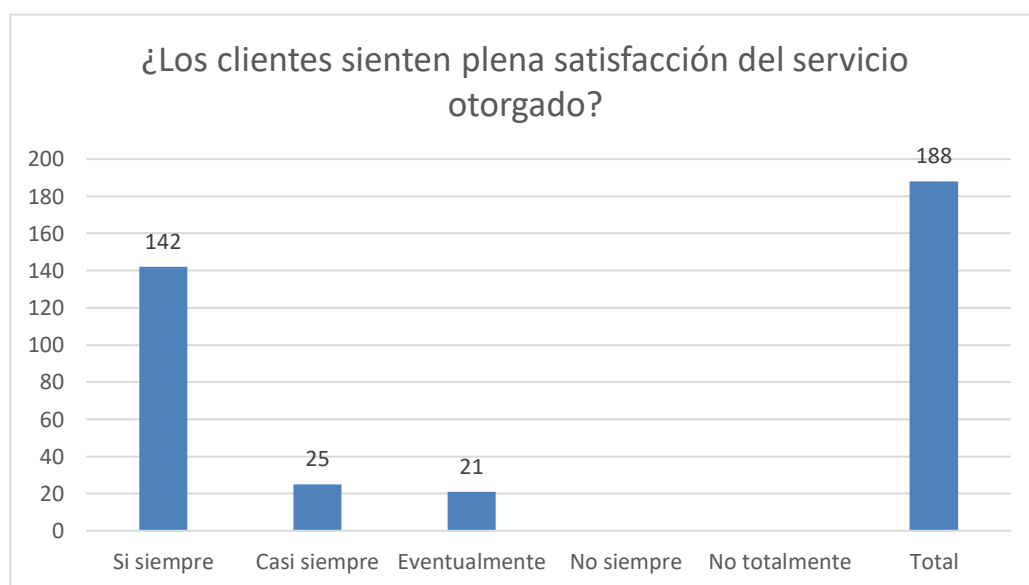
9.- ¿Los clientes sienten plena satisfacción del servicio otorgado?

TABLA N° 9

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	142	25	21			188
	142	25	21	0	0	
Porcentaje	75.53%	13.30%	11.17%	0.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 09



Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

9.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 75.53% el cliente siente plena satisfacción. Lo considera casi siempre y el 11.13% lo considera eventualmente.

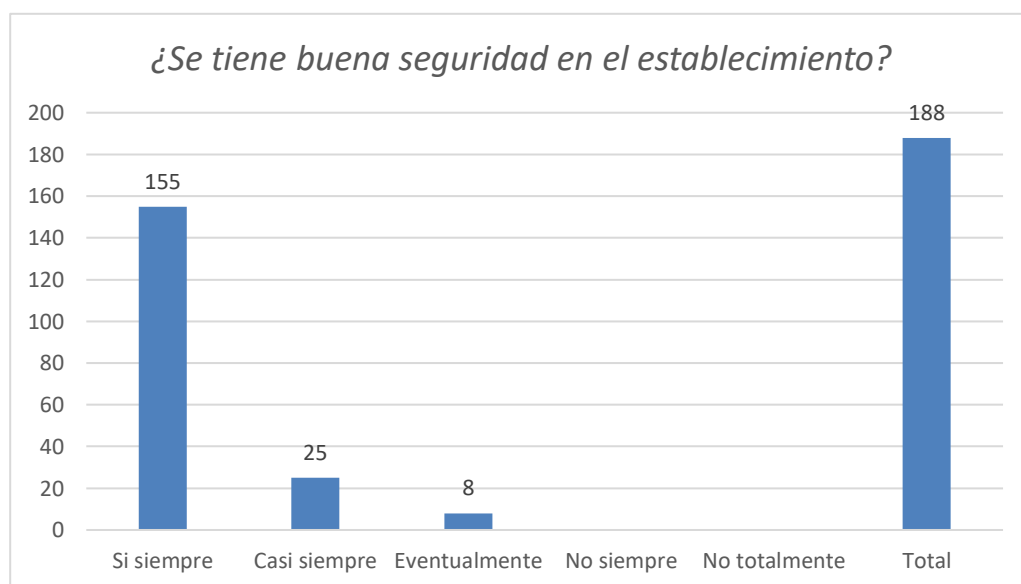
¿Se tiene buena seguridad en el  
10.- establecimiento?

TABLA N° 10

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	155	25	8			188
	155	25	8	0	0	
Porcentaje	82.45%	13.30%	4.26%	0.00%	0.00%	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

10.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 82.45% considera que el establecimiento cuenta con buena seguridad.

Mientras el 13.30% la tiene casi siempre y el 4.26% lo tiene eventualmente

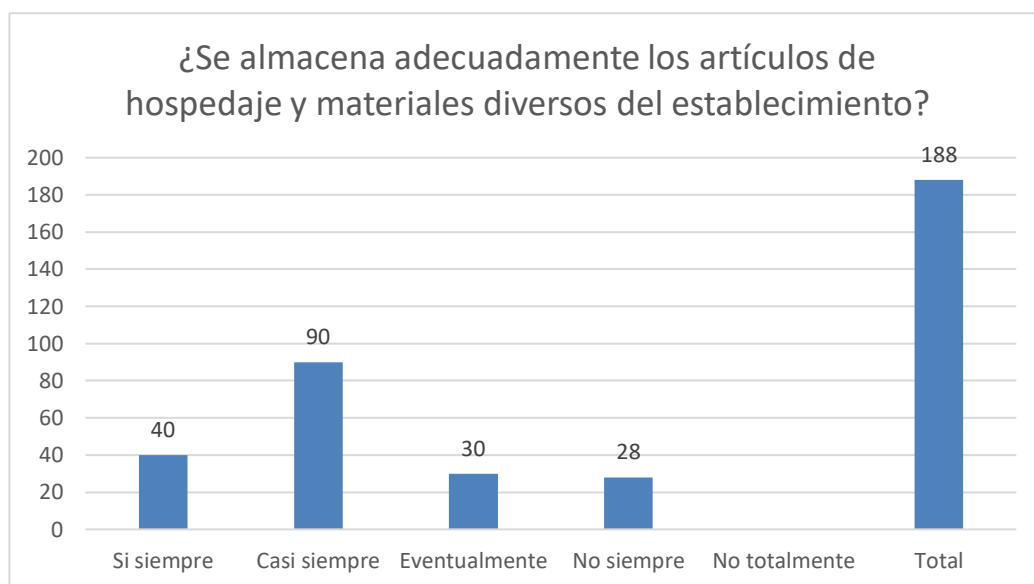
¿Se almacena adecuadamente los artículos de hospedaje y materiales diversos  
11.- establecimiento?

TABLA N° 11

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	40	90	30	28		188
	40	90	30	28	0	
Porcentaje	21.28%	47.87%	15.96%	14.89%	0.00%	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

11.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 21.28% almacena adecuadamente los artículos y materiales

de hospedaje y materiales diversos, mientras la tiene casi siempre el 47.87%, el 15.96% lo tiene eventualmente y el 14.89% no siempre lo tiene

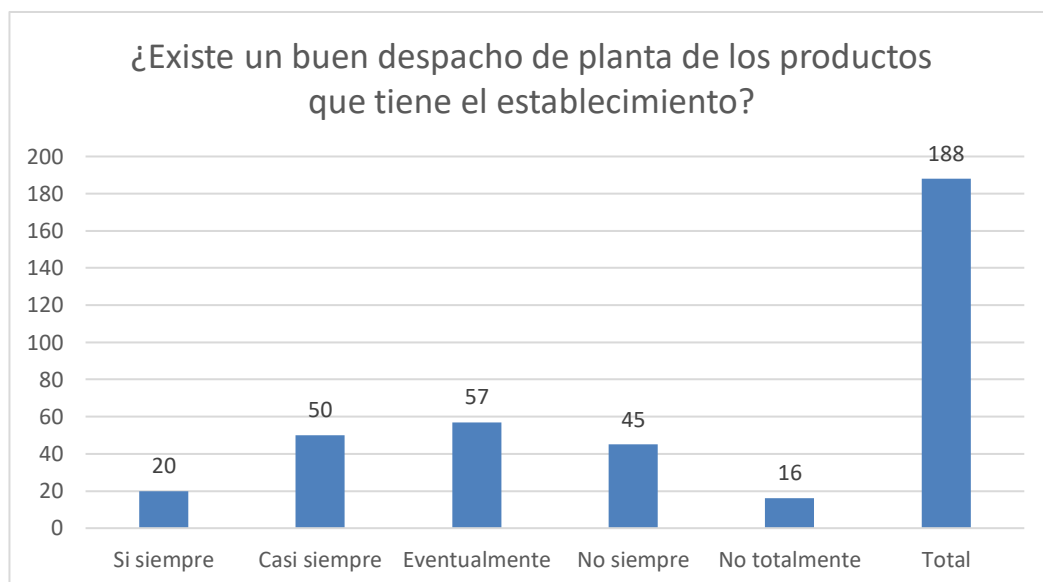
¿Existe un buen despacho de planta de los productos que tiene el  
12.- establecimiento?

TABLA N° 12

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	20	50	57	45	16	188
Porcentaje	10.64%	26.60%	30.32%	23.94%	8.51%	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

12.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 10.649% tiene un buen despacho de planta de los productos, El 26.60 la tiene casi siempre, el 30.32% lo tiene eventualmente, el 23.94% no lo tiene siempre y el 8.51 No lo tiene totalmente.

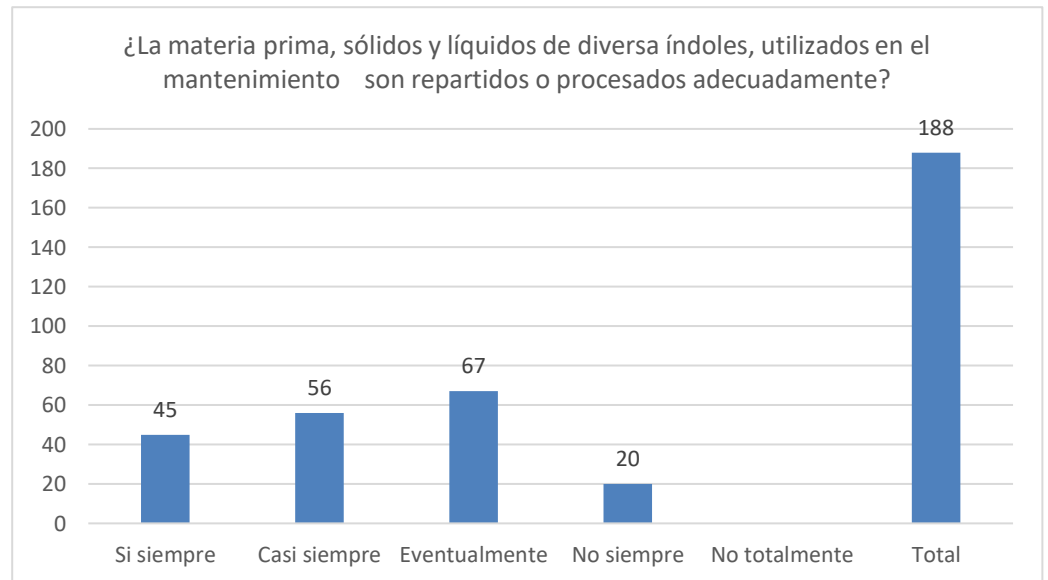
13.- **¿La materia prima, sólidos y líquidos de diversa índole, utilizados en el mantenimiento son repartidos o procesados adecuadamente?**

TABLA N° 13

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	45	56	67	20		188
	45	56	67	20	0	
Porcentaje	23.94%	29.79%	35.64%	10.64%	0.00%	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

13.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 23.94% considera que son adecuadamente repartidos o procesados la materia prima, sólidos y líquidos de diversa índole, el 29.79% la realiza casi siempre el 35.68% lo realiza eventualmente y el 10.64% no la realiza.



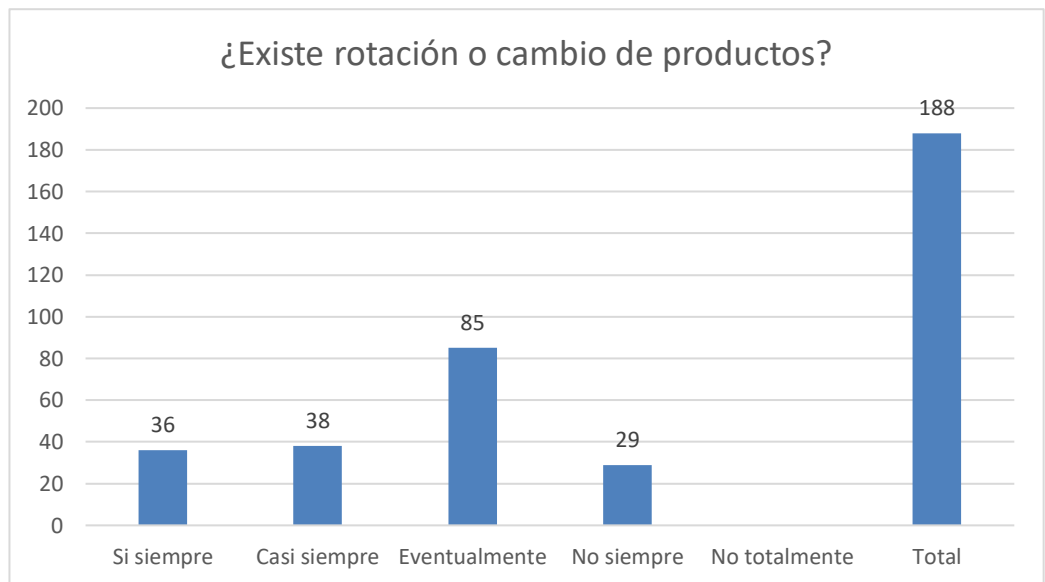
14.-  
¿Existe  
rotación o  
cambios  
de  
productos?

TABLA N° 14

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	36	38	85	29		188
	36	38	85	29	0	
Porcentaje	19.15%	20.21%	45.21%	15.43%	0.00%	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta a los gerentes  
Elaboración: Propia

14.2 Interpretación: En esta parte de la gráfica el 19.15 considera que existe rotación o El 20.21% lo realiza casi siempre, el 42.21% lo hace eventualmente y el 15.43% no lo realiza

15 ¿Cree usted que la logística de productos en su establecimiento es óptima?

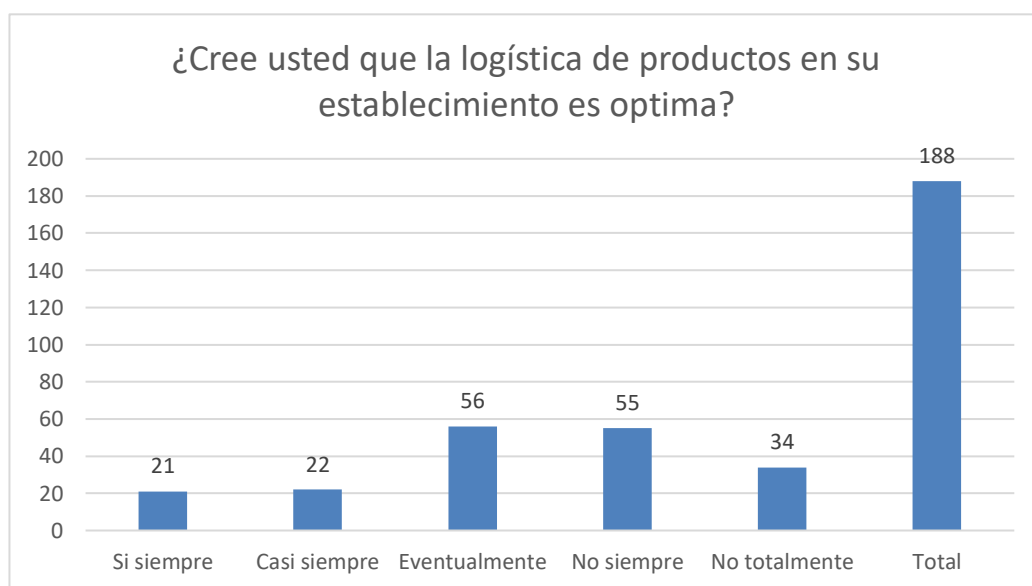
TABLA N° 15

	Si siempre	Casi siempre	Eventualmente	No siempre	No totalmente	Total
	21	22	56	55	34	188
	21	22	56	55	34	
Porcentaje	11.17%	11.70%	29.79%	29.26%	18.09%	100.00%

Fuente: Encuesta a los gerentes

Elaboración: Propia

Gráfico N° 15



Fuente: Encuesta a los gerentes

Elaboración: Propia

15.2 Interpretación: En esta parte la gráfica el 11.17% cree que la logística es óptima en su establecimiento.

El 11.70% considera que casi siempre, el 29.79% lo considera eventualmente, el 29.26% lo no siempre lo considera y el 18.89% considera que no totalmente.

## VI DISCUSION DE RESULTADOS

### 6.1 Contratación de hipótesis con los resultados.

#### 6.1.1 Hipótesis General

Ho: La Auditoria de Gestión influye favorablemente en la Logística en la Industria Hotelera de Arequipa.

Ha: La Auditoria de Gestión no influye favorablemente en la Logística en la Industria Hotelera de Arequipa.

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado ( $\chi^2$ ) de Pearson; por ser una prueba que permite medir aspectos cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, en consecuencia, de esta manera se pudo medir las variables de la hipótesis de estudio.

El valor de Chi cuadrado se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde:

$\chi^2$  = Chi cuadrado

O<sub>i</sub>: Frecuencia observada (respuestas obtenidas del instrumento)

E<sub>i</sub> Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

Los resultados obtenidos del procedimiento estadístico para la hipótesis principal son:

```
COMPUTE Aud. Gestión=P1+P6.
```

```
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Logist. = P2+P15.
```

```
EXECUTE
```

```
CROSSTABS
```

```
  /TABLES=Aud. Gestión BY logist.
```

```
  /FORMAT=AVALUE TABLES
```

```
  /STATISTICS=CHISQ
```

```
  /CELLS=COUNT
```

```
  /COUNT ROUND CELL
```

```
  /METHOD=MC CIN (95) SAMPLES (10000).
```



### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Validos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Aud. Gestión * Logística	188	100.0%	0	0.0%	188	100.0%

Elaboración: Propia

Cuadro 6.01 Resultado Hipótesis General

### Auditoria de Gestión\*Logística tabulación cruzada

Recuento		Auditoria de gestión									Total
		3.00	4.00	5.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	
Logística	5.00	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2.00
	6.00	0	1	2	0	0	0	0	0	0	3.00
	8.00	0	0	5	0	0	0	0	0	0	5.00
	9.00	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2.00
	10.00	0	0	0	1	2	0	0	0	0	3.00
	11.00	0	0	0	0	10	0	0	0	0	10.00
	12.00	0	0	0	0	31	0	0	0	0	31.00
	13.00	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5.00
	14.00	0	0	0	0	0	2	0	0	5	7.00
15.00	0	0	0	0	0	20	15	30	55	120.00	
Total		2.00	1.00	7.00	3.00	43.00	27.00	15.00	30.00	60.00	188.00

Elaboración: Propia

### Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)		
				Sig	95% de intervalo de confianza	
					Limite Inferior	Limite superior
Chi cuadrado de pearson	1692,3034	80	0.000	0.000	0.000	0.000
Razón de verosimilitud	659.982	80	0.000	0.000	0.000	0.000
Prueba exacta de Fisher	694.800			0.000	0.000	0.000
Asociación Lineal por lineal	253,3670	1	0.000	0.000	0.000	0.000

N° de casos	188					
Validos						

a. 85 casillas (85.9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 01.

b. Se basa en 10000 tablas de muestras con una semilla de inicio 2000000

c. El estadístico estandarizado es 19,726

Elaboración: Propia

Para validar la hipótesis requerimos contrastar los resultados frente al valor del  $X^2_t$  (chi cuadrado tabla), hemos considerado un nivel de confianza del 95% y 80 grados de libertad:  $X^2_t = 101.88$

Discusión y análisis de decisión:

El valor de  $X^2_c$  (chi cuadrado calculado) es 1692,303

El resultado de la prueba estadística chi cuadrado de Pearson, me indica que  $X^2_c$  es mayor que  $X^2_t$ , ( $1692,303 > 101.88$ ), lo que me lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; validada y afirmada con el “p” valor de 0.000, en consecuencia, queda confirmada nuestra hipótesis general que, la Auditoria de Gestión influye favorablemente en la logística en la industria hotelera de Arequipa.

### 6.1.2 Hipótesis Específica 1

Ho: La eficiencia no influye favorablemente en el servicio al cliente en la industria hotelera de Arequipa.

Ha: La eficiencia influye favorablemente en el servicio al cliente en la industria hotelera de Arequipa.

Volvemos usar el método estadístico de chi – cuadrado ( $x^2$ ) de Pearson; para comprobar la hipótesis específica 1.

```

COMPUTE Eficiencia=P3+P4+P5.
EXECUTE.
COMPUTE Serv. al cliente. = P10+P14.
EXECUTE
CROSSTABS
  /TABLES=Eficiencia BY Serv. al cliente.
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CHISQ
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL
  /METHOD=MC CIN (95) SAMPLES (10000).

```



### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Validos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Eficiencia * Serv. al cliente	188	100.0%	0	0.0%	188	100.0%

Elaboración: Propia

Cuadro 6. 02 resultado Hipótesis Especifica 01

### Eficiencia\*servicio al cliente tabulación cruzada

Recuento		Eficiencia								Total	
		2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	12.00	1300			
Serv. Al Cliente	2.00	2	0	0	0	0	0	0			2.00
	3.00	0	1	2	0	0	0	0			3.00
	4.00	0	0	5	2	0	0	0			7.00
	5.00	0	0	0	1	2	0	0			3.00
	6.00	0	0	0	0	41	0	0			41.00
	7.00	0	0	0	0	0	25	40			65.00
	8.00	0	0	0	0	0	34	33			67.00
											0.00
											0.00
Total		2.00	1.00	7.00	3.00	43.00	59.00	73.00	0.00	0.00	188.00

Elaboración: Propia

### Pruebas de chi cuadrado

	Valor	Gl	Sig. Asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)		
				Sig	95% de intervalo de confianza	
					Límite Inferior	Límite superior
Chi cuadrado de Pearson	1316,6052	36	0.000	0.000	0.000	0.000
Razón de verosimilitud	513,276	36	0.000	0.000	0.000	0.000
Prueba exacta de Fisher	500.368			0.000	0.000	0.000
Asociación Lineal por lineal	197,7890	1	0.000	0.000	0.000	0.000
N° de casos Validos	188					

- a. 43 casillas (87.8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 01.
- b. Se basa en 10000 tablas de muestras con una semilla de inicio 624387341
- c. El estadístico estandarizado es 22,157

Elaboración: Propia

Para proceder a la validación de la hipótesis específica 1, contrastamos los resultados frente al valor del  $X^{2t}$  (chi cuadrado tabla), considerando un nivel de confianza del 95% y 36 grados de libertad:  $X^{2t} = 50.988$

Discusión y análisis de decisión:

El valor de  $X^{2c}$  (chi cuadrado calculado) es 1316,605

El resultado de la prueba estadística chi cuadrado de Pearson, me indica que  $X^{2c}$  es mayor que  $X^{2t}$ , ( $1316,605 > 50.988$ ), entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; que aún más es validada y afirmada con el “p” valor de 0.000, en consecuencia, se confirma nuestra hipótesis específica 1 señalando que la eficiencia influye favorablemente en el servicio al cliente en la industria hotelera de Arequipa.

### 6.1.3 Hipótesis Específica 2

Ho: La eficacia no influye favorablemente en el procesamiento de pedidos en la Industria Hotelera de Arequipa.

Ha: La eficacia influye favorablemente en el procesamiento de pedidos en la Industria Hotelera de Arequipa.

Volvemos usar el método estadístico de chi – cuadrado ( $x^2$ ) de Pearson; para comprobar la hipótesis específica 2.

```

COMPUTE Eficacia=P2+P7+P8+P9.
EXECUTE.
COMPUTE Proced. de pedidos. = P11+P12+P13.
EXECUTE
CROSSTABS
  /TABLES=Eficacia BY Proced. de pedidos
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CHISQ
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL
  /METHOD=MC CIN (95) SAMPLES (10000).

```

### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Validos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Eficacia * Proced de Pedidos	188	100.0%	0	0.0%	188	100.0%

Elaboración: Propia

### Cuadro 6.03 Resultado Hipótesis Específica 02

#### Eficacia\*Proced. de pedidos tabulación cruzada

Recuento		Eficacia								Total	
		2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	14.00	15.00			
Proced. de pedidos	2.00	1	0	0	0	0	0	0			1.00
	3.00	0	3	0	0	0	0	0			3.00
	4.00	0	0	5	3	0	0	0			8.00
	5.00	0	0	0	2	1	0	0			3.00
	6.00	0	0	0	0	34	0	0			34.00
	14.00	0	0	0	0	0	28	30			58.00
	15.00	0	0	0	0	0	54	27			81.00
											0.00
											0.00
Total		1.00	3.00	5.00	5.00	35.00	82.00	57.00	0.00	0.00	188.00

#### Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)	Sig. Monte Carlo (2 caras)		
				Sig	95% de intervalo de confianza	
					Límite Inferior	Límite superior
Chi cuadrado de Pearson	1316,6226	9	0.000	0.000	0.000	0.000
Razón de Verosimilitud	513,388	9	0.000	0.000	0.000	0.000
Prueba exacta de Fisher	501.579			0.000	0.000	0.000
Asociación Lineal por lineal	197,7910	1	0.000	0.000	0.000	0.000
N° de casos Validos	188					



- a. 8 casillas (62.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 03.
- b. Se basa en 10000 tablas de muestras con una semilla de inicio 9570021999
- c. El estadístico estandarizado es 19,342

Elaboración: Propia

Para proceder a la validación de la hipótesis específica 2, contrastamos los resultados frente al valor del  $X^2t$  (chi cuadrado tabla), considerando un nivel de confianza del 95% y 9 grados de libertad:  $X^2t = 16.9$

Discusión y análisis de decisión:

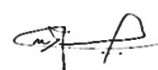
El valor de  $X^2c$  (chi cuadrado calculado) es 1316,622

El resultado de la prueba estadística chi cuadrado de Pearson, me indica que  $X^2c$  es mayor que  $X^2t$ , ( $1316,622 > 16.9$ ), entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; que aún más es validada y afirmada con el “p” valor de 0.000, en consecuencia, se confirma nuestra hipótesis específica 2 señalando que la eficacia influye favorablemente en el procesamiento de pedidos en la Industria Hotelera de Arequipa.

## **6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares.**

### **6.2.1 Contrastación de Resultados con Hipótesis General**

En el término de mi tesis la hipótesis general se vincula y se valida demostrando que la Auditoria de Gestión influye favorablemente en la Logística de la industria hotelera de Arequipa por tener una relación directa de ambas variables como se demuestra en la discusión de resultado 6.1.1 (Ver pág. 90) y esta se relaciona con la Tesis de Maldonado (2007) en donde se concluyen que la Auditoria de Gestión revela que es necesario que el personal de la empresa conozcan la misión y visión de la empresa, porque sin esas competencias no podrían desempeñarse correctamente creando una empatía importante de los trabajadores con la empresa en general



### **6.2.2 Contrastación de Resultados con Hipótesis Específica I**

Con respecto a mi tesis la hipótesis específica I la eficiencia influye favorablemente en el servicio al cliente de la industria hotelera de Arequipa, esta se vincula y se valida como se demuestra en la discusión de resultado 6.1.2 (Ver pág. 92) y se relaciona con la tesis de Maldonado (2007) en donde considera existe una baja rotación de personal lo que influye que los empleados no aporten ideas frescas y actúen de forma conformista, sabiendo que la eficiencia origina el uso de recursos al menor costo y mejor calidad con respecto a la actividad de los empleados en la referida empresa

### **6.2.3 Contrastación de Resultados con Hipótesis específica II**

Con respecto a mi tesis la hipótesis específica II por el cual se indica que la eficacia influye favorablemente en el procesamiento de pedidos de la Industria Hotelera de Arequipa, esta se vincula y se valida como se demuestra en la discusión de resultado 6.1.3 (Ver pág. 94) y esta se relaciona con la tesis de Villon y Salazar (2006) en donde concluye que la Auditoria de Gestión podría ser muy efectiva para medir el procedimiento de la organización de la empresa investigada, debido a que la eficacia permite la medición de la cantidad y tiempo en el cumplimiento de objetivos.

### **6.3. Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes.**

En la presente investigación se ha tomado en cuenta las recomendaciones que brindan los siguientes documentos:

- Código de Ética del Investigador
- Protocolo de informe final de investigación
- Código de Ética Profesional del Contador Público

## CONCLUSIONES

- 1.- Se concluye que la Auditoria de Gestión influye favorablemente en la logística en la Industria Hotelera de Arequipa, porque la constante verificación de las actividades propias de una buena logística, va a permitir que todos los bienes que se manejan en los hoteles permitan una mejora en su distribución, redundando esto en la mejora de la atención de los pasajeros en el ámbito de la industria hotelera de Arequipa.
- 2.- Se concluye que la eficiencia influye favorablemente en servicio del cliente en la Industria Hotelera de Arequipa, como se ha demostrado en los resultados, debido a que los recursos en costo y calidad, permitirá que el servicio a los clientes se de a partir del logro de metas, con el menor uso de recursos.
- 3.- Se concluye que la eficacia influye favorablemente en el procesamiento de pedidos en la Industria Hotelera de Arequipa, como se ha demostrado en los resultados, debido a que en tiempo y cantidad crea satisfacción y se puede afirmar que dicha acción permite el procesamiento de pedidos logrando el cumplimiento de objetivos.

## RECOMENDACIONES

- 1.- Se recomienda que la Industria Hotelera utilice la mayor cantidad de recursos en la habilitación de una buena logística que permita la verificación de actividades logrando que los bienes que se manejan en sus empresas puedan tener una excelente distribución, mejorando de tal manera la atención de los pasajeros de la Industria Hotelera de Arequipa.
- 2.- Se recomienda que se utilice constantemente la eficiencia en el servicio al cliente porque esto redundara en menor costo y una mejora en la calidad brindada el servicio a los clientes con el fin de obtener las metas trazadas por las empresas vinculadas en el rubro.
- 3.- Se recomienda que la eficacia sea utilizada permanentemente ya que con esta razón se permitirá que se cree satisfacción en menor tiempo de atención y una mejor calidad de atención con respecto a los procedimientos de los pedidos que se realicen en la distribución de bienes en la atención de los clientes.

## VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya (2004) “Toma de decisiones Gerenciales”  
[URL:http://JairoAmaya.com](http://JairoAmaya.com) Recuperado 21 noviembre 2019
- Maldonado (2007) “Auditoria de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financiera y operativa de las empresas industriales grandes”, para optar el título de Contador Publico; Escuela Superior Politécnico de Litoral; Guayaquil – Ecuador  
<URL:dispece.espol.edu.ec/retreeve/1002191-D-CD71139.pdf>. Recuperado 25 noviembre 2019
- Edukativos.com Apuntes para universitarios, Teoría de la Auditoria Administrativa  
<URL:Edukativos.com/apuntes/archivos/221>  
[Recuperado 21 octubre 2019](#)
- Leonard (2012) Enfoque de Willian Leonard  
<URL:monografias.com/docs/enfoque-de-willian-leonard-p-leonard-P3HLK2YM2> Recuperado 17 noviembre 2019
- Nuño (2017) La logística empresarial  
<URL:emprendepyme.net/lalogistica-empresarial.html> recuperado 10 diciembre 2019
- Redondo, Llopert, Duran (1996) La Auditoria de Gestión.  
<URL:bitistrean/2445/12223/1/Auditoria%20de%gestion.pdf>.  
Recuperado 18 setiembre 2019
- Torrente (2005) La Auditoria de Gestión,  
[URL:Gestiopois.com/Auditoria de Gestión](URL:Gestiopois.com/Auditoria_de_Gestión). Recuperado 18 de setiembre 2019
- Villon y Salazar (2004) “Diseño y aplicación de un modelo de auditoria de gestión en una empresa comercial” Universidad de Guayaquil  
<URL:monografias.com/docs/113/diseño-y-aplicación-modelo-auditoria-gestion.shtml>. Recuperado 13 octubre 2019

- Wikipedia (2019) La logística URL: <https://es.wikipedia.org/wiki/logistica>. Recuperado 19 setiembre 2019
- Wikipedia La enciclopedia El inventario (2019) URL: [es.wikipedia.org/wiki/inventario](https://es.wikipedia.org/wiki/inventario) recuperado 28 diciembre 2019
- Wikipedia La enciclopedia La auditoría (2020) URL: [es.wikipedia.org/wiki/auditoria](https://es.wikipedia.org/wiki/auditoria) recuperado 30 diciembre 2019

**Matriz de consistencia**

Problema General	Objetivo General	Hipótesis	Variables		
			Variables	Dimensiones	Indicadores
¿En qué medida la Auditoria de gestión influye en la logística de la industria Hotelera de Arequipa?	Determinar que la Auditoria de Gestión influye en la logística en la Industria Hotelera de Arequipa	La Auditoria de Gestión influye favorablemente en la logística en la Industria Hotelera de Arequipa	Auditoria de Gestión	Eficiencia	Relación con el cliente
	Problemas Especifico	Hipótesis Especificas			Uso de materiales y equipo Adecuada Separación de Funciones Duplicidad de funciones Descripción de funciones Conocimiento de políticas y Manuales Buen clima organizacional Rotación de personal
¿De qué manera influye La eficiencia en el servicio a los clientes en la industria Hotelera de Arequipa?	Determinar que la Eficiencia influye en el servicio a los Clientes en la Industria Hotelera de Arequipa.	La eficiencia influye favorablemente en el servicio al cliente en la Industria Hotelera de Arequipa	Logística	Eficacia	Satisfacción
¿De qué manera influye La eficacia en el procesamiento de pedidos en la industria Hotelera de Arequipa?	Determinar que la Eficacia influye en el procesamiento de pedidos en la industria Hotelera de Arequipa	La eficacia influye favorablemente en el servicio al cliente en la Industria Hotelera de Arequipa			Servicio al Cliente
				Procesamiento de Pedidos	Despacho de planta Materia prima, solidos líquidos y combustibles Rotación de productos

## Anexo 02

Instrumento: Cuestionario de la encuesta del trabajo de investigación

- 1.- ¿Tiene una buena relación con sus clientes?
- 2.- ¿Usa adecuadamente los materiales y equipos del establecimiento?
- 3.- ¿Se da una buena separación de funciones entre el personal de la empresa?
- 4.- ¿Cree usted que se duplican las funciones entre sus trabajadores?
- 5.- ¿Están bien descritas las funciones en documentos específicos para cada trabajador?
- 6.- ¿Tiene conocimiento sobre las políticas y manuales su personal?
- 7.- ¿Se tiene buen clima organizacional?
- 8.- ¿El personal rota con frecuencia?
  
- 9.- ¿Los clientes sienten plena satisfacción del servicio otorgado?
- 10.- ¿Se tiene buena seguridad el establecimiento?
- 11.- ¿Se almacena adecuadamente los artículos de hospedaje y materiales diversos del establecimiento?
- 12.- ¿Existe un buen despacho de planta de los productos que tiene el establecimiento?
- 13.- ¿La materia prima, sólidos y líquidos de diversa índole, utilizados en el mantenimiento son repartidos o procesados adecuadamente?
- 14.- ¿Existe rotación o cambio de productos?
- 15.- ¿Cree usted que la logística de productos en su establecimiento es óptima?



