



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA
CONCESIONARIA M. S. AUTOMOTORES S. A. UBICADA EN
LA CIUDAD DE CORRIENTES – ARGENTINA DEL 01 DE
ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”**

Tesis presentada previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

TESISTA:

PULLOTASIG GUANOLUISA ROSA MARÍA

DIRECTOR DE TESIS:

CDR. GUSTAVO MOSCHEN

Argentina – Ecuador

2010

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

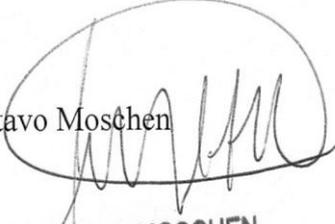
En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema.

“Aplicación de una Auditoría de Gestión a la concesionaria M.S AUTOMOTORES S.A ubicada en la ciudad de corrientes – argentina del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009” de la señorita Pulloasig Guanoluisa Rosa María de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación del tribunal de grado, que la Dirección de Carrera de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la Cuenca del Plata designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Corrientes-Argentina, Agosto 2010.

Contador Gustavo Moschen

DIRECTOR



GUSTAVO J. MOSCHEN
CONTADOR PUBLICO
M.P. N° 1891 - CPCE - CHACO
M.P. N° 16 - T.1 - F° 17 - CPCE - FORMOSA



UNIVERSIDAD DE LA CUENCA DEL PLATA
CONVENIO INTERNACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Corrientes-Argentina

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad de la Cuenca del Plata, Facultad de Ciencias Económicas; por cuanto, la postulante: Pullotasig Guanoluisa Rosa María, con el tema de tesis: **“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA CONCESIONARIA M.S. AUTOMOTORES S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE CORRIENTES – ARGENTINA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Corrientes, Agosto del 2010

Para constancia firman.

.....
Arq. Carlos Burgos
DECANO DE LA FACULTAS
CS. ECONÓMICAS

.....
Contador Gustavo Moschen

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “Aplicación de una Auditoría de Gestión a la concesionaria M. S. AUTOMOTORES S. A. ubicada en la ciudad de Corrientes – Argentina del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y recomendaciones son exclusivamente de nuestra propia autoría.

Srta. Pulloctasig Guanoluisa Rosa María

.....

CI: 050294652-8

AGRADECIMIENTO

Antes que a todos, quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

A mi querida Universidad Técnica de Cotopaxi, quien me acogió durante estos años y donde obtuve la formación académica.

Quiero darles las gracias a todos los profesores que hicieron de mí una buena Profesional y una mejor persona.

A mis amigas y amigos por cada momento vivido, apoyo incondicional y por todo ese cariño de amigos únicos brindado durante toda esta carrera; amigos por siempre.

A la prestigiosa Universidad de la Cuenca del Plata, quien abrió las puertas para alcanzar el más grande sueño ¡Meta cumplida!

Al contador Gustavo Moschen, por el tiempo dedicado para el desarrollo del trabajo de tesis.

A la empresa familiar del Sr. Mario Antonio Sebastiani y al Contador Oscar Scala por ese tiempo dedicado y oportunidad de facilitar la información de su empresa.

A usted Dra. Norma Bouloc muchas gracias por toda su paciencia, orientación y su incondicional ayuda.

De ustedes muy agradecida.

Rosa María

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, a mis padres Gonzalo y Aída por todo lo que me han dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles, quienes con su simpleza me han ayudado a encontrar la luz cuando todo es oscuridad, por acompañarme en cada una de las locuras que he emprendido y ser siempre mi admiración; sencillamente, ustedes son la base de mi vida profesional y toda mi vida les estaré agradecida.

A mis hermanos Diego y Dána, quienes me han acompañado en silencio con una comprensión a prueba de todo y con su esfuerzo y ayuda han logrado que mi sueño se cumpla.

A mi gran y único amigo Roberto, por escucharme, soportarme, apoyarme, en los peores momentos de mi vida, gracias Roberto por cruzarte en mi vida sin tí mi sueño no se cumpliría, gracias por ser mi guía, siempre estas presente en todo.

Rosa María

RESUMEN

La aplicación de la Auditoría de Gestión a la Empresa M. S. AUTOMOTRES S. A. desarrollada por: Pullo Tasig Guanoluisa Rosa María, constituye un examen parcial correspondiente al periodo Enero-Diciembre 2009; el fin del estudio fue efectuar un examen parcial de la estructura organizativa de esta Empresa y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que da a sus recursos humanos y materiales; permitiéndome determinar las principales barreras de la Gestión Empresarial que impide el buen desarrollo de las actividades. Los métodos que se emplearon para la recopilación de la información fueron la observación y la metodología de auditoría con sus respectivas fuentes, a través de las cuales se obtuvieron resultados significativos en donde se determinó la distribución y el uso inadecuado de los recursos, la falta de comunicación de las políticas y procedimientos y la descoordinación en las diversas actividades, como así también la falta de eficiencia en el Control Interno. La auditoría aplicada es un instrumento de apoyo para la buena administración dentro de la Empresa.

HISTORIA NATURAL DE LA INVESTIGACIÓN

Hace varios meses, conocedoras del convenio existente entre la Universidad Técnica de Cotopaxi y la Universidad de la Cuenca del Plata, habiendo reunido algunos requisitos indispensables para acceder al intercambio académico que existe entre estas prestigiosas instituciones educativas y conjuntamente con el apoyo de mis padres; decidí participar, reuniendo una serie de documentación que solicitaba nuestra universidad, para que luego de ello se realice una evaluación entre todos los participantes y de ahí se elija un grupo de estudiantes que serian merecedores de tan honrado convenio. Esto con la finalidad de realizar nuestro trabajo de tesis que es el último paso para terminar con nuestros estudios universitarios.

Luego de una larga espera, un día X recibimos una honrosa y agradable noticia de la oficina de relaciones institucionales de esta prestigiosa institución, en la cual se nos informaba la alta distinción de haber sido electos como miembros del grupo que accedería al convenio internacional que se realizaría en la república de Argentina. Fue por ello que un día 15 de Abril del 2010 abandonamos nuestro país de origen (Ecuador) para dirigirnos a la cálida ciudad de Corrientes en donde se encontraba ubicada la Universidad de la Cuenca del Plata.

Diferentes circunstancias se presentaron desde el arribo al país de Argentina pero con esfuerzo y dedicación supe seguir adelante luchando cada día por cumplir con el objetivo, entre ellos mencionamos los más importantes:

Se complico el traslado Buenos Aires-Corrientes debido a una mala coordinación y al desconocimiento de la reservas de autobús, al llegar a Corrientes nadie nos recibió, no teníamos dinero para comunicarnos, pasamos hambre, un calor insoportable y tuvimos que esperar todo un medio día para trasladarnos al Hostel de ahí a nadie le pareció conveniente y adecuando así que no decidimos hospedarnos. Al siguiente día nos dividimos en grupos para buscar una casa en donde radicar todo estos 5 meses, cansados de buscar domicilio, sin dinero, con

hambre y sed nos subimos a los árboles de naranjos y después nos enteramos que esas frutas no son consumibles, para economizar por ultimo como éramos 10 personas y no llevaban tanto en el remisse y no contábamos con dinero suficiente, nos subimos todos en una carreta; paseando por el centro buscando casa que risa, luego los otros chicos buscaron ayuda en la Universidad y felizmente encontramos un lugar en donde nos vieron la cara por ser extranjeros, el arriendo nos costó muy caro ahí vivimos un mes, después otro problema no encontrábamos casa, nos indicaban casas y departamentos bien feos y si no era feo eran muy lejos al centro, para que nos salga conveniente y minimizar costos decidimos vivir un grupo grande en un solo lugar pero después surgió varios problemas y al final nos separamos, pero de tanto buscar por ahí conseguimos y estamos viviendo en ese domicilio hasta la actualidad.

Con respecto al planteamiento del tema de tesis no tuve ningún problema al comienzo pero a punto de finalizar la tesis me dicen que la tesina no consiste en el desarrollo de un trabajo profesional más bien está centrado a una investigación, entonces tuve varios problemas porque en la Universidad de origen, las tesis consiste en aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera donde los temas son planteados de acuerdo a esa visión y aquí dicen todo lo contrario; bueno antes de venir mi tema fue aprobado por un tribunal de tesis defendí mi anteproyecto, fue por eso que pensé en no tener problemas al desarrollar la Auditoria de Gestión.

Para el desarrollo del tema no tuve ningún problema con respecto a la información, la empresa me abrió todas sus puertas al informarse que una estudiante extranjera iba a evaluar su funcionamiento y no tuvo ningún problema.

Para finalizar, mi trabajo de tesis está bien desarrollado y con la información necesaria y fiable, enfocada a todos mis conocimientos adquiridos en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ITEM	PÁGINA
Portada.	I
Aval del Director de Tesis.	II.
Aprobación del Tribunal de Grado.	III.
Hoja de Autoría.	IV.
Agradecimiento.	V.
Dedicatoria.	VII.
Resumen	VIII.
Historia Natural de la Investigación.	IX.
Introducción	1
Justificación	3
CAPÍTULO I	
1. Aspectos Generales de la Auditoría de Gestión	4
1.1. Gestión Empresarial	4
1.1.1 Concepto	4
1.1.2 Importancia	5
1.1.3 Funciones	6
1.2. Proceso Administrativo	7
1.2.1 Concepto	7
1.2.2 Importancia	8
1.2.3 Procesos	9
1.3. Control	13
1.3.1. Concepto	17
1.3.2 Importancia	14
1.3.3. Tipos de Control	14
1.4. Control Interno	16
1.4.1. Definición	16
1.4.2. Componentes de Control Interno COSO	17
1.4.3. Instrumentos para el control Interno	19
1.5. Auditoria	22
1.5.1 Concepto	22
1.5.2 Importancia	23
1.5.3 Tipos de Auditoria	23
1.5.4 Semejanzas y diferencias con otras auditorías	27
1.5.5 Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGAS)	28
1.6. Auditoría de Gestión	30
1.6.1 Concepto	30
1.6.2 Elementos de la Auditoria de Gestión	31
1.6.3 Faces de la Auditoria de Gestión	33

Introducción	35
---------------------	----

CAPITULO II

2.	Diagnóstico de la propuesta a la Empresa M. S. AUTOMOTORES S.A.	35
2.1	Fundamentación Teórica	35
2.2	Caracterización	36
2.3	Objetivos	38
2.3.1	Objetivo General	38
2.3.2	Objetivo específico	38
2.4	Descripción del Problema	39
2.5	Determinación de Variables	39
2.6	Diseño Metodológico	40
2.6.1	Tipo de la Investigación	40
2.6.2	Metodología	40
2.6.3	Preguntas Científicas	40
2.6.4	Unidad de Estudio	41
2.6.5	Población	42
2.6.6	Instrumentos Utilizados	42
2.6.7	Análisis de los Instrumentos Utilizados	42
2.7.	Análisis de la entrevista	43
2.7.1	Perspectiva del Administrador General	43
2.8.	Análisis de la Encuesta	49
2.8.1	Perspectiva de los empleados de M. S. AUTOMOTORES S.A.	49
2.9	Conclusiones y Recomendaciones de los resultados de las encuestas y entrevistas de los jefes y empleados de M.S. AUTOMOTORES S.A.	59

Introducción	61
---------------------	----

CAPITULO III

3.	Aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa M. S. AUTOMOTORES S. A. correspondiente al periodo enero-diciembre 2009.	61
----	--	----

AP	ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN	62
-----------	---------------------------------	----

- 1-1 Contrato
- 1-2 Propuesta de servicios
- 1-3 Distribución del trabajo
- 1-4 Siglas a utilizar por las integrantes del grupo
- 1-5 Cronograma del trabajo
- 1-6 Avances del trabajo
- 1-7 Marcas de auditoria
- 1-8 Personal del cliente con quienes debemos coordinar el trabajo

AP	ARCHIVO PERMANENTE	74
API	INFORMACIÓN GENERAL	76
	1.1 Reseña Histórica	
	1.2 Dirección de la matriz, sucursales, horarios de trabajo	
	1.3 Escritura de Constitución y Estatutos	
	1.4 Ampliaciones de capital	
	1.5 Cuadro de accionistas (% de participaciones)	
	1.6 Personal directivo	
	1.7 Actas de junta de accionistas	
AP2	ACTIVIDADES COMERCIALES O INDUSTRIALES	78
	2.1 Productos que fabrica o comercializa (indicar % de importación en relación al total)	
	2.2 Condiciones de venta por producto o Línea (indicar plazos, descuentos, garantías, etc.)	
	2.3 Principales mercaderías o materia para reventa	
	2.4 Proveedores principales	
AP3	INFORMACIÓN CONTABLE	79
	3.1 Principales departamentos o secciones, con una breve indicación de sus funciones y número de personas que los conforman.	
	3.2 Detalle de las firmas, iniciales o siglas utilizadas por los funcionarios responsables de autorizar documentos y de firmas Cheques.	
	3.3 Descripción del sistema contable utilizado (adjuntar un gráfico)	
	3.4 Libros y registros utilizados	
	3.5 Periodicidad en la preparación de informes	
AP4	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES	81
	4.1 Ingresos de caja	
	4.2 Egresos de bancos	
	4.3 Ventas y cuentas por cobrar	
	4.4 Activos fijos	
	4.5 Compras y cuentas por pagar	
	4.6 Remuneraciones	
AP5	HISTORIA FINANCIERA	83
	5.1 Resumen por años del balance general	
	5.2 Resumen por años del estado de resultados	

AP6	SITUACIÓN FISCAL	84
	6.1 Impuestos y contribuciones a que está obligada la empresa.	
	6.2 Copia o síntesis de las disposiciones legales que afecten a la empresa.	
AP7	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, FLUJOGRAMAS Y REGLAMENTOS	85
	7.1 Organigrama funcional estructural y funcional	
	7.2 Reglamento Orgánico Funcional	
	7.3 Reglamento de Personal	
	7.4 Reglamento de Adquisiciones	
	7.5 Reglamento de Caja Chica y Fondos Rotativos	
AP8	SINTESIS O COPIAS DE ESCRITURAS Y CONTRATOS DE LARGO PLAZO	90
	8.1 Contratos de préstamos	
	8.2 Contratos colectivos de trabajos	
AC	ARCHIVO CORRIENTE	91
	1.1 Análisis FODA	
	1.2 Evaluación preliminar de la estructura de Control Interno	
	1.3 Matriz de Ponderación de Riesgos	
	1.4 Informe del Análisis General y Diagnostico	
	1.5 Memorándum de Planificación Especifica	
	1.6 Matriz de Evaluación por Ponderación de Riesgos por componentes	
	1.7 Matriz de Riesgos	
	1.8 Elaboración y desarrollo de Programas de Auditoría	
	1.9 Evaluación de la estructura de Control Interno por componentes	
	1.10 Aplicación de Indicadores de Gestión	
	1.11 Hallazgos de Auditoría	
	1.12 Informe Final	
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148
	ANEXOS	
	Anexo N° 1.- Modelo de Observación	
	Anexo N° 2.- Modelo de Entrevistas	
	Anexo N° 3.- Modelo de Encuesta	
	Anexo N° 4.- Copia de Escritura de Constitución	
	Anexo N° 5.- Plan de Cuentas	

INTRODUCCIÓN

La Auditoría Gestión en toda organización comprende un conjunto de actividades que van dirigidas a los logros de metas u objetivos establecidos por la administración.

No obstante, la administración debe implementar estrategias acordes a los actuales momentos donde el ambiente de los negocios es cambiante, adaptándose a las alteraciones del mercado, utilizando de una manera más eficiente y efectiva sus recursos humanos, tecnológicos y financieros y así poder obtener bienes y servicios de calidad.

La investigación tiene un alcance de estudio diseñado donde nosotros como estudiantes y futuros profesionales, tengamos una amplia visión en lo referente a los cambios que tendrá la empresa, durante la aplicación de la Auditoría en ámbito integral con eficiencia y eficacia para un mejor resultado y toma de decisiones.

El presente trabajo tiene como finalidad analizar la economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología a la empresa M. S. AUTOMOTORES S. A. de la ciudad de Corrientes con el objetivo de determinar los beneficios que obtendrán al analizar su actividad.

Se puede concluir que el tema de investigación resulta novedoso y además traerá consigo beneficios sociales, ya que al evaluar esta empresa y aportar con criterios para su engrandecimiento y éxito, los trabajadores de este lugar tendrán mayor estabilidad porque trabajarán para una empresa más eficiente y estable que le puede brindar mayores beneficios.

Los métodos a utilizarse en la presente investigación se enmarcarán en los siguientes tipos de investigación:

Investigación de campo, porque nos permite recoger la información en el lugar de los hechos por medio de la entrevista, encuesta, cuestionario y la observación directa.

Las técnicas para el proceso de recolección de información y conocimiento serán: Encuestas y entrevistas aplicadas a cada área de trabajo; y la observación permite conocer la realidad de la Gerencia de Administración, y definir previamente los datos más importantes que deben recoger para tener relación directa con el problema de investigación.

La entrevista, en esta se aplicará una guía al gerente y a los jefes de la Gerencia de Administración.

La encuesta, para ello se utilizará un cuestionario para todos los funcionarios; el cual permitirá tener conocimiento de las motivaciones, actitudes, procesos aplicados en sus funciones y las opiniones de los individuos con relación a la entidad.

La observación, se utilizará guías de observación, los que serán de gran ayuda en todo el transcurso de la auditoría, para ir registrando todas aquellas situaciones de realce que se nos puedan pasar por alto.

La estructura del presente trabajo se ha dividido en tres capítulos: Capítulo I, contiene la fundamentación teórica de todo el proceso de auditoría, en el Capítulo II, se detalla un diagnóstico a las áreas: Contabilidad, Abastecimiento, Sistemas de Información de la Gerencia de Administración. Capítulo III, contiene el desarrollo de la Auditoría de Gestión a la empresa M. S. AUTOMOTORES S. A. de la ciudad de Corrientes al periodo Enero-Diciembre 2009.

JUSTIFICACIÓN

Las razones fundamentales que conllevan a plantearse y desarrollar esta investigación tiene que ver ciertamente con analizar los beneficios que tendrá la empresa en la aplicación de la Auditoría de Gestión donde podrá dar solución a las diferentes deficiencias encontradas, podrá también incrementar el grado de economía, eficiencia y eficacia, ética y ecología de todos los procesos dentro de la empresa. Los problemas administrativos, financieros y productivos pueden detectarse antes de que sucedan, por lo que le permite a la organización evitar mayores riesgos. Entendiéndose que mediante esta Auditoría se le ayuda a la empresa a tomar acciones que le permitan reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros y a una buena toma de decisiones.

Todas estas investigaciones son los lineamientos para la elaboración de la Auditoría de Gestión aplicando sus cinco elementos como son: Economía Eficiencia, Eficacia. Ética y Ecología de la misma manera se presenta una investigación donde se pretende buscar una nueva perspectiva que conduzca la labor del auditor interno hacia una mayor productividad y calidad, y se evalúe el riesgo de que ocurran errores e irregularidades significativas en las operaciones más importantes en una empresa.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA M. S. AUTOMOTORES S. A. DE LA CIUDAD DE CORRIENTES.

1.1 GESTIÓN EMPRESARIAL

La Gestión Empresarial posee como punto de partida los conceptos básicos de organización, lo que hace que sea aplicable a todo tipo de empresas, con el objeto de determinar estrategias que ayuden a lograr los objetivos y metas establecidas por la misma.

1.1.1 Concepto

Según (ANZOLA Rojas, Servulo en su libro *Administración de pequeñas empresas*, colección MC GRAW HILL. [s.l.]. [s.n]. 22 p) La gestión consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de los recursos económicos que posee la empresa.

La gestión es la acción a través de la cual se concretan las actividades de la organización; implica actuar conforme lo decidido por el órgano volitivo, trabajando sobre las variables controlables a efectos de generar los resultados buscados. Según: (BISORDI, Teresa MARIN, Teresa en su libro *Teoría Contable* [s.l.]. [s.n]. 35-36 p.).

Para la investigadora la gestión empresarial consiste en realizar una serie de actividades con miras a conseguir los objetivos planteados por una empresa, y esto se logra por medio de la planeación, organización, dirección y control, tanto los recursos económicos como humanos y así facilitar el proceso de toma de decisiones.

1.1.2 Importancia

[Es importante tener en cuenta que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.] Para Anónimo. Gestión y Administración. [en línea]. [s.n.] [Fecha de consulta: 2 de Mayo] Disponible en: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.htm>

Para la investigadora se puede afirmar que los niveles directivos quienes son los principales encargados de la gestión empresarial tiene la gran responsabilidad de adoptar e indagar nuevas formas o caminos que permitan el uso óptimo de los recursos en tiempo y calidad. Pues la gestión es eso, un conjunto de acciones o actividades que involucra tanto la dirección como la administración de un ente con el firme propósito de enrumbarla hacia el éxito.

[Si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privados empresarial. De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero

los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

Y es aquí en donde radica la diferencia más grande, ya que el sector privado, aplicando el concepto de gestión en el desarrollo de sus actividades obtiene muchas más ganancias que una empresa correspondiente al sector público, es por ello que es importante considerar la tecnicidad del concepto de gestión como parte de la gestión empresarial. De todas formas es importante también que se haga mención del hecho lógico que nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del Estado, y uno de esos recursos es la tecnología, una herramienta que ha ayudado ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.] Para Anónimo. Gestión y Administración. [en línea]. [s.n.] [Fecha de consulta: 2 de Mayo] Disponible en: http://www.gestionyadministracion.com/em_presas/concepto-de-gestion.htm

Para la investigadora en concordancia con lo anterior se concluye, que la gestión empresarial es un aspecto fundamental para todas las organizaciones que abarca muchos factores tales como económicos, tecnológicos, sociales entre otros, por lo tanto cada ente posee sus propios modelos o formas de gestión que refuerzan sus actividades y facilitan el logro de sus fines.

1.1.3 Funciones

[Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa.

a) La planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

b) La organización en donde se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

c) La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

d) El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.] Para Anónimo. Gestión y Administración. [en línea]. [s.n.] [Fecha de consulta: 2 de Mayo] Disponible en: http://www.gestionyadministracion.com/em_presas/concepto-de-gestion.htm

Para la investigadora todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentarán los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.

1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

1.2.1 Concepto

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la

eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

“Desde finales del siglo XIX se acostumbra a definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.” Para, STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, y GILBERT JR. Daniel R. Administración. 6ta. ed. México:[s.n], 2005.

Para la investigadora al hacer referencia nuestro trabajo de investigación se profundizará en lo que es el control, pero para poder comprender de mejor manera se describe a continuación los cuatro procesos.

1.2.2 Importancia

1. [Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento

de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.] Para STONER J. y WANKEL C. Administración. Prentice-Hall. [en línea]. México, [1990][Fecha consultada: 2 Mayo 2010] Disponible en: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm

Para la investigadora dentro del proceso administrativo es de vital importancia conocer y aplicar todos sus principios para cumplir con veracidad todos los puntos establecidos y así alcanzar la meta propuesta.

1.2.3 Proceso

El concepto de Gestión aplicado a la Administración de empresas presenta cuatro funciones del Procesos Administrativos importantes

a) Planificación

“Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio se pueda tomar medidas correctivas.” Para, STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, y GILBERT JR. Daniel R. Administración. 6ta. ed. México:[s.n], 2005.

Para la investigadora en base a estos conceptos se establece que la planificación es un proceso de vital importancia en las organizaciones pues constituye el patrón fundamental en el cual la empresa establece sus metas y la forma como lo va a lograr. Es imprescindible que al establecer las metas y objetivos se lo realice en

forma razonable con visión alcanzable en relación al tiempo y aceptación por parte de los demás.

b) Organización

“Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.” Para, STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. 6ta. ed. México:[s.n], Administración, 2005.

“La organización es coordinar a las personas y a las cosas de una empresa, en busca de un objetivo común, lo cual implica la asignación organizada de funciones a cada persona y las relaciones entre ellos. Para ANZOLA Rojas, Servulo. *Administración de pequeñas empresas*, colección MC GRAW HILL.[s.l.]. [s.n]. 22 p.

Se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados. Disponible en: (<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>) [Fecha consultada: 2 Mayo 2010]

Se concuerda con el criterio de los autores antes mencionados, ya que la organización consiste en distribuir adecuadamente los recursos que la empresa utiliza para lograr de manera eficiente los objetivos propuestos, puesto que es importante saber que una organización solo puede desenvolverse eficientemente, cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener el mismo resultado común con mayor facilidad y calidad

En esta etapa la empresa, con el anhelo de alcanzar los objetivos planteados considera tres aspectos importantes como: la estrategia, estructura y cultura; los mismos que no puede desvincularse ni actuar de manera independiente.

- **Estrategia:** acciones que emprenden los gerentes para alcanzar las metas de su empresa.
- **Estructura organizacional:** Es el medio que permite concretar la estrategia y da formalidad a la organización.
- **Cultura organizacional:** Son normas y valores que comparten los empleados de una organización.

c) Dirección

“Es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea.” Para, STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. 6ta. ed. México, Administración:[s.n], 2005.

Para la investigadora la palabra dirigir abarca varios conceptos, está relacionado con la autoridad con el mando de los niveles directivos hacia el personal para lograr juntos una misma meta en bien de la empresa. Pero algo que va mas allá de ello es que hay que saber dirigir, pues no es una buena técnica la presión sino mas bien el saber motivar y convencer al personal para que trabaje en conjunto y mirando hacia una misma dirección y no a intereses particulares.

d) Control

“El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.” Para, STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. 6ta. ed. México, Administración:[s.n], 2005.

La definición de Mockler divide al control en cuatro pasos:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento

Las metas deben ser establecidas en términos claros y medibles. Con fechas determinadas para que al momento de su ejecución no presente problemas.

- Medir los resultados

La medición debe ser habitual acorde al tipo de actividad que se esté evaluando.

- Determinar si los resultados corresponden a parámetros

En base a los dos pasos anteriores en este punto se realiza una comparación de lo planeado con lo ejecutado y así se podrá conocer si el ente marcha positiva o negativamente.

- Tomar medidas correctivas.

Tomando como referencia el resultado que arroje el paso anterior aquí se establecerá los correctivos que se requieren para lograr los cambios que permitan enrumbar de nuevo a la organización hacia el eficaz y efectivo cumplimiento de sus metas.

Tabla N° 1

Proceso Administrativo.



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.

Para la investigadora, dentro del proceso de control se ubica la auditoría como una herramienta de evaluación que ayuda a diagnosticar a las empresas su situación financiera, administrativa, operacional; todo esto dependiendo del tipo de auditoría que se aplique al ente. Y lo más importante es que sus resultados se constituyen en la base para la toma de decisiones de los gerentes.

Dentro de los diferentes tipos de auditoría se encuentra la auditoría de gestión, esta comprende un examen y evaluación global de la economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología de la administración y dirección de una organización.

1.3. CONTROL

1.3.1 Definición de Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Para Fayol, el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, con la finalidad de poder repararlos y evitar su repetición".

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

1.3.2 Importancia del control dentro del Proceso Administrativo

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posterior, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

1.3.3 Tipos de Control

- Control preliminar, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los

objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizado por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

- Control concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

El concepto mejor conocido del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

- Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el

administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción. Para: Ortiz Carlos, Rodríguez Vanessa, Romero [en línea]. [s.n.] [Fecha consultada: 3 Mayo 2010] Disponible en Mairenh<http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml#co>

Para la investigadora en conclusión se puede definir el control, como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos con lo planeado y lo ejecutado, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la empresa.

1.4 CONTROL INTERNO

1.4.1 Definición

Como lo señala **CHAPMAN William L**, 1965. 16 p. “El Control Interno se entiende como el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa”.

Al igual que **MAUTZ R.F.** 1964. 15 p. “El Control Interno es una expresión utilizada para describir todas las medidas tomadas por los propietarios y directores de empresa para dirigir y controlar a los empleados”.

De lo expuesto por los autores se considera que el Control Interno es un instrumento de gestión para todas las áreas y campos de las entidades ya sea pública o privada el mismo que requiere de un proceso que se compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento de los sistemas a lo largo del tiempo, de esta manera el administrador fomentará el cumplimiento de las políticas

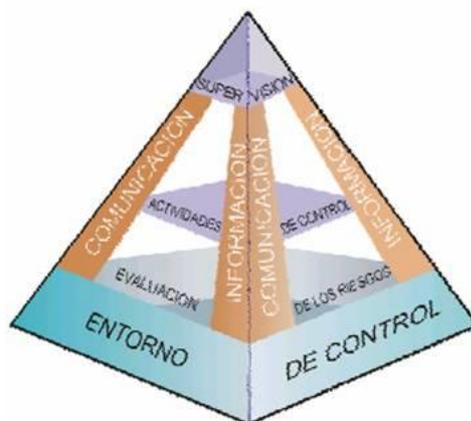
administrativas para lograr eficacia en las operaciones, cumplimiento de los objetivos organizacionales y para la toma de decisiones.

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración” Para: Estupiñán G. Rodrigo. Control interno y fraudes (COSO), Bogota, DC, ed. marzo del 2002. ISBN958-648-296-0.

Para la investigadora, en base a estos conceptos podemos crear un concepto propio y definir al control interno como todas las acciones que se llevan a cabo dentro de una empresa con la finalidad de cuidar cuidadosamente los recursos y el cumplimiento de las actividades establecidas.

1.4.2 Componentes de Control Interno COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)

Uno de los aportes importantes del informe COSO, es el de sistematizar en una estructura, a los controles que antes de COSO se venían aplicando en las organizaciones de una manera desvinculada unos de otros. COSO propuso en la versión original (COSO I), la siguiente clasificación:



Fuente: COSO

a) Ambiente de Control (o Entorno de Control).

El ambiente de control marca las pautas de comportamiento en una organización y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación en el personal respecto del control, además constituye la base de los demás componentes del SCI aportando disciplina y estructura.

El ambiente de control para el auditor le ayuda a seleccionar cuales controles pueden ser, en su caso, más eficientes para probarlos.

b) Valoración de Riesgos (o Evaluación de Riesgos).

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

c) Actividades de Control.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que tienden a asegurar que las directrices de la dirección se cumplen.

Ayudan asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

d) Información y Comunicación.

Se debe generar información confiable y oportuna para toma de decisiones. Se debe establecer una comunicación en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir, ascendente, descendente y transversal.

e) Monitoreo.

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno evaluando la calidad de su rendimiento en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si está operando en forma separada y si es necesario hacer modificaciones.

Las deficiencias en el SCI deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.

Según lo expuesto el control interno no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

1.4.3 Instrumentos para el Control Interno

Según COOPERS & LYBRAND 2002. 129 p. en su obra Control Interno Estructura Conceptual, señalan que “dentro del marco integrado se identifican ciertos instrumentos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa” Los mismos son:

1.4.3.1 Indicadores

El uso de los indicadores en la auditoría de gestión responde a la necesidad vital de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

En este enfoque, se puede identificar varios elementos importantes para originar el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios que la entidad brinda; así como el empleo puntual de sus recursos, a la vez que abre la

posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el efectivo cumplimiento de su objetivo trazado.

Para aplicar adecuadamente los indicadores es necesario conocer todo lo relacionado a:

- Concepto
- Características
- Aspectos en su formulación
- Niveles en su aplicación
- Dimensiones a evaluar

1.4.3.2 Escalas de Medición

Una escala es una característica de los objetivos para medir a través de una variable cuantitativa y cualitativa.

Cualquiera que sea la escala que se decida emplear, debe cumplir con dos propiedades básicas inherentes a un instrumento de medición: confiabilidad y validez.

La medición dentro del proceso de investigación en una auditoría generalmente se realiza a través de cuestionarios con la finalidad de describir, predecir y explicar los fenómenos administrativos.

1.4.3.3 Cuestionarios

Los cuestionarios constituyen un elemento esencial para poder recabar información de la organización u entidad en todos sus niveles, dependencias; por cuanto permite no solo la recopilación de datos, sino la percepción del medio ambiente, la cultura organizacional y el nivel de calidad del trabajo en función de su gente.

Su contenido es susceptible a cambios ya sea en aumento o disminución de información, ya que es necesario que sea flexible para obtener información real y verificable.

1.4.3.3.1 Contenido de los cuestionarios

Información general de la organización.- se define el marco referencial de la organización, bajo estudio, lo que permitirá su plena identificación y ubicación; elementos importantes para la determinación del objetivo, alcance y estrategias idóneas.

Información del área.- Una vez identificada la organización se debe captar los datos del área que se está auditando, lo que hará posible la precisión del nivel del análisis, y la asignación de responsabilidades y recursos para llevarlo a cabo.

1.4.3.4 Gráficos

El uso de gráficos durante la Auditoría de Gestión, facilita enormemente la visualización de la información, al mostrarla de manera condensada en formas y cuadros, lo que permite el seguimiento y presentación de resultados de manera ágil y accesible.

Además fortalece en gran medida las alternativas para recopilar información, ordenar las acciones y representar en forma objetiva los avances obtenidos como la interpretación entre los instrumentos empleados y resultados alcanzados.

1.4.3.5 Áreas de Aplicación

- Por etapa de proceso administrativo
 - a. Planeación

- b. Organización
- c. Dirección y
- d. Control
- Por los elementos específicos
 - e. Objetivos
 - f. Políticas
 - g. Procedimientos
 - h. Programas
 - i. Sistemas
 - j. Proyectos
 - k. Coordinación
 - l. Comunicación
 - m. Proveedores
 - n. Almacenes o Inventarios
 - o. Servicios Generales
 - p. Importaciones
 - q. Calidad
 - r. Servicios a Clientes
 - s. Asesoría Interna
 - t. Asesoría Externa

1.5 AUDITORÍA

1.5.1 Concepto

“La Auditoría en general es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.” Para: ARENS, Alvin A. y LAEBBECKE, James K. Auditoría un Enfoque Integral. 6ta. ed. México: 2004. 1.17.192-201 p. ISBN 0-13-289100-X.

Para la investigadora es un examen comprensivo de la estructura de una empresa y de la revisión de hechos pasados con la finalidad de emitir una Opinión de la realidad de una empresa para determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos y para de esta manera garantizar la integridad patrimonial de la misma al igual que de sus accionistas.

1.5.2 Importancia

[Las Auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una Auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la Auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.] Para: Flores Hurtado Pablo Emilio. Curso Elemental de Auditoría. [en línea][29/11/2005][Fecha consultada: 3 Mayo 2010][Fecha consultada: 5 Mayo 2010] Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/importancia-auditoria>.

Para la investigadora, todas las Auditorías además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

1.5.3 Tipos de Auditorías

a) Auditoría Financiera

[Es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

b) Auditoría de Cumplimiento

Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado

conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

Esta Auditoría se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

c) Auditoría de Gestión y Resultados

Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión. Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

d) Auditoría Administrativa

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

e) Auditoría Operativa

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas. Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas. Relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.

f) Auditoría de Gestión Ambiental

La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

Es necesario analizar y conocer en todo momento todos los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de personas calificadas

para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales. Establecer una forma sistemática de realizar esta evaluación es una herramienta básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al sistema de gestión establecido.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizadas sin interrupción.

g) Auditoría Informática de Sistemas

Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones. Líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas. Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía. Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor. La auditoría de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con la intención de mejorar su eficacia.

h) Sistemas Operativos

Engloba los Subsistemas de Teleprocesos, Entrada/Salida, etc. Debe verificarse en primer lugar que los Sistemas están actualizados con las últimas versiones del fabricante, indagando las causas de las omisiones si las hubiera. El análisis de las

versiones de los Sistemas Operativos permite descubrir la posible incompatibilidad entre otros productos de Software Básicos adquiridos por la instalación y determinadas versiones de aquellas. Deben revisarse los parámetros variables de las librerías más importantes de los Sistemas, por si difieren de los valores habituales aconsejados por el constructor.

i) Auditoría a los planes de desarrollo empresarial

La acción de planear las actividades permite al individuo fijarse metas, delinear los cursos de las acciones a seguir, establecer las reglas de juego, para que el lugar de estar a la defensiva, reaccionando a las circunstancias y eventualidades, haga que las circunstancias y eventualidades se ajusten a su voluntad mediante el establecimiento de un buen plan que le permita prever todos los posibles factores y elementos que pudieran incidir en las acciones, fijarse objetivos que deseen alcanzar, establecer las políticas que deban normar las operaciones y reglamentándolas en sistemas, métodos y procedimiento, que allanen el camino para el buen logro de esos objetivos, colocándolo a la ofensiva, atacando en vez de esperar a ser atacado; es decir, actuando, en vez de estar reaccionando. Anticiparse a los hechos es evitar sorpresas, que en la mayoría de los casos son desagradables.

La auditoría, al igual que cualquier otra actividad, requiere de una buena planeación, que le permita desarrollarse eficientemente y oportunamente.] Para anónimo. Auditoría Financiera, [s.n.], [S.I.] [Fecha consultada: 3 Mayo 2010] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/aufi/aufi.shtml>.

1.5.4 Semejanzas y diferencias con los otros tipos de auditoria

TABLA N° 2

Características	Auditoría Financiera	Auditoría de Gestión
1. Objetivo	Expresar una opinión sobre los estados financieros	Analizar y promover mejoras en los controles gerenciales y en resultados

Características	Auditoría Financiera	Auditoría de Gestión
2. Alcance	Registro Financieros	Eficiencia y economía en las operaciones y logro de objetivos y metas (efectividad)
3. Habilidades	Contadores Públicos	Interdisciplinario
4. Orientación	El pasado	Al futuro
5. Precisión	Absoluta	Relativa
6. Usuarios	Estado, inversionistas privados y público.	Titulares de entidades del Estado
7. Normas	PCGA, NAGAS, NAGU, NIAS	NAGU
8. Opinión	Si requiere	No se requiere
9. Resultado de la auditoría	Opinión sobre los estados financieros	
10. Énfasis	Los estados financieros presentan razonablemente	Mejoras positivas en las operaciones y resultados
11. Enfoque	Financiero	Gerencial
12. Criterio de éxito	Opinión sin salvedades	La entidad examinada adopta las recomendaciones.

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: tesista

1.5.5 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

Las normas de Auditoría son directrices generales que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la auditoría de estados financieros históricos. Ello concluye la consideración de capacidades generales como lo es la competencia e independencia, los requisitos de informes y la evidencia.

Existen diez estándares que se pueden clasificar en tres categorías como sigue:

Normas Generales

- Competencia profesional
- Cuidado Profesional
- Planeación y Supervisión
- Información pertinente y suficiente
- Pronóstico

Normas Relacionadas con el Trabajo

- El papel del profesional en materia de servicios de Asesoría Administrativa
- Acuerdo con el cliente
- Beneficios del cliente
- Comunicación de resultados

Normas de la Información

- El informe debe manifestar si los estados financieros fueron presentados de acuerdo con las NAGA
- Notas aclaratorias de estados financieros
- El dictamen incluirá la expresión de opinión respecto a los estados financieros.

La investigadora concuerda con las expresiones vertidas por los autores en cuanto a la importancia que se da a las normas de Auditoría en cada uno de los campos a aplicarse ya que de ellas depende el adecuado desenvolvimiento de la Auditoría brindando un respaldo a los informes presentados por el auditor.

1.6. AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.6.1 Concepto

[La Auditoría de Gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

La Auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.] Para: GuillermoCuella. [en línea] [Fecha consultada: 5 Mayo 2010] Disponible en: http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html.

[Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. Por otra parte los conceptos de eficacia, eficiencia y economía están indisolublemente asociados a esta clase de Auditoría.] Para: Sandoval, Eric. [en línea]. [s.n] [fecha consultada: 5 Mayo 2010] Disponible en: http://sasafst.js2a.com/contenido/CB4.htm#_Concepto.

Para la investigadora la gestión en toda organización comprende un conjunto de actividades que van dirigidas a los logros de metas u objetivos establecidos por la administración.

No obstante, la administración debe implementar estrategias acordes a los actuales momentos donde el ambiente de los negocios es cambiante, adaptándose a las

alteraciones del mercado, utilizando de una manera más eficiente y efectiva sus recursos humanos, tecnológicos y financieros y así poder obtener bienes y servicios de calidad.

La Auditoría de Gestión es una herramienta de ayuda para los gerentes, por cuanto va dirigida a evaluar las fuerzas y debilidades de una organización estableciendo las recomendaciones oportunas, con el fin de que la empresa alcance un grado satisfactorio de optimización.

1.6.2 Elementos de la Auditoría de Gestión

El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor gubernamental evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es, ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGIA Y ETICA, que a continuación se definen:

[Economía, uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

Eficiencia.- Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos,

económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.

Eficacia, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

Ecología.-Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

Ética.- es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad]. Para: Guillermo Cuella. [en línea][Fecha consultada: 5 Mayo 2010] Disponible en: http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html.

1.6.3 Fases de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión comprende de cinco fases que son:

FASE I

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

- Visita de observación entidad
- Revisión archivos Papeles de Trabajo
- Determinar Indicadores
- Detectar el FODA
- Evaluación Estructura Control Interno
- Definición de objetivo y estrategia de Auditoría.

FASE II

PLANIFICACIÓN

- Análisis información y documentación
- Evaluación de Control Interno por componentes
- Elaboración Plan y Programas

FASE III

EJECUCIÓN

- Aplicación de Programas
- Preparación de Papeles de Trabajo
- Hojas resumen Hallazgos por componente
- Definición estructura del Informe

FASE IV

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

- Redacción Borrador de Informe
- Conferencia final para lectura de Informe
- Obtención criterios entidad
- Emisión Informe final, síntesis y memorando de antecedentes

FASE V

- Seguimiento y Monitoreo

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PROPUESTA A LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA “M.S. AUTOMOTORES S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE CORRIENTES”

INTRODUCCIÓN

BISORDI, Teresa MARIN, Teresa en su libro *Teoría Contable* pág. 35-36). Menciona que: “La gestión es la acción a través de la cual se concretan las actividades de la organización; implica actuar conforme lo decidido por el órgano volitivo, trabajando sobre las llamas variables controlables a efectos de general los resultados buscados.”

Desde el punto de vista de quien realiza la Auditoría de Gestión, el diagnóstico permitió determinar las principales barreras de la Gestión Empresarial que impiden el cumplimiento de funciones ocasionando el desempeño correcto y eficaz de las metas, objetivos, políticas y procedimientos de la empresa; buscando en ello la eficiencia en el desarrollo de las actividades, el mismo que se basó en el estudio de los documentos proporcionados por el Gerente y su entrevista.

Para determinar la situación actual de la empresa M. S. AUTOMOTORES S. A. de Corrientes antes de proceder a la aplicación de la Auditoría de Gestión, se realizó entrevistas y encuestas a los funcionarios para determinar las fortalezas y debilidades que existen en esta área.

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Auditoría de Gestión es un estudio en el que muy pocas personas han trabajado como tema de investigación, sin embargo, luego de una revisión, es importante mencionar aquellos acontecimientos que tomaron relevancia dentro de la empresa M. S. AUTOMOTORES S. A. de Corrientes, mediante una entrevista efectuada al Administrador, quien nos menciona que en la entidad nunca se ha efectuado una Auditoría de Gestión salvo la aplicación de un Manual de Funciones, que fue aplicada por una alumna de la Universidad de la Cuenca del Plata cuya finalidad fue determinar los procedimientos de los empleadores para un excelente desarrollo de actividades.

La Auditoría de Gestión como disciplina es importante tanto en el sector público como el privado ya que mediante su aplicación se ha logrado detectar deficiencias en diferentes áreas, que afectan en forma negativa el correcto y eficiente desarrollo institucional.

La Auditoría de Gestión permite detectar deficiencias que se estén dando dentro de la empresa, las mismas que al ser examinadas a tiempo, podrían disminuir altos índices de dificultades que no permiten el completo desenvolvimiento de la organización, como ente de desarrollo y progreso a beneficio de la comunidad.

Podemos concluir mencionando que la Auditoría de Gestión sirve como una herramienta de ayuda de gestión y contribuirá a la toma de decisiones para la Gerencia, y a la vez permitirá cumplir a cabalidad los principios y normas que rige la profesión de un auditor, ya que solo de esta forma se puede obtener mejores resultados para la entidad.

2.2 CARACTERIZACIÓN

Para competir a nivel mundial, las empresas requieren de políticas, prácticas y sistemas que eliminen el desperdicio y logren crear valor para el cliente, donde el

valor es percibido por los clientes como una combinación de costo, calidad, disponibilidad del producto, servicio, confiabilidad, tiempo de entrega, etc. Ser de clase mundial significa que la compañía puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de competencia mundial, en este momento y seguir haciéndolo en el futuro.

El sector automotor es un buen indicador del desarrollo industrial de un país y de la situación de su economía. Las ventas de automóviles y equipos de transporte expresan la vitalidad de la demanda doméstica, en particular el poder adquisitivo y la confianza de los consumidores de clase media, mientras que las exportaciones de vehículos son un buen termómetro de la competitividad de la industria manufacturera y de sus posibilidades.

En el caso Argentino existe otra razón de particular interés para el análisis de esta actividad. A diferencia de lo ocurrido con la mayoría de las otras ramas industriales, la fabricación de automóviles y equipos de transporte registró una sustancial expansión durante la década pasada. Es más, el país llegó a exportar un número significativo de unidades donde la industria automotriz fue el eje de la segunda etapa de la revolución industrial.

El sector registró en el primer trimestre del 2010 una muy fuerte recuperación con aumentos del 74 % en la producción, 100 % en exportaciones y del 50 % en las ventas, informó en el mes de mayo del presente año la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFSA). La actividad muestra una firme salida de la crisis, por la demanda de Brasil y por las compras del mercado doméstico de sectores medios y medios altos que buscan hacer pesar el valor de sus ahorros antes de que los licue la inflación.

La empresa M. S. AUTOMOTORES S. A. ubicada en la ciudad de corrientes; entidad de carácter privada cuya actividad es la prestación del servicio en las distintas ciudades de la provincia, cuenta con varios departamento, que cumplen funciones específicas, pero no lleva acabo procesos de control adecuados en el desarrollo de las actividades, además no se realiza procesos que permitan medir

el grado de cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la Gerencia, no existe una buena difusión de los manuales de procedimientos donde se especifica las tareas y funciones que el recurso humano debe cumplir.

La finalidad de este tema de investigación apunta a seguir una metodología de trabajo y a brindar una ayuda eminentemente a la empresa en general; ya que la falta de su aplicación no ha permitido determinar la distribución y uso adecuado de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

Se determinó los problemas expuestos en los párrafos anteriores; con la visita preliminar, revisión de la documentación aportada por la empresa; manuales de funciones, leyes y reglamentos bajo los cuales se manejan y la aplicación de distintas técnicas de recopilación de información como; entrevistas dirigida al contador de la entidad y encuestas al personal del área.

Para solucionar los problemas encontrados y una vez reconocido la necesidad de la aplicación de la Auditoría de Gestión a la empresa M. S. AUTOMOTORES S. A. se determinó las acciones a seguir como la planeación, instrumentación, examen y la comunicación de resultados a través de un informe que estará enfocada especialmente a cada área de la empresa.

La presente investigación se desarrolló para el periodo 2009, a la empresa M. S. AUTOMOTORES S. A. ubicada en la Av. Independencia 4070 en la ciudad de corrientes, la cual permitió determinar las principales falencias que impiden el buen cumplimiento de objetivos y metas.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo General

Aplicar la Auditoría de Gestión en la concesionaria M. S. AUTOMOTORES S. A. en base a la evaluación de la economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología y así lograr emitir el informe final con información útil, práctica y adecuada que sirva como herramienta para la toma de decisiones.

2.3.2 *Objetivos Específicos*

- Delimitar el marco teórico y conceptual para la Auditoría de Gestión a ser aplicada en la concesionaria M. S. AUTOMOTORES S. A.
- Diagnosticar a profundidad la situación administrativa, financiera y productiva de la empresa en estudio en el periodo determinado.
- Practicar una Auditoría de Gestión a la concesionaria M. S. AUTOMOTORES S. A. en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

2.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las falencias y oportunidad empresarial de M. S. AUTOMOTORES S. A. considerando los factores de la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología y mediante esto aplicar la Auditoría de Gestión?

2.5 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

TABLA N° 3

Unidad de Análisis	Variables
M. S. AUTOMOTORES S. A.	<p>GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización <ul style="list-style-type: none"> a) Estrategia b) Estructura c) Cultura • Dirección • Control <p>ELEMENTOS DE GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economía { recursos • Eficiencia { costo-beneficio • Eficacia { cumplimiento • Ecología { medio ambiente • Ética { conducta
Auditoría de Gestión	

Fuente: Investigación Directa. **Elaborado por:** tesista

2.6. DISEÑO METODOLÓGICO

2.6.1 Tipos de Investigación

La presente investigación corresponde a un estudio descriptivo debido a que se trata de adecuar de forma sintética las características del sistema en cada área. Comentar documentos, archivos, que se utilizan en un área, por lo cual la tesis por razones de la empresa requiere de la aplicación de este método, el mismo que permitirá medir, evaluar y recolectar datos sobre la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología sobre la empresa para determinar la situación real y a la vez obtener la suficiente información para la correcta aplicación de la auditoría en M. S. AUTOMOTORES S. A.

2.6.2 Metodología

El proyecto de investigación usara un diseño no experimental, el mismo que se define como “una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulable.” Para LOZADA Francisco, Investigación Científica, [en línea][Fecha consultada: 15 Mayo 2010] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2i.htm>.

Bajo este concepto se puede establecer con certeza que el presente proyecto constituye un diseño no experimental puesto que no se puede manejar las variables directamente, porque están ya han ocurrido con anterioridad. Este tipo de diseño permite ver la realidad sin poder influir en las mismas; es mas solamente se puede constatar los efectos.

2.6.3 Preguntas Científicas

- ¿Qué bases teóricas y conceptuales servirán de base para el desarrollo de este trabajo?
- ¿Cómo obtener información sustentable y suficiente para el trabajo de auditoría de la empresa en estudio?

- ¿Cómo se puede evaluar la gestión en la empresa M. S AUTOMOTORES S. A. correspondiente al año 2009?

2.6.4 Unidad de Estudio

El presente trabajo de investigación, está enfocado a todos los empleados que prestan servicios en la empresa M. S. AUTOMOTORES S. A.

El mismo se encuentra conformado de esta manera:

TABLA N° 4

<u>CARGOS</u>	<u>NÚMERO DE UNIDADES A INVESTIGAR</u>
• Administrador	1
• Empleados administrativos	10
• Gerente de Compras	1
• Empleados sector compras	1
• Gerente de Ventas	1
• Empleados sector ventas	12
• Gerente de Finanzas	1
• Empleados sector finanzas	2
TOTAL	29

Fuente: Investigación Directa.
Elaborado por: grupo de tesis

2.6.5 Población

En la población para la realización de la entrevista; se consideró al Administrador de la empresa y la aplicación de las encuestas se efectuó a los demás gerentes y empleados.

2.6.6 Instrumentos utilizados

En cuanto al instrumento de recolección a emplearse, se trabajó con un cuestionario que incluye preguntas cerradas y abiertas que fue administrado a través de una entrevista personal y encuestas.

Además como la investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno en estudio, otra técnica aplicada para la investigación fue la observación. El cual consiste en observar minuciosamente el fenómeno o hecho para luego poder tomar información y registrarla para su posterior análisis.

También se considero apropiado ayudarse de la investigación documental ya que se recopiló de distintas fuentes (principalmente bibliografías) lo referente a la fundamentación teórica. El objetivo de esto fue utilizar otros medios para complementar y fundamentar las conclusiones.

2.6.7 Análisis de los instrumentos utilizados

Se procedió a efectuar un análisis de las respuestas recibidas, ello responde a las necesidades de mostrar cómo, en alguna medida, lo que sucede en el interior de una empresa se deja de manifestar a través de las respuestas de quienes tienen el difícil pero a la vez interesante papel de manejar la gestión de la empresa. Además he contribuido con interpretaciones personales de los hechos.

2.7 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.

2.7.1 PERSPECTIVA DEL ADMINISTRADOR GENERAL

Objetivo: Conocer en qué medida cumple la empresa M. S. AUTOMOTORES S. A. con la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, con la finalidad de obtener información necesaria para mejorar la Gestión Empresarial.

Nombre : Cdor. Oscar Escala
Cargo : Administrador General
Fecha : 28 de mayo del 2010
Hora solicitada : 19:00 pm
Lugar : M. S. AUTOMOTORES S. A.

1. ¿Cómo está organizado M. S. AUTOMOTORES S. A.?

Según la ley de sociedades N°19550 y el acta de constitución fue creada el 8 de agosto de 1985 como concesionaria Chevrolet en la Provincia de Corrientes bajo la figura de Sociedad Anónima. Los miembros fundadores son tres, los que conforman el directorio y se cuenta con una sindicatura compuesta de dos síndicos.

2. ¿La entidad dispone de un plan estratégico que ha sido socializado en todos los niveles jerárquicos?

M. S. AUTOMOTORES S. A. cuenta con un plan estratégico que le permite planificar sus actividades para alcanzar los objetivos propuestos, es decir, es un proceso de construcción de un puente entre la situación actual y la situación deseada por la empresa. Para ello se debe asignar de forma racional los recursos y medios disponibles, de tal manera que se logre una competitividad.

3. ¿Considera usted que los objetivos y metas institucionales son claras y guardan relación con las necesidades de cada departamento?

Sí, porque en base a una adecuada coordinación de los objetivos y metas en cada área departamental se ha podido satisfacer las necesidades de las mismas, lo cual permite lograr con eficiencia y eficacia los objetivos empresariales propuestos; los mismos que tienen como prioridad lograr la satisfacción del cliente, optimizar recursos y el mejoramiento continuo de la empresa.

4.- ¿Considera usted importante que se realice una Auditoría de Gestión en la empresa?

Sí, porque la Auditoría de Gestión es una herramienta que hoy en día es de gran importancia para las empresas, ya que permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficacia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la Auditoría de Gestión en el más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.

5. ¿Existe un manual de funciones en el cual todo departamento está sujeto para un adecuado cumplimiento de las actividades?

Sí existe un manual de funciones el cual fue rediseñado por una estudiante de la Universidad de la Cuenca del Plata y aprobado por la asamblea de accionistas.

6. ¿Considera Ud. que se cumple a cabalidad con el manual de funciones?

Sí, considero que mediante un proceso de función guía a todos los niveles jerárquicos que logra un cumplimiento adecuado.

7. ¿Cómo se da a conocer las políticas institucionales a los diferentes miembros de la empresa?

Por medio de comunicados y reuniones con el personal.

8. ¿Cómo se realiza la medición de los objetivos y metas empresariales?

Para cada uno de los procesos, objetivos y metas empresariales, se ha diseñado un conjunto de indicadores que permite a la empresa realizar un monitoreo permanente para establecer el grado de cumplimiento de los mismos y formular los correctivos necesarios para reducir las desviaciones detectadas, dicha medición se realiza a través de un tablero central de comando el cual resume los principales objetivos, metas, indicadores, período de medición, fuente de captura y responsable; garantizando así un proceso sistemático de medición y control.

9. ¿Considera usted eficiente la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa?

La Gestión Administrativa y Financiera en la empresa es eficiente gracias al análisis sistemático y profesional de un equipo de trabajo multidisciplinario; que ha permitido a la empresa alcanzar competitividad en el mercado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes a través de la buena comunicación de nuestros vendedores, lo que se traduce en un nivel de rentabilidad aceptable para los accionistas, garantizando de esta manera estabilidad laboral y prestaciones sociales adecuadas al personal de la empresa.

10. ¿Existe en la empresa un sistema de control interno?

En la empresa existe un adecuado sistema de control interno, el mismo que permite llevar a cabo un grupo de acciones estructuradas y coordinadas, que están encaminadas a la consecución de un fin. El mismo tiene un mayor grado de eficiencia cuando está insertado a los procesos y se complementan como

parte indisoluble de la entidad. Esto comúnmente lo realiza el responsable de cada área cuya responsabilidad es organizar, establecer y mantener el sistema de control, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización.

11. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación?

Regularmente de acuerdo a las necesidades de la empresa, pudiendo variar entre una a cuatro veces en el año calendario.

12. ¿Existe un control adecuado del stock de Inventarios?

Sí, y consiste según el MIC de compra.

13. ¿Existe niveles adecuados para las compras y/o contrataciones de acuerdo a montos o volúmenes?

Sí, se efectúan cada mes. y según el cupo

14. ¿A qué áreas se reporta permanentemente la información relativa al departamento y con qué periodicidad?

A los propietarios de la empresa independientemente del área y de las causas.

15. ¿Qué beneficios obtiene la empresa en adquirir vehículos usados para su venta?

Los beneficios que se obtienen dependen de la marca y el año de fabricación del auto.

ANÁLISIS:

Una vez realizada la entrevista al Cdor. Oscar Scala, Administrador general de M. S. AUTOMOTORES S. A. se puede ver que:

- La compañía se constituyó según la ley de sociedades, conformado por 3 personas y en la actualidad forman parte del directorio el Sr. Mario Sebastiani con un 99% y su esposa la Sra. Luisa Cumdom con un 1% siendo así el propietario mayoritario de la concesionaria.
- El plan estratégico que dispone la empresa es de mucha ayuda para cumplir con sus objetivos y es parte de un logro en el mercado de vehículo colocándose como concesionaria líder.
- Sus objetivos como su meta planteada y con el esfuerzo de cada departamento ha logrado un eficaz trabajo en el mercado.
- No se ha realizado ningún tipo de Auditoría a esta empresa debido a ninguna exigencia recibida porque se conforman con el resultado de los síndicos y si es muy apropiado llevar a cabo la Auditoría para conocer una opinión externa.
- Este manual fue diseñado por un estudiante y aprobado hace unos dos años atrás por el directorio y la asamblea, desde ahí se bien cumpliendo con los objetivos más eficientemente para obtener un mejor resultado.
- Las políticas o cambios en la compañía se dan a conocer en una reunión con el directorio.
- El funcionamiento de la empresa es verdaderamente un éxito debido al esfuerzo diario del personal y del Sr. Sebastiani alcanzando así un rating en ventas favorable en los últimos años.

- El Control Interno que tiene la empresa es muy bueno ya que se refleja en el buen uso y cuidado de sus activos.
- Las capacitaciones son continuas donde la concesionaria cuenta con un plan que exige la actualización inmediata de cada componente del vehículo siempre y cuando se lo exija, todas las capacitaciones son orientadas al mejor desenvolvimiento en la venta de vehículos y son capacitados solo vendedores.
- La compra mensual se efectúa mediante un MIC donde consiste en precios y modelos desde el más caro hasta el más barato y según el cupo, estas son almacenadas hasta su venta que se efectúan según el impulso de los vendedores de no ser así se patenta hasta el mes de abril para su venta considerando que en julio de cada año salen nuevos autos. Si el modelo no ha cambiado dentro de tres años la compañía que distribuye los autos realiza un ristailing que consiste en cambiar las características.
- Cada novedad que se suscite en la empresa es reportado inmediatamente a los propietarios sin importar el orden organizacional donde él lo resuelve asumiendo toda responsabilidad ante terceros.
- La empresa es familiar donde las decisiones son tomadas por el socio mayoritario.

2.8. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

2.8.1 PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS DE M.A.S AUTOMOTORES S.A.

OBSERVACIONES: En esta empresa se contaba con 28 personas para la aplicación de las encuestas, pero solo fue posible aplicarles a 25, debido a que las otras tres son los gerentes y por distas razones no se pudo encuestarles, además no se llevo a cabo la entrevista ya que no se conto con su predisposición para llevarla a cabo.

1. Se indagó sobre si los empleados conocen la visión, misión de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA%
SI	20	80.00
NO	5	20.00
TOTAL	25	100.00



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

Los empleados de M. S. AUTOMOTORES S. A. en referente a si conocen o no la visión y misión de la institución, el 80% sí conocen y el 20% no conocen.

En base a la gráfica se determina que una gran parte del personal tiene un buen conocimiento de la visión, misión de la institución, además se pudo concluir que el resto de los encuestados no tienen un buen conocimiento de la planificación estratégica por cuanto son personas que hace poco tiempo han iniciado a desempeñar sus actividades.

2. Se indagó sobre la capacitación que se da al personal por parte de la Empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA%
Anual	15	60.00
Trimestral	4	16.00
Cuatrimestral	6	24.00
TOTAL	25	100.00



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

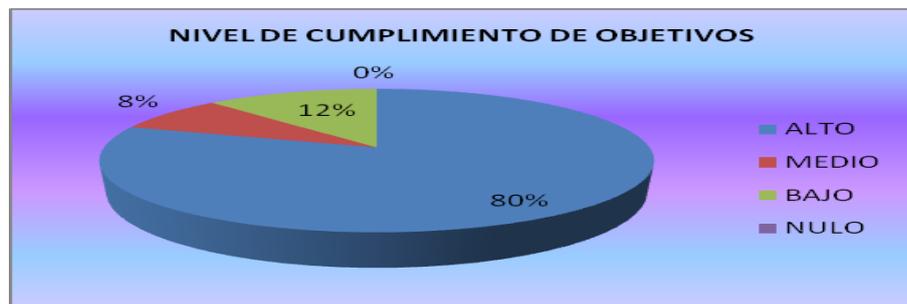
Los empleados de M. S. AUTOMOTORES S. A., en lo que respecta a la periodicidad de la capacitación, que del 100% de encuestados, el 60% nos dicen que se lo lleva a cabo de manera anual mientras que el 16% nos dicen que se lo lleva a cabo de manera trimestral. Y el 24% lo lleva a cabo de manera cuatrimestral.

Por lo que podemos determinar que todos los empleados de esta área, considera que el nivel de capacitación es excelente, teniendo como consecuencia un buen desempeño laboral y a su vez el cumplimiento eficiente de los objetivos llegando a un eficaz resultado de los programas de capacitación implantados de manera continúa para el buen desarrollo empresarial.

3. Se indagó sobre si el nivel de cumplimiento que existe en cada uno de los siguientes indicadores como:

OBJETIVOS:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA%
Alto	20	80
Medio	2	8.00
Bajo	3	12.00
Nulo	0	0.00
TOTAL	25	100.00



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

METAS:

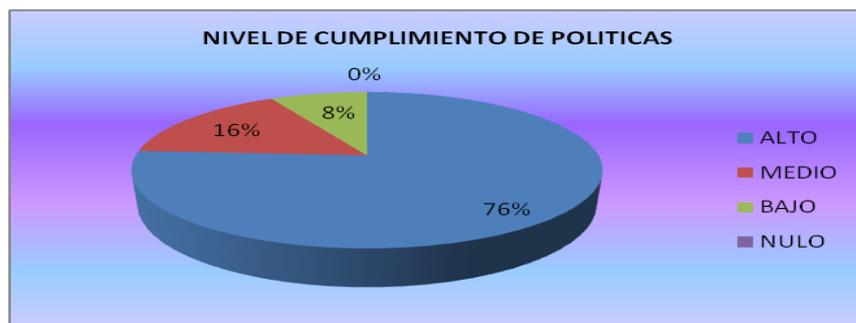
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA%
Alto	18	72.00
Medio	5	20.00
Bajo	2	8.00
Nulo	0	0.00
TOTAL	25	100.00



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

POLITICAS:

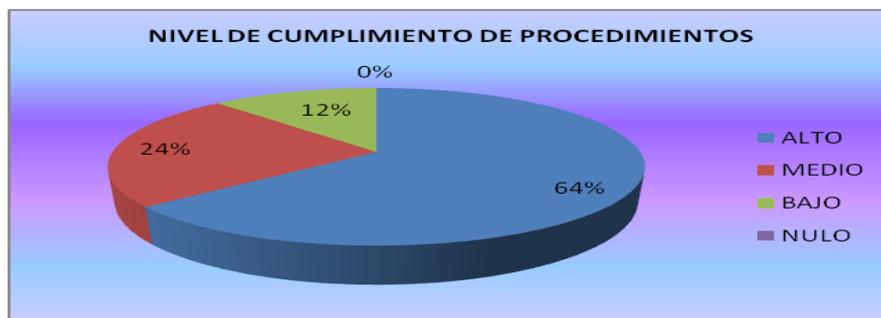
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA%
ALTO	19	76.00
MEDIO	4	16.00
BAJO	2	8.00
NULO	0	0.00
TOTAL	25	100.00



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

PROCEDIMIENTOS:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA%
ALTO	16	64.00
MEDIO	6	24.00
BAJO	3	12.00
NULO	0	0.00
TOTAL	25	100.00



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

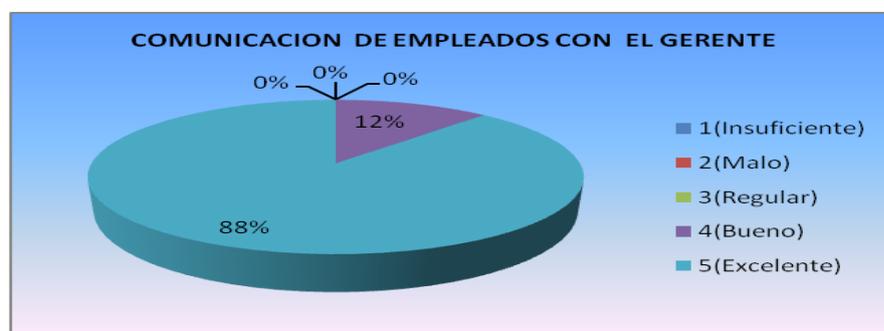
Los empleados de M. S. AUTOMOTORES S. A. en lo que respecta al nivel de cumplimiento que existe en cuanto a los objetivos, que del 100% de encuestados,

el 8% de los encuestados consideran que es medio y el 12% considera que es bajo, el 80% consideran que es alto; con respecto a las metas el 20% consideran que es medio, 8% consideran que es bajo y el 72% consideran que es alto; en cuanto a las políticas el 16% establece que es medio, el 8% considera que es bajo y el 76% se considera que es alto; en cuanto a los procedimientos, el 24% establece que el nivel es medio, el 12% se considera un nivel bajo y el 64% se consideran que es alto.

Como se puede verificar el nivel de cumplimiento actual que se da a los distintos indicadores, la mayoría de encuestados de la empresa, nos confirman que existe un nivel alto con respecto a los objetivos de la misma manera sigue bajando pero se mantiene en alto todos los procedimientos, es decir se está cumpliendo apropiadamente ese indicador y por ende las metas y objetivos podrán desarrollarse eficientemente en el desarrollo empresarial.

4. Se indagó sobre el nivel de comunicación que existe en las actividades de la Empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA%
1(Insuficiente)	0	0.00
2(Malo)	0	0.00
3(Regular)	0	0.00
4(Bueno)	3	12.00
5(Excelente)	22	88.00
TOTAL	25	100.00



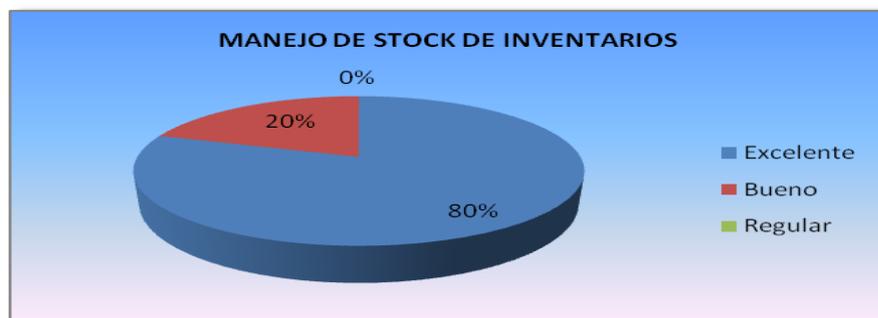
Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

Del 100% de los encuestados el 88% nos dicen que el grado de comunicación es excelente y el 12% considera que es bueno.

Por lo que podemos decir que la empresa cuenta con una estrategia excelente canal de comunicación de esta manera permite alcanzar satisfactoriamente los objetivos de la Institución ya que si no existe una buena comunicación y de nada sirve las políticas, si no son comunicadas y comprendidas por todos los integrantes de la empresa.

5. Se indagó sobre el manejo que le dan al stock de inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Excelente	20	80.00
Bueno	5	20.00
Regular	0	0.00
TOTAL	25	100.00



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

Los empleados de la empresa, que del 100 % el 80% considera que el manejo que se le da al stock de inventarios es excelente y el 20% es bueno.

Por lo que podemos decir que dentro de la empresa existe un buen manejo en el stock de inventarios ya que se da una revisión periódica de la existencia de bodega de la misma manera al no venderla provoca un acumulamiento pero dentro del año se ha logrado su venta satisfactoriamente.

6. Se indagó si los funcionarios conocen la existencia de un plan de acción para corregir desviaciones hacia el cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Conoce	24	96.00
Desconoce	1	4.00
TOTAL	25	100.00



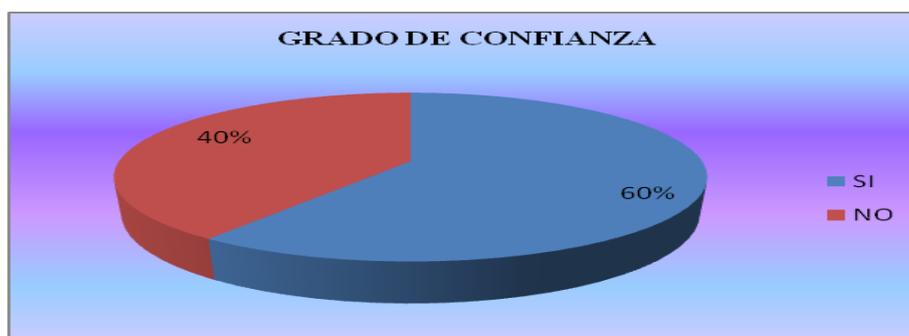
Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

En la empresa del 100% de los encuestados el 96% nos dicen que existe un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos y el 4% nos dice que no conocen.

Podemos decir que existe un plan de acción de manera que les permite a los directivos corregir desviaciones en cuanto al cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos, de la misma manera estar protegidos en cuanto al riesgo que se presente ya sea interno en el ámbito laboral caso contrario provocaría desviaciones en el cumplimiento de metas.

7. Se indagó si los empleados creen que la empresa puede beneficiarse de alguna manera en particular (ahora y en el futuro) de algún servicio ecosistémico.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	15	60.00
NO	10	40.00
TOTAL	25	100.00



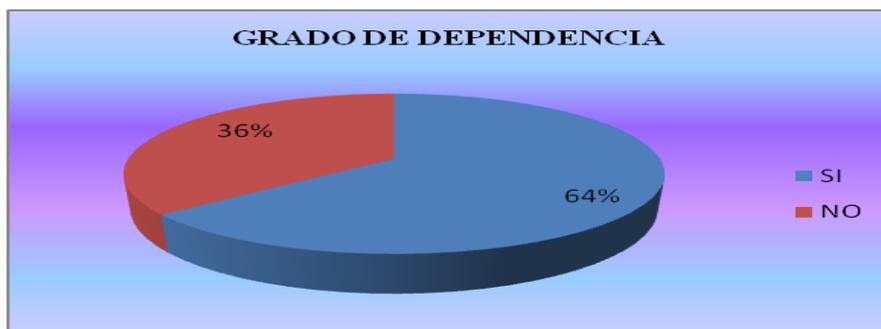
Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

En la empresa del 100% de los encuestados el 60% nos dicen que sí se pueden beneficiar del servicio y el 40% nos dice que no.

Podemos decir que la encuesta realizada a los empleados dicen conocer de los beneficios que brinda el ecosistema como son el agua, de la misma manera se ven reflejadas en la contaminación que ocasiona los autos y las mecánicas automotrices autorizadas para la concesionaria para una eficiente trabajo y menos peligro se basan en la ley de riesgos del trabajo.

8. Se indago sobre si los empleados consideran que la empresa depende de alguna manera en particular de algún servicio ecosistémico, como por ejemplo el suministro de energía o agua, las materias primas, etc.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	16	64.00
NO	9	36.00
TOTAL	25	100.00



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

En la empresa del 100% de los encuestados el 64% nos dicen que si depende de beneficio ecosistemico y el 36% nos dice que no.

Podemos decir que la encuesta realizada a los empleados, manifestaron que la concesionaria obligatoriamente depende del servicio de agua y luz debido a que son el elemento primordial para el trabajo diario y la primera estrategia para cumplir eficientemente los objetivos. Considerando también el almacenamiento de agua en caso de escases.

9. Se indago sobre si los empleados consideran si su trabajo es eficiente o deficiente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
EXCELENTE	20	80.00
REGULAR	5	20.00
TOTAL	25	100.00



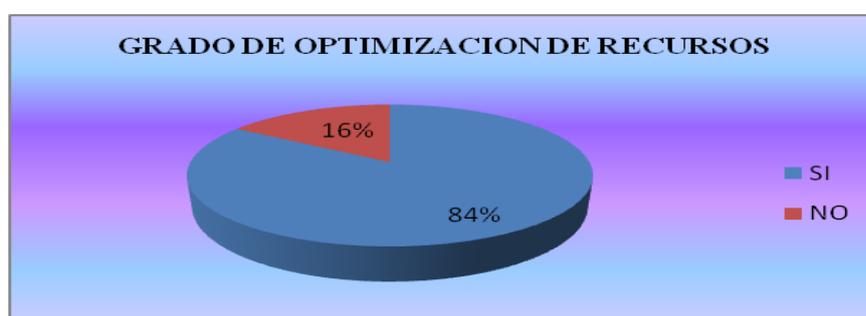
Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

En la empresa del 100% de los encuestados el 80% nos dicen que son eficientes en las tareas realizadas y el 20% nos dice que no.

Podemos decir que la encuesta realizada a los empleados manifestó que sí llevan a cabo con responsabilidad las labores, cumpliendo cada día con lo planteado para un mejor resultado, cabe recalcar que existen algunas falencias por el desconocimiento de las actividades a realizar.

10. Se indaga sobre si los empleados aprovecha al máximo de los recursos materiales y financieros que dispone la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	21	84.00
NO	4	16.00
TOTAL	25	100.00



Fuente: Encuestas.
Elaborado por: tesista

De la encuesta realizada a los empleados el 100% de los encuestados el 84% nos dicen que si aprovechan los recursos y el 16% nos dice que no.

Podemos decir que la mayoría de los encuestados optimizan los recursos materiales y financieros debido a que cada uno cuenta con su propio material y equipo de trabajo para un mayor desenvolvimiento y al no contar con esto tu trabajo se vuelve lenta hasta una nueva requisición de la misma manera esto abarca todo lo referente a costo-beneficio.

2.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS REALIZADAS

CONCLUSIONES

General

En base a las encuestas realizadas a los empleados y trabajadores de la empresa M. S. AUTOMOTORES S. A. se ha podido establecer lo siguiente:

- Esta información constituye pilar fundamental para identificar nudos críticos, y desviaciones sobre los planes y programas para establecer un sistema de sugerencias y recomendaciones que mejoren el desempeño institucional.
- La Auditoría de Gestión constituye una herramienta para la empresa ya que permitirá medir el desempeño institucional con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas.
- La Auditoría de Gestión servirá como un mecanismo fundamental para que los empleados y trabajadores de la empresa se ajusten a los criterios de eficiencia, eficacia y economía necesarios para un acertado desempeño empresarial.

Específicos

- La asignación de funciones no es la adecuada ni la correcta, debido que cumplen roles externos e internos en cuanto al control y manejo de la contabilidad.
- El organigrama está mal estructurado, enfocando al departamento de administración, es decir este no debe llevar las funciones de un departamento de recursos humanos.

- No existe un adecuado control interno.

Recomendaciones:

- M. S. AUTOMOTORES S. A. requiere la aplicación de la auditoría de gestión; para de esta manera evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos y desempeño institucional, para alcanzar eficiencia y efectividad en cada uno de sus procesos.
- Se recomienda la aplicación de una Auditoría de Gestión para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, en pos de ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes y garantice la supervivencia de la empresa en un mercado altamente competitivo, con una rentabilidad social y financiera adecuada.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA CONCESIONARIA M. S. AUTOMOTORES S. A. UBICADA EN LA CIUDAD DE CORRIENTES – ARGENTINA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrollara la Auditoría de Gestión llevando a cabo los pasos establecidos; detallándose en tres archivos como son: archivo de planificación, que se relaciona en la presentación y contrato de la firma auditora; archivo permanente, se relaciona en la información que otorga la entidad; archivo corriente, consiste en el análisis de la información otorgada y por ultimo emite conclusiones y recomendación en el informe final.

Una vez llevado a cabo la Auditoría, el auditor está libre de responsabilidad en la toma de decisiones por parte de la gerencia en caso de aplicar las sugerencias emitidas por el auditor, salvo sea las responsabilidades que recaen en él durante la aplicación de la Auditoría.

A continuación se presenta la práctica profesional realizada a la Concesionaria M. S. AUTOMOTORES S . A.