

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**

DESARROLLO DE LA TESIS

Título de la investigación

**LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA EXTERNA EN
LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA
BAJOPONTINA S.A. DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE
BEBIDAS GASEOSAS-2016**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**

AUTORES:

Rosemary Cárdenas Pinedo - Luis Bardález Del Aguila

ASESOR:

Mg. Silvia Liliana Salazar Llerena

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Desarrollo de planes estratégicos
y desarrollo institucional**

LIMA, PERÚ

MAYO 2017

**LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA EXTERNA EN LOS
PROCESOS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA
BAJOPONTINA S.A. DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE
BEBIDAS GASEOSAS-2016**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración y Gestión de
Empresas en la Universidad Peruana de las Américas

APROBADO POR:

MG. VINCES YACILA, VICTOR

Presidente

LIC. VASQUEZ QUIÑONEZ, MANUEL

Secretario

MG. CASTILLO PEBES, ROBERTO

Vocal

FECHA: 17 de mayo de 2017

AGRADECIMIENTO

A Dios, le agradezco lo que soy, por la salud que me da día a día, por la familia que me ha dado, mi madre, mi esposo, mi hijo, mis hermanos que me han dado la fuerza para seguir adelante, en especial a mi esposo Hugo por ser una persona incondicional siempre apoyándome en los momentos más difícil de mi vida dándome ese empujoncito para poder culminar con éxito mi carrera profesional.

A mi madre por estar siempre pendiente de mi vida y ser esa persona que me dio valor día a día para seguir creyendo en todos los sueños que puedo alcanzar.

Rosemary Cárdenas Pinedo

En la vida nos encontramos con muchos retos, y uno de ellos es la universidad. Para mí no importa la edad para empezar sino la decisión y las ganas, ya que la universidad, más allá de ser un reto, es una base no solo para entender el campo en el que me he visto inmerso, sino para lo que se viene en mi vida y mi futuro.

Le agradezco a todos los que me protegen con mis oraciones. Agradezco a mis padres, a mi esposa y mis hijos, quienes son y seguirán siendo el apoyo emocional para seguir adelante en mi vida profesional.

Les agradezco a los profesores que me impartieron conocimientos en esta etapa de mi vida y a mis compañeros, con quienes compartí todo este tiempo llegando a ser un gran equipo.

Luis Bardalez Del Aguila

Resumen

La presente investigación nace a partir de la necesidad de modificar procesos en la Distribuidora BAJOPONTINA S.A., empresa que presta servicios de venta y distribución de bebidas gaseosas en Lima, que en los meses de diciembre a marzo incrementa sus ventas, presentándose problemas en los procesos de distribución debido a la falta de unidades móviles para este fin. El objetivo principal es demostrar cómo la utilización de una auditoría de gestión externa tiene una gran relevancia en las organizaciones, sobre todo en la Distribuidora BAJOPONTINA S.A., al obtener información que muchas veces no se puede identificar al estar inmerso en trabajos principales de la empresa; así mismo, ayuda a determinar cómo lograr mejoras en la eficiencia de la planificación, control y buen uso de los recursos, optimizando los procesos y permitiendo así a los emprendedores dedicarse a su actividad principal. La presente investigación se hizo con base en resultados de diferentes tesis nacionales e internacionales, así como de proyectos ejecutados por empresas privadas. Se usó también información obtenida de diversos libros relacionados al tema de la auditoría de gestión externa para demostrar la importancia de la misma en la revisión de los procesos de las empresas. Como resultado de la investigación se puede determinar que las empresas, al no tener cómo saber ni predecir el futuro, pueden fallar en sus planes trazados y tener errores, por lo que siempre se necesitará la revisión posterior para determinar si esta se encuentra direccionada a lograr el éxito.

Abstract

This research began from the need to modify processes in Distribuidora BAJOPONTINA SA, a company that provides soft drinks sale and distribution services in Lima, which between the months of December and March increases its sales, arising problems in distribution processes due to the lack of mobile units for this purpose. The main objective is to demonstrate how the use of an external management audit has great relevance in organizations, especially in the Distribuidora BAJOPONTINA S.A., obtaining information that many times can not be identified when being immersed in main works of the company; likewise, it helps to determine how to achieve improvements in efficient planning, control and good use of resources, optimizing processes and thus allowing entrepreneurs to dedicate themselves to their main activity. The present investigation was made based on the results of different national and international theses, as well as projects executed by private companies. Information obtained from various books related to the external management audit was also used to demonstrate its importance in the review of business processes. As a result of the investigation, it can be determined that companies, having no way to know or predict the future, can fail in their plans and have errors, so that the subsequent revision will always be necessary to determine if the company is aimed at achieving the success.

DESARROLLO DE TESIS

Tabla de contenidos

Introducción	i
1. Antecedentes.....	iii
2. Necesidad para la investigación	iv
3. Importancia de la investigación	iv
4. Estructura de la investigación	v
Capítulo I: Problema de la investigación	1
1.1. Formulación del problema.....	1
1.1.1. Problema general.	1
1.1.2. Problemas Específicos.....	1
1.2. Objetivos de la investigación	1
1.2.1 Objetivo general.	1
1.2.2 Objetivos específicos.....	1
1.3. Casuística (con respecto a la problemática planteada)	2
1.4. Justificación de la investigación	4
1.4.1. Justificación práctica.....	4
1.4.2. Justificación legal.....	5
1.4.3. Justificación Social.	5
1.4.4. Justificación Tecnológica.....	6

Capítulo II: Marco teórico	7
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	7
2.2 Bases Teóricas.....	19
2.3 Definición de términos básicos.....	43
Capítulo III: Alternativas de solución	48
3.1 Conclusiones.....	48
3.2 Recomendaciones.....	50
Elaboración de Referencias.....	52
ANEXO 1	54

Introducción

La investigación está basada en el proceso de distribución de la Distribuidora BAJOPONTINA S.A., empresa que presta servicios de venta, distribución y logística.

Se encuentra activa en el Perú, desde el año 1998, teniendo el mercado de distribución en los siguientes distritos: La Punta Callao, Callao Cercado, La Perla, Bellavista, San Martín de Porres, Carmen de la Legua, Los Olivos, Independencia, Breña y Lima Industrial. Teniendo en cuenta el volumen de ventas que se efectúa y la distribución en sí de los productos.

La investigación ha sido desarrollada desde el punto de vista humano y social, desde donde el emprendedor decide iniciar actividades comerciales, asegurando de la honradez, lealtad y cumplimiento de los procesos por parte de su capital humano, motivo por el cual realiza revisiones y auto evaluaciones a los registros y controles que son manejados por ellos. De ahí que se puede identificar como nace la importancia de contar con una auditoría de gestión externa, con el fin de obtener informaciones relevantes que muchas veces no se pueden identificar, al estar inmerso en temas de cómo alcanzar resultados, metas y objetivos principales, la auditoría de gestión externa realizará un examen para determinar el grado de cómo lograr mejorar la eficiencia en la planificación, control y buen uso de los recursos, asimismo busca optimizar los procesos permitiendo a los emprendedores dedicarse a su actividad principal y dedicar su tiempo a temas que son indelegables, consiguiendo mejores resultados administrativos y un control ágil y por sobre todo efectiva.

La aplicación de esta investigación respecto a la auditoría tendrá como resultado una mayor funcionalidad y dinamismo en la realización de trámites operacionales, como también un control eficaz sobre las mismas, ya que la auditoría de Gestión y procesos tiene significativa relevancia en las organizaciones por pequeñas que estas puedan ser.

La presente investigación está compuesta por resultados de investigaciones realizadas referente a temas relacionadas a la auditoría de gestión externa y la ejecución de proyectos ejecutados por las empresas privadas, tesis internacionales y nacionales con la finalidad de analizar los procesos para la ejecución de una serie de sus procesos productivos. El estudio está compuesto con una orientación a implicaciones cualitativas, y está diseñado en base a la investigación documental y descriptiva. En el proceso de recolección y búsqueda de información, se analizaron tesis internacionales, nacionales y libros en las que se aplicaron técnicas desarrolladas en base a entrevistas y donde se utilizó guías de auditoría de gestión de manera parcial, se tomó para la evaluación del proyecto, uno de los objetivos específicos con su resultado.

Los resultados de la presente investigación sugieren que además de realizar una verificación de los procesos, es necesario, evaluar que se cumpla los objetivos trazados, realizando el rastreo de las actividades e indagando cual fue la forma que se realizaron. Esta investigación demuestra la necesidad de verificar los resultados que se plantean en el proyecto, en base a criterios de eficiencia, eficacia y economía. Para que los informes mostrados por la auditoría le sean de utilidad a las empresas en las diversas decisiones que tomará, es muy importante

mostrar los resultados de la evaluación del “cómo” los objetivos y resultados llegaron al a un fin esperado, en base a los criterios antes mencionados.

1. Antecedentes

Además de examinar las buenas prácticas de gestión de procesos de un negocio, la auditoría externa busca proteger los intereses de los socios de la organización principal o empresa cliente, en la que se considera los riesgos que estas puedan generar para contribuir a la mejora de procesos y procedimientos, con la que se logrará una estabilidad segura fortaleciendo la confianza mediante declaraciones públicas implicadas al mercado dedicado al giro de comercialización, distribución y venta de bebidas gaseosas.

Por lo que una auditoría externa tiene la tarea de:

- Poder tener identificado riesgos en los procesos
- Evaluación de riesgos de fraude.
- Realizar el diseño con metodologías de auditoría que permita la evaluación del diseño de gestión.
- Implementar y garantizar la efectividad a todo el control diseñado.
- El Diseño de procedimiento de auditoría que respondan a las evaluaciones del riesgo.

2. Necesidad para la investigación

Una auditoría externa por parte de la empresa ARCA CONTINENTAL & LINDLEY hacia la empresa BAJOPONTINA S.A. permitirá examinar las prácticas de gestión de procesos que asegure se siga los principios de comercialización y distribución detectando problemas que pudieran ser potenciales en cuanto a errores de procesos, posibles fraudes y problemas específicos de rendimiento en la empresa.

La función de un auditor externo en este caso será la de alcanzar suficiente evidencia apropiada para expresar una opinión referente a los procesos de gestión de organizaciones como BAJOPONTINA S.A la que podrá emitir un informe donde se ratifique que los procesos implementados para la comercialización y distribución de bebidas gaseosas representan que la empresa esté cumpliendo cabalmente y no existen situaciones incorrectas.

3. Importancia de la investigación

La auditoría externa para una organización es de importancia, principalmente si ésta se encuentra en sus inicios e incluso a lo largo de todo el desarrollo de su vida empresarial, dado a que en esta etapa comienza a construirse una reputación confiable, por lo que la opinión de un auditor independiente a la organización , aumenta la credibilidad base que le permitirá a la empresa demostrar que es confiable de trabajar o hacer negocios a todo nivel, una vez que se haya verificado que sus procesos sean correctas, Otro de los beneficios es que si la empresa necesita demostrar que está cumpliendo con sus procesos, implementado el informe del auditor externo le dará mayor confiabilidad

de obtenerlos con facilidad; además, existen algunas operaciones en las negociaciones de venta que exigen la opinión de una auditoría externa. A la vez que le dará legalidad contable y fiscal en el país.

4. Estructura de la investigación

La estructura del trabajo está basada en tres capítulos.

Capítulo I, se acentúa el Problema de nuestra investigación en el planteamiento del problema, la explicación, las causas y las interrogantes objeto de nuestra investigación.

Capítulo II, estará compuesta por los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

Capítulo III, se describe las alternativas de solución se expone las Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo I: Problema de la investigación

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Problema general.

¿Cuál es la importancia de la auditoría externa en los procesos de gestión en la empresa BAJOPONTINA SAC, dedicada a la comercialización, distribución y venta de bebidas gaseosas - 2016?

1.1.2. Problemas Específicos.

¿Qué importancia tiene la auditoría externa en la empresa BAJOPONTINA SAC?

¿Cómo mejoran las empresas en sus procesos contratando la Auditoría administrativa de gestión externa?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general.

Reconocer la importancia de la auditoría externa en los procesos de gestión en la empresa BAJOPONTINA SAC dedicada a la comercialización, distribución y venta de bebidas gaseosas para el año 2016.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Describir la importancia de la auditoría externa en los procesos de gestión en la empresa BAJOPONTINA SAC dedicada al rubro de comercialización, distribución y venta de bebidas gaseosas para el año 2016.

- Identificar la importancia de la auditoría externa en los procesos de gestión en la empresa BAJOPONTINA SAC dedicada al rubro de comercialización, distribución y venta de bebidas gaseosas para el año 2016

1.3. Casuística (con respecto a la problemática planteada)

1. Como las medianas empresas debido al nivel volumen de ventas o tamaño con relación al número de trabajadores que se encuentran laborando en su sector no permiten identificar con facilidad o destreza los defectos, las fallas y los errores que agobian el normal desarrollo de los procesos productivos empresariales debido a los constantes cambios que experimentan, sufren o padecen al no hacer uso racional, económico, técnico, administrativo, de cada uno de sus procesos productivos que les permitan desde ya racionalizar, maximizar, procesar, emplear y administrar en forma eficiente todo aquello que este inmerso o que tenga que ver con el giro económico y/o empresarial en cual se desarrolla una mediana empresa.
2. ARCA CONTINENTAL & LINDLEY es una empresa que se encarga de la producción de bebidas gaseosas, néctares, aguas, isotónicos, rehidratantes, ésta a su vez tiene como socios estratégicos a Distribuidoras a nivel nacional, quienes a su vez tienen asignados territorios y zonas definidas de venta y distribución de los productos mencionados.

Distribuidora BAJOPONTINA S.A., es una empresa que presta servicios de venta, distribución y logística, se encuentra de manera activa en el Perú, desde el año 1998, Las zonas asignadas para la distribución son los siguientes distritos: La Punta Callao, Callao Cercado, La Perla, Bellavista, San Martín de Porres, Carmen de la Legua, Los Olivos, Independencia, Breña y Lima Industrial.

3. La empresa realiza reuniones matinales tres veces a la semana con los Gestores de ventas, el objetivo principal es impartir las metas del día; Posterior a esta reunión matinal el Gestor se dirige a realizar trabajo de campo en la ruta determinada y asignada para el día.
4. El ciclo de venta empieza con la visita al cliente, donde se tomará el pedido de acuerdo con la necesidad del cliente, este pedido es registrado en el Hand Hell (Terminal de recolección de datos), POS (Máquina de punto de venta), para ser procesado en automático con el sistema de control en la planta de distribución, el proceso se repite hasta haber alcanzado el número de visitas asignadas para ese día específico.
5. Los pedidos registrados durante el día son asignados al área de distribución quienes al día siguiente se encargan de la asignación del producto a cada unidad (camiones) que actualmente son 80 unidades que recorren las respectivas zonas asignadas.
6. Otro canal de venta es el que se realiza a través de tele ventas denominado ON PREMISE, que se encuentra direccionada a aquellos que se encuentran en la cartera VIP (clientes importantes) por ser clientes de mayor demanda en la línea restaurantes.
7. En los meses de enero, febrero y marzo, debido al inicio del verano las ventas aumentan en ambos canales, siendo esto un inconveniente para poder cumplir con la distribución de los pedidos ya que se requiere ocho camiones adicionales para poder cumplir con el proceso de distribución normal; al no contar con la capacidad requerida de unidades se reorganiza los horarios de distribución,

creando dos turnos uno en la mañana y otro por la tarde, sin embargo, esto no da solución al problema ya que el turno de la tarde empieza a partir de las 4 p.m. para poder cumplir este horario regresa a la distribuidora perdiendo un valioso tiempo, lo que ocasiona que a muchos de los negocios se llegará en horarios que van de las 7.00 p.m. en adelante, horario en el que mucho de los negocios ya están cerrados o no se encuentran los representantes legales, ocasionando que el pedido no pueda ser entregado y retornado a la distribuidora, este proceso ocasiona malestar en el cliente ya que no podrá contar con su pedido en el tiempo requerido, ocasionando una mala imagen para la distribuidora y por ende al Gestor de ventas que es la cara organizacional.

8. Otro de los problemas que se presenta es que la distribuidora maneja una cartera de clientes que realizan el pago a siete días, y al no llegar al negocio a tiempo, este no podrá realizar la cobranza hasta la próxima visita, ocasionando que el cliente pase a un estado de morosidad sin ser su responsabilidad.
9. Otro de los problemas que se origina es el riesgo de cobranza en alguna de las zonas que son de riesgo ya que por lo horarios son más susceptibles al robo.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación práctica.

La perspectiva de llevar a cabo este tipo de análisis sobre las prácticas de auditoría de gestión externa a escala regional, nacional o internacional de las actividades laborales vinculadas con el tratamiento y la trasmisión de la información está dirigida a moldar sus potenciales efectos perniciosos sobre la

tutela de las relaciones laborales y la libre concurrencia empresarial, que tendría como objetivos:

La incidencia sobre la distribución geográfica del empleo a corto, mediano y largo plazo y sobre todo rebasa la idea tradicional en los procesos empresariales a través de las auditorías de gestión externa de procesos a la Distribuidora BAJOPONTINA S.A., empresa que presta los servicios de venta, distribución y logística de bebidas gaseosas la cual se encuentra activa en el Perú, desde el año 1998 para lograr el mejor orden del tiempo de trabajo de sus trabajadores en el sector y rubro de bebidas gaseosas.

1.4.2. Justificación legal.

Articular una respuesta jurídica capaz de hacer frente con una mínima garantía de eficacia a los problemas generados por la expansión de las modalidades de prestación de servicios posibilitados por las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

- Constitución Política del Perú.
- Ley 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”;
- Código Civil Peruano de 1984 y sus modificatorias.

1.4.3. Justificación Social.

La simultánea simbiosis de la aptitud de las modalidades de contratación y la subcontratación de actividades para situar el desarrollo de las relaciones laborales vinculadas entre la empresa BAJOPONTINA SAC, dedicadas al rubro

de comercialización, distribución y venta de bebidas gaseosas para el año 2016 y la empresa principal o cliente Arca Continental Lindley para su progresiva implementación en toda la industria de bebidas gaseosas, por ejemplo.

1.4.4. Justificación Tecnológica.

La escasa relevancia que poseen las distancias físicas, lo mismo que los costos de su instalación y conexión, para la adopción de las decisiones de deslocalización o relocalización de las actividades laborales realizadas mediante el uso y empleo de contratos y contratistas; y al mismo tiempo la utilización de nuevas tecnologías de la información y tecnologías de la comunicación, hacen cada vez más expansivo su implementación a nivel nacional e internacional.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 Antecedentes de la Investigación

1) Tesis Internacionales

Según Salavarría (2014) en su presente trabajo de investigación de título Auditoría de gestión a la dirección provincial de educación hispana de Orellana . Su principal objetivo es la auditoría de gestión a la dirección provincial de educación hispana de Orellana por el periodo comprendido entre 01 de enero al 31 de diciembre de 2012 .

El método de investigación que se utilizó es inductivo, deductivo, analítico, experimental sintético y estadístico porcentual, así como con el uso de técnicas y procedimientos pertenecientes a la auditoría de gestión permitió la evaluación del control interno que determinó deficiencias en los procesos administrativos y operativos, y la emisión de conclusiones y recomendaciones de las áreas críticas identificadas luego de análisis de elementos básicos a fin de dar a conocer a la máxima autoridad y a los responsables de las falencias posibles, soluciones enfocadas al mejoramiento de procesos que posteriormente contribuyan al buen manejo de los recursos institucionales con criterios de eficiencia, eficacia economía y ética .

Gago (2013) en su tesis se enmarca dentro la línea de investigación auditoría interna y se enfocó en la gestión de las cooperativas de servicios múltiples de lima metropolitana .

El objetivo principal es fijar implementación de un área de auditoría interna que influye en los resultados de la gestión financiera de las cooperativas de servicios

múltiples de Lima Metropolitana . En el mismo sentido, el presente estudio tiene dos variables la primera variable independiente es auditoría interna y la segunda variable está enfocada la gestión de la cooperativa. La presente investigación se fundamenta en el hecho de que la implementación de un área de auditoría interna influye en los resultados de la gestión de las cooperativas de servicios múltiples de Lima Metropolitana .

El método que se utilizó fue descriptivo, inductivo, deductivo, estadístico y análisis. El tipo de investigación utilizada es descriptiva, aplicada y explicativa con un diseño correlacional . Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta a través del instrumento cuestionario para recolectar datos cualitativos y la técnica de registros a través del instrumento de programa computacional SPSS para recolectar datos cuantitativos

Los resultados obtenidos de esta investigación demuestran que efectivamente la auditoría interna influye en la gestión de las cooperativas de servicios múltiples en Lima Metropolitana a través de sus técnicas, procedimientos y todos sus mecanismos a fin de detectar los errores que se cometen y aplicar las medidas correctivas o preventivas para mejorar la situación actual de estas organizaciones .

Asimismo Robalino (2011) en su trabajo de investigación titulada auditoría de gestión al departamento de ventas y servicio al cliente de los almacenes de electrodomésticos San Francisco Impoeksa de la ciudad de Riobamba, correspondiente al periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010 , donde pretende emitir recomendaciones oportunas y razonables que permitan contribuir

al eficiente desarrollo de las actividades mejorando procesos, y ayudando a mejorar el desempeño de los colaboradores, permitiendo fomentar la unión entre empleados y empresa, mejorando el nivel de ventas, buscando un objetivo común para beneficio de la empresa y en bien de la ciudadanía .

En la investigación se evaluó los procesos y operaciones mediante la aplicación de indicadores de gestión tales como la eficiencia, eficacia, economía y confiabilidad, iniciando de un diagnóstico detallado del planteamiento estratégico de la empresa.

Se concluye que la auditoria, permitirá que tanto gerente como colaboradores de Almacén de Electrodomésticos San Francisco IMPOEKSA logren obtener un mejor ambiente de trabajo, aceptando la participación de empleados que aporten al mejor desempeño de las actividades, manteniendo un adecuado proceso, en las mejores condiciones y calidad en cuanto atención al cliente .

Se recomienda a la Gerencia de Almacenes de Electrodomésticos San Francisco IMPOEKSA formular la estructura organizacional; difundir permanentemente el reglamento interno, la misión y la visión; plantear objetivos y estrategias de venta susceptibles de medición; fomentar un buen ambiente de trabajo en el que se involucre a todo el personal; mejorar la atención al cliente .

1) Tesis Nacionales:

Dentro de las tesis nacionales tenemos:

La presente tesis de Armas (2016) Contextualiza la línea de investigación hacia la auditoría externa y se enfoca e incide en la gestión estratégica de las empresas auditadas en el sector privado de la ciudad de Trujillo – periodo 2014 .

El objetivo principal es demostrar como la asesoría de una auditoría externa incide en la gestión estratégica de las empresas auditadas en el sector privado de la ciudad de Trujillo – Periodo 2014 . El presente estudio tiene dos variables: la independiente que es la Auditoría Externa y la que está enfocada en la Gestión Estratégica de empresas que pasaron por una auditoria en el sector privado . La investigación está basada en fundamentos dado que una auditoría externa influye positivamente en los diseños de gestión estratégicas en las empresas auditadas en el sector privado.

En la presente se utilizó una metodología con enfoque cuantitativo lo que permitió inferir a través de las estadísticas. El método utilizado fue inductivo, analítico y dialecto y la técnica de la encuesta, entrevista, el análisis documental y observación directa .

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian que una asesoría de auditoría externa repercute de forma positiva en la gestión estratégica de las empresas que fueron auditadas en la ciudad de Trujillo .

La investigación concluye que las empresas que pasaron por una auditoria deben implementar recomendaciones de acuerdo con la opinión recibida por parte de la auditoría externa, ya que permitirán que la gestión estratégica logre una mejora continua, con excelencia, e innovación .

Según Aroca (2016) en su presente tesis se trata de la investigación de auditoría interna y su incidencia en la gestión de empresa de transportes Guzmán S.A. de la ciudad de Trujillo .

El objetivo principal, es determinar de qué manera la Auditoría Interna incide en la

Gestión de la Empresa de Transportes Guzmán S.A. de la ciudad de Trujillo, en el periodo 2015 , el presente estudio tiene dos variables: la primera variable independiente es Auditoría Interna y la segunda variable es Gestión de Empresa Transportes Guzmán S.A. de la ciudad de Trujillo .

La investigación esta fundamenta en el hecho de que la auditoría interna trasgrede de manera favorable en la gestión de Empresa Transportes Guzmán S.A. de la ciudad de Trujillo . El tipo de investigación utilizada es aplicada y el método deductivo, inductivo, analítico y sintético . Esta investigación fue realizada utilizando técnicas de encuestas, entrevistas por medio cuestionarios con el objetivo de recolectar datos cualitativos y asimismo se utilizó técnicas de registros considerando ficha o Nominas de Notas para la recolección de datos cuantitativos.

Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que la Empresa de Transportes Guzmán S.A. tomará conciencia y pondrá mayor énfasis en el desarrollo de su gestión y superación de sus puntos críticos detectados. A través de la Auditoría Interna se logrará un mayor beneficio económico o un eficaz cumplimiento de la misión de la empresa, es decir, obtendrá los resultados esperados. Con los resultados obtenidos y la discusión que se desarrolla, se pretende demostrar la hipótesis que la Auditoría Interna incide de manera favorable en la Gestión de Empresa de Transportes Guzmán S.A. de la ciudad de Trujillo .

De acuerdo con Mendoza (2015) en su tesis se enmarca dentro la línea de investigación la auditoría financiera y se orienta hacia la gestión de las empresas

de diseño estructural en Lima Metropolitana 2013 – 2014 .

El objetivo principal, es determinar en qué proporción una Auditoría Financiera orienta hacia la optimización de la Gestión de las empresas dedicadas al Diseño Estructural . El presente estudio tiene dos variables la primera variable independiente es Auditoría Financiera y la segunda variable está dirigida a la Gestión de las empresas de diseño estructural y se fundamenta en el hecho de que la Auditoría Financiera repercute de manera positiva a la Gestión de las empresas dedicadas al Diseño Estructural .

La investigación aplica el estudio descriptivo . Esta investigación fue realizada utilizando técnicas de encuestas, entrevistas por medio cuestionarios con el objetivo de recolectar datos cualitativos y asimismo se utilizó técnicas de registros considerando ficha o Nominas de Notas para la recolección de datos cuantitativos.

Los resultados obtenidos esta investigación demuestran que la Auditoría Financiera constituye una herramienta muy importante para la validación de los Estados Financieros a nivel empresarial, fortaleciendo la gestión de la organización e influyendo en el desarrollo de las empresas de diseño estructural en Lima Metropolitana .

En la presente tesis de Arana (2015) se enmarca dentro la línea de investigación “la auditoría financiera y su influencia en la gestión de las pequeñas empresas manufactureras del régimen general del impuesto a la renta en la ciudad de Tarapoto , año 2014”.

El objetivo principal, es determinar cómo la auditoría financiera influye en la gestión de las pequeñas empresas manufactureras del régimen general del impuesto a la renta en la ciudad de Tarapoto . El presente estudio tiene dos variables una independiente que es la auditoría financiera y la otra variable está enfocada en la gestión de las pequeñas empresas.

Esta investigación está fundamentada en el hecho de que la auditoría financiera influye positivamente en la gestión de las pequeñas empresas manufactureras del régimen general del impuesto a la renta en la ciudad de Tarapoto.

Para la investigación se utilizaron metodologías con enfoque cuantitativo lo que permitió inferir por medio de las estadísticas . La investigación que se utilizó es de aplicación y su diseño es definido como no experimental .

Esta investigación está compuesta por técnicas de encuesta y se aplicó el instrumento cuestionario con la que se recolecto datos cualitativos, otra técnica utilizada fue el de registros para recolectar datos cuantitativos

Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran como una auditoría financiera puede influir en positivo en la gestión de las pequeñas empresas manufactureras del régimen general del impuesto a la renta en la ciudad de Tarapoto , de tal manera que es una técnica básica para el desarrollo y crecimiento de las empresas, y ayuda a mejorar la gestión empresarial de las mismas .

Barbarán (2015) Se enmarca en la investigación de auditoría gubernamental y se enfocó principalmente en el desarrollo de la gestión en la entidad públicas en el Perú .

Su principal objetivo fue determinar como la Auditoría Gubernamental incide en el desarrollo de la gestión de las entidades públicas en el Perú, 2013-2014 . Esta investigación se elaboró considerando dos variables: La independiente que se refiere a la auditoría gubernamental y la variable que se enfoca en el desarrollo de la gestión. Esta investigación se encuentra fundamenta principalmente en el hecho de que la auditoría gubernamental incide al momento del desarrollo de la gestión en las entidades públicas en el Perú.

En la presente se utiliza metodologías con enfoque cuantitativo ya que permite inferir por intermedio de las estadísticas. La investigación es de tipo aplicada y se utilizó el estudio descriptivo . Esta investigación utilizo técnicas de encuestas, entrevistas por medios cuestionarios con el objetivo de recolectar datos cualitativos y asimismo se utilizó técnicas de registros considerando ficha ó Nominas de Notas para la recolección de datos

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron determinar que la auditoría financiera - presupuestal es favorable en lo que se refiere a las evaluaciones en los planes operativos trazadas en las entidades públicas .

Con los datos recopilados se realizó la contrastación de hipótesis lo que permitieron demostrar que la auditoría de desempeño influye en la realización de la evaluación de los objetivos y metas planificados por las entidades públicas . Asimismo, se mostró como al realizar auditorías de cumplimiento incide en la mejora de la economía, eficacia y eficiencia referida a las áreas operativas en las entidades públicas .

Se recomienda que la auditoría financiera gubernamental sea ejercitada en todas las entidades públicas del Perú.

Para Sandoval (2013) en su tesis se enmarca dentro la línea de investigación auditoría financiera y se enfocó en influencia en la gestión de las medianas empresas industriales del distrito de Ate – Lima .

El objetivo principal, determinar de qué manera la auditoría financiera influye en la gestión de las Medianas empresas industriales . La aplicación de la investigación se encuentra definida en dos variables: la variable independiente es Auditoría financiera y la siguiente variable se enfocada a la gestión de las medianas empresas. Lo que demuestra que la auditoría financiera influye en la gestión de las medianas empresas industriales.

La metodología que se empleó fue cuantitativa debido a que se direcciona al uso de las estadísticas. La investigación empleada es aplicada y su estudio es descriptivo, comparativo, critico, estadístico, analítico mediante el método de encuestas y entrevistas ; y se utiliza técnicas de encuestas aplicando el instrumento cuestionario con la que se recolecta datos cualitativos.

El resultado obtenido en esta investigación permitió demostrar que la globalización y la apertura a una exposición de las empresas a nivel internacional, permiten que la auditoría financiera constituya ser una herramienta muy importante a nivel empresarial fortaleciendo el control interno e influyendo en la gestión de las medianas empresas industriales del distrito de Ate – Lima .

Según Sebastiani (2013) Su tesis se ambienta en la investigación de la auditoría de gestión y se direcciona hacia los procesos para la adquisición en el sector interior con el fin de lograr la optimización de los recursos del estado .

El objetivo principal, determinar en qué medida la Auditoría de Gestión incide en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior . En esta línea de investigación realizada se aplicó la variable independiente como la es la auditoría de gestión y la que busca la optimización de recursos del Estado.

La fundamentación para la investigación se basa en la necesidad de aplicar una auditoría de gestión en forma oportuna hacia las estrategias y lineamientos de control que se establezcan en la optimización de los procesos, ya que influirá positivamente en las adquisiciones en el sector interior .

La metodología utilizada muestra el enfoque cuantitativo la misma que permitió inferir por medio de la estadística. La investigación es cuasi experimental con un diseño correlacional . La investigación está compuesta por técnicas de encuesta y análisis documental a los documentos, utilizando el instrumento tipo cuestionario para la recolección de datos tipo cualitativo y la técnica de registros cuyo instrumento son las fichas ó Nominas de Notas lo que permite acopiar datos cuantitativos.

Los resultados que se obtuvieron en esta investigación logran demostrar las mejoras que en concordancia a la aplicación de la Auditoría de Gestión y su aplicación en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisiciones para el sector interior . La Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú, hoy en día no aplica esta herramienta moderna de Gestión por no tener personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones que apruebe hacer seguimiento a cada etapa del proceso, teniendo en muchas

oportunidades que aceptar las medidas impuestas por los proveedores, debido a la mala formulación de las bases y poca publicidad en cada evento realizado y que permita poseer una mayor transparencia .

Otra importante investigación a través de Pérez (2013) Se encuentra enmarcada dentro la línea de investigación hacia la auditoría de gestión y se encuentra enfocada a la influencia en la responsabilidad social de las medianas y grandes empresas mineras en el Perú .

El objetivo principal, diagnosticar si la Auditoría de Gestión, puede influir en la Responsabilidad Social de las medianas y grandes empresas mineras ubicadas en Perú . El estudio de esta investigación se compone por las variables siguientes: la variable independiente compuesta por la auditoría de gestión y la variable que enfoca la Responsabilidad Social Empresarial. La auditoría de gestión influye positivamente en la Responsabilidad Social de las medianas y grandes empresas mineras en el Perú.

Los datos obtenidos dan como resultado que la auditoría de gestión influye en la responsabilidad social empresarial de las medianas y grandes empresas mineras en el Perú; ya que la auditoría de gestión es una herramienta para realizar seguimientos al buen cumplimiento en la gestión de la responsabilidad social empresarial y en caso de que la empresa no gestionase correctamente sus recursos o no cumplan con eficiencia las metas u objetivos planeados, permite redireccionarla eficientemente .

Pérez, concluye indicando que el cumplimiento de las “metas y los objetivos institucionales, influyen en la inversión de prevención orientada a la seguridad y

salud laboral; esto debido a que las empresas mineras realzan su plan orientada al cumplimiento de determinadas metas y objetivos institucionales al generar un plan anual que incide en la capacitación en seguridad y salud laboral, el cual contempla invertir en seguridad y cumplir con la legislación nacional vigente, reglamentado bajo el Decreto Supremo 055-2010-EM, que implica un plan anual de capacitación en seguridad y salud laboral a los trabajadores de las empresas mineras .

Recomienda que la auditoría de gestión debe aplicarse a los procesos de gestión en responsabilidad social empresarial de las empresas mineras, esta de manera periódica o regular; asimismo, debe establecer un criterio de auditoría de gestión que se aplique no solo para comparar resultados del año actual con el anterior, sino que busque profundizar en detalle los procesos en responsabilidad social de la empresa y permita corregir los errores o plantear nuevos temas que redireccionen los esfuerzos de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos Institucionales .

Chávez (2012) En su tesis se enmarca dentro la línea de investigación de formulación metodológica en auditoria basada en procesos y se enfocó en riesgos para el Órgano de Control Institucional del Banco de la Nación .

El objetivo principal, formular una metodología de auditoría basada en procesos y riesgos que sea modelo de aplicación en el Banco de la Nación y entidades financieras del sector público, para un razonable uso de los recursos implicados en los procesos de Auditoría . El presente estudio tiene dos variables, una independiente que se direcciona al proceso de planificación, ejecución e informe

de auditoría con metodología basada en procesos y riesgos orientada a establecer el nivel de madurez del sistema de control interno de los procesos y/o áreas Auditadas y la segunda está enfocada al incumplimiento referida a las políticas, procedimientos y directivas internas del Banco .

La presente investigación se fundamenta en el hecho de la falta de metodologías de Auditoría orientada a procesos y riesgos y falta de medida sobre el tema por parte del Sistema Nacional de Control .

La metodología que se aplicó fue sobre el enfoque cuantitativo, ya que permite relacionarse por medio de las estadísticas. El tipo de investigación manejada es aplicada y el tipo de estudio es experimental . Para su investigación utilizó la técnica de las entrevistas o instrumento cuestionario para la recolección de datos cualitativos y la técnica de registros instrumento ficha ó Nominas de Notas para recolectar información de datos cuantitativos

Las conclusiones obtenidas en esta investigación aclaran que la metodología manifestada es de aplicación no solo para los métodos de las Agencias sino de áreas funcionales del Banco . Además, puede ser utilizada en entidades financieras del sector público, caso contrario en otras entidades y empresas del estado . Asimismo, se plantea un modelo metodológico para el desarrollo de auditorías basadas en los procesos los riesgos a los que se hallan expuestos estos procesos .

2.2 Bases Teóricas

1. (Maldonado, 2006)en su libro Auditoria de Gestión nos habla acerca de:

La auditoría es una herramienta útil que proporciona una evaluación independiente y objetiva de las operaciones. Utilizada por empresas u otras personas interesadas.

Funciones de importancia: Asegura la responsabilidad e identifica los medios para la mejora de la operatividad.

La auditoría desde el punto de la responsabilidad esta direccionada hacia la economía, eficacia y efectividad, a la vez está sirve para elaborar informes.

La auditoría de gestión permite a la alta dirección juzgar el rendimiento de los subordinados y de la dirección, y a su vez que los entes autorizados hagan lo mismo, por ejemplo, la Contraloría General de la República en el sector público.

Peter F. Ducker, muestra la auditoria de resultados como parte de las acciones más importantes y necesarias para la dirección de instituciones de servicios. La identificación del rendimiento insatisfecho y las actividades obsoletas e improductivas.

La auditoría de gestión como definición

Una auditoría de gestión realizada a las organizaciones es considerada como un examen con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logren los objetivos previstos por el ente. (1)

Existe gran diferencia entre la auditoría y el control de gestión; la definición anterior no lo distingue y se aclarará en el siguiente capítulo.

La técnica de asesoramiento es utilizada como servicio independiente por algunos consultores experimentados. Esta es considerada como apropiada en los siguientes casos:

- Compra, fusión o Joint Ventures.
- Reorganizaciones.
- Emisiones u ofertas públicas.

(1) Grang-Cooper y Backer, idem

(2) Revista Contraloría General de la República; Bogotá, 1995.

- Reestructuraciones.
- Modificaciones Legislativas.
- Fluctuaciones del mercado.
- Problemas de recursos humanos.

Concierno a la estructura interna y personal que una empresa dada, pretenda mejorar la capacidad de ésta para hacer frente con éxito los cambios del caso, apunta a la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y espíritu corporativo; el punto central de esta auditoría son los objetivos estratégicos.

El control de gestión como un proceso de la planeación estratégica, busca que las metas sean congruentes con las previsiones.

Los grupos de regulación definirán los criterios, características, indicadores y modelos de carácter obligatorio que permitan evaluar la gestión y los resultados de las empresas.

Parágrafo: Las empresas de servicios públicos presentarán ante las oficinas o unidades de planeación, o la unidad administrativa que haga sus veces, en el respectivo ministerio para su aprobación, un **plan de gestión** y resultados a corto, mediano y largo plazo, que sirva de base para el control que deban ejercer las auditorías externas. Este plan deberá actualizarse anualmente, teniendo como base esencial lo definido por las comisiones de regulación (3).

El examen para la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración del recurso público por medio de información, tanto interna como externa, de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información al ser analizada permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. De otra parte, evalúa el cumplimiento de objetivos y metas.

El resultado obtenido sirve de herramienta en la toma de decisiones (4).

Los prestadores de servicios público utilizan la auditoría externa de gestión y resultados como un procedimiento mediante el cual se efectúa un análisis a domiciliarios con el propósito de evaluar su gestión interna, teniendo en cuenta el objeto social, sus objetivos generales y su eficiencia como organización, con el fin de emitir un informe sobre la situación global del prestador. Esta evaluación deberá servir a las personas prestadoras de servicio públicos, a la Superintendencia, a las comisiones de regulación y demás autoridades que

tengan competencias en el sector de servicios públicos domiciliarios y a los usuarios.

(3) Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Resolución SSPDI 2295 de 2006.

(4) Contraloría General de la República del Perú. Manual de auditoría gubernamental de la República del Perú. "Glosario de términos". Lima: Editora Perú, 1998.

http://www.respondanet.com/spanish/anti_corrupción/legislación/manual_auditoría/glosario_parte3.pdf. Septiembre de 2007.

Al ser la auditoría un objetivo, sistemático y profesional de evidencias, que se realiza con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto, está orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en logro de las metas trazadas y el uso de los recursos públicos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una organización, 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. (5)

Objetivos de una Auditoría de Gestión.

Aunque pueden existir muchos objetivos de la Auditoría de Gestión según su propósito, varios de ellos buscan determinar sí:

- Las organizaciones logran cumplir sus objetivos.
 - Existen otras formas más económicas de obtener los servicios prestados.
 - La gestión de la administración parece acertada.
 - La empresa obtiene algo que vale lo que ella está pagando.
 - Todos los servicios prestados son necesarios.
 - Es necesario desarrollar nuevos servicios.
 - El sistema presupuestario ofrece información adecuada y periódica para conocer
- (5) Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Ídem

La eficacia y la eficiencia obtenidas.

El pronunciamiento número siete del Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP) plantea como objetivos a desarrollar en una auditoría de gestión lo siguiente:

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

Para la Contraloría General de las República (CGR), La auditoría de gestión contempla objetivos como:

- Introducir informes integrales referentes a la gestión que está efectuando la administración.
- La identificación plena del objeto social de la organización lo que permite como establecer la orientación y el cumplimiento de la actividad, y poder medir el grado de cumplimiento que se establezca en cada organización (Eficacia).
- Establecer quiénes fueron los receptores de la acción económica y cómo se distribuyeron los costos y los beneficios de esta acción entre los agentes económicos (Equidad).
- Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos, financieros) fue la correcta.
- La determinación si el costo en que se incurrió en la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos al alcanzar los objetivos en igualdad de condiciones de calidad y cantidad (eficiencia).

Los resultados (AEGR) tienen, entre otros, los siguientes objetivos. (6)

- Evaluación de las gestiones del prestador de acuerdo con los criterios, metodologías, indicadores, parámetros y modelos definidos por las comisiones y los Requerimientos de la Superintendencia.
- Verificación a la conformidad realizada a la gestión del prestador con los requisitos legales, técnicos, administrativos, financieros y contables del régimen de servicios públicos domiciliarios.
- Verificación respecto a la calidad de la información que reporta el prestador a través del SUI (Sistema Único de Información) con los que se emite los conceptos o determinar cifras o indicadores.

- Identificación y valoración de los riesgos que pudieran afectar la calidad de servicio.
- Identificación y reporte oportunamente de las situaciones que pongan en riesgo la viabilidad de las empresas.
- Conceptualizar el estado de desarrollo del Sistema de Control Interno.
- Crear recomendaciones y medidas correctivas, preventivas o de mejora.

(6) Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Ídem.

En el Manual de Auditoría Gubernamental del Perú se consideran los objetivos:

- Determinación del grado de logro de los resultados o benéficos que se han previsto de acuerdo con las normativas legales, por la propia organización, el programa o proyecto, según sea el caso.
- Se debe establecer de que manera la organización adquiere, protege y utiliza sus recursos de forma eficiente y económica.
- Determinar si los controles gerenciales que se implementó tienen efectividad y están asegurando el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

Los objetivos, trazados con claridad por los responsables del trabajo, deben constituir en todo momento el fundamento de la auditoría; condicionando su alcance, programación de procedimientos, ejecución, responsabilidades, etc.

Los objetivos deben de ser diagnosticados por la organización hasta la evaluación de un área funcional o administrativa.

Puede verificarse si hay: confiabilidad de la información, protección de activos, cumplimiento de planes, detección de errores, diseño eficaz de sistema, o utilización eficiente de los recursos.

2. (Perez Fernandez de Velasco, 2010) en su libro de *Gestión por Procesos* nos conceptúa acerca de lo que significa y de lo que es un proceso:

¿Qué es un Proceso?

Secuencia en forma ordenada de actividades que son repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Secuencia de actividades que tiene un producto con valor

Esto en supuesto que:

- ✓ Estamos hablando de actividades secuenciales de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada.
- ✓ Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añade valor al cliente. Asimismo, un cliente lo es porque es el destinatario de un producto.
- ✓ Todo producto tiene unas características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente.

En este contexto podríamos definir sistema como al conjunto de procesos que su finalidad es la consecución de un objetivo. También puede ser definida como conjunto de elementos que se interrelacionan y persiguen objetivos en común.

Existen diferentes niveles de procesos; estos varían de acuerdo con el tamaño de la organización:

✓ Alta Dirección:

- Proceso de Elaboración, comunicación, implementación, seguimiento y revisión de la estrategia.
- Proceso de: Determinación, difusión, seguimiento y revisión de objetivos.
 - Proceso de Revisión del sistema de Gestión por la Dirección.
- Proceso global de entrega de productos o servicios o Proceso de Negociación.
 - Proceso de Comunicación Interna.

✓ Dirección Intermedia:

- Ejecución de los procesos en cascada (Objetivos y Comunicación).
- Proceso Gestión y comunicación con el cliente.
- Proceso de Producción – Realización del producto o servicio.
- Proceso de Gestión Económica.
- Proceso de Gestión e Integración de Personal.

✓ Mando Intermedio:

- Proceso de contacto con clientes.
- Proceso de corte y soldadura.
- Proceso de mantenimiento.
- Proceso de facturación y cobros.

- ✓ Personal de base.

Aplicando estas interpretaciones a un departamento administrativo, tendríamos:

- ✓ Tarea: Comprobación de facturas con pedidos.
 - Actividad: Registro de facturas (Previsión de pagos).
 - Proceso nivel intermedio: Pagos a proveedores, Gestión de tesorería.
 - Proceso nivel dirección: Gestión Económica y Financiera.

Viéndole desde la perspectiva del individuo, lo que para una persona es un proceso, por ejemplo <<Corte y soldadura>>, para su superior es solamente una actividad de un proceso más amplio, el de <<Producción>>.

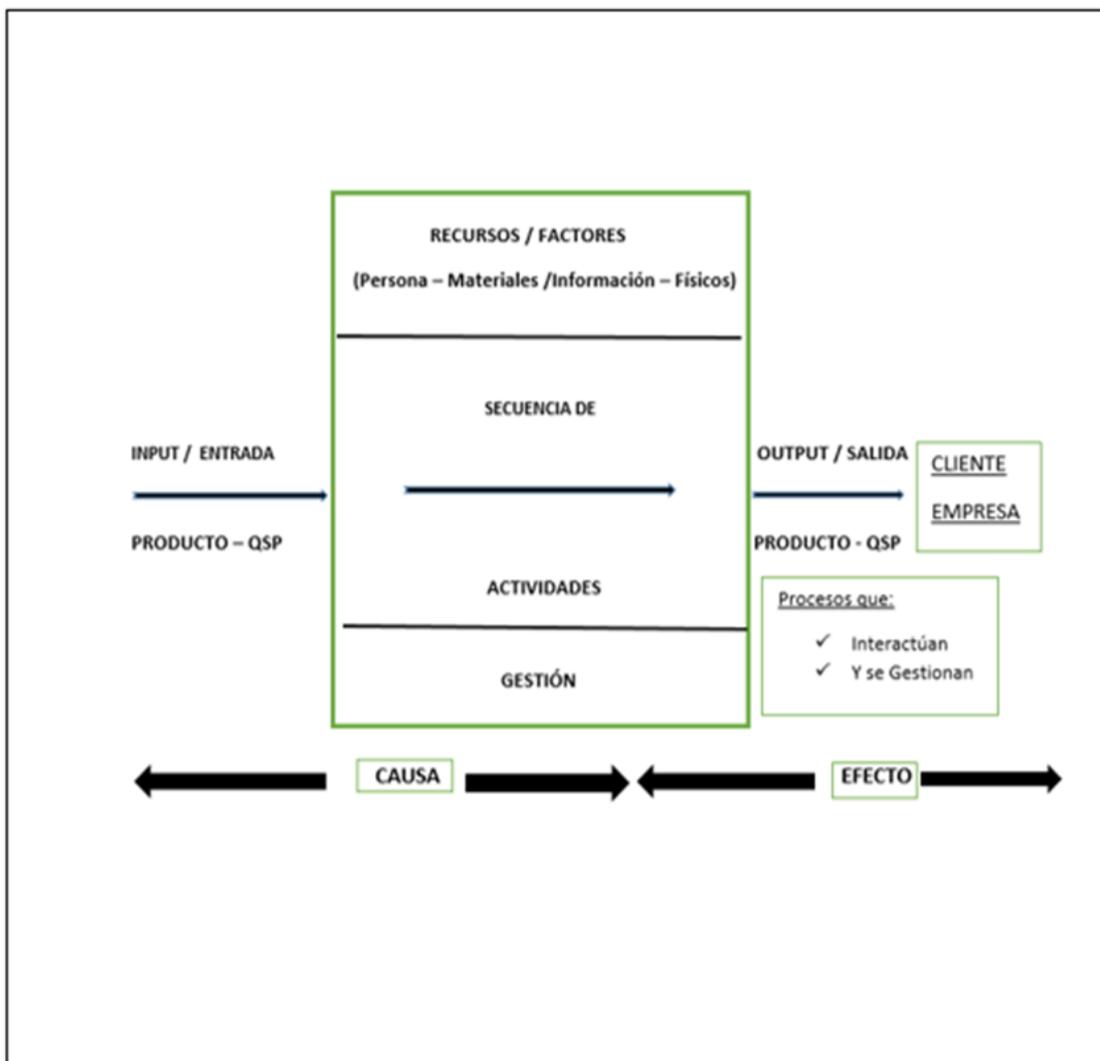


Figura 1 ¿Qué es un Proceso?

¿Cómo se gestiona un proceso?

La gestión y estructura por departamentos ha contribuido, y en algún caso pudiera seguir contribuyendo, al desarrollo de las organizaciones. Para mitigar sus inconvenientes, esencialmente la reducida flexibilidad, orientación al cliente y adaptación al escenario competitivo, aparece la Gestión de Procesos; además, este nuevo enfoque ha de mejorar, como siempre, la eficacia de la empresa.

Para ser coherentes con este enfoque se han de gestionar los procesos previamente identificados. A modo de síntesis, los pasos a dar para gestionar un proceso son los siguientes:

Acciones Preliminares

1. Comprender el concepto de proceso (Comprender = conocer + saberlo aplicar a <<mi ámbito de responsabilidad>>).
2. Comprender el concepto de gestión.

La Gestión de un proceso: Etapas.

El flujograma adjunto contiene las siguientes actividades:

1. Asignar y comunicar la misión del proceso (el objeto), su razón de ser y existir, y los objetivos de calidad/funcionalidad, tiempo/servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente, de las partes interesadas y con la estrategia de la empresa.

Asegurar que el responsable del proceso comprende las restricciones existentes, básicamente sobre los recursos.

Fijar los límites del proceso. Definir input (entrada) y output (salida), proveedor (es) cliente (s) o usuarios del <<producto del proceso>>. Primera ampliación del alcance del proceso tradicional.

- a) Acometer las correcciones pertinentes.
- b) Si procede, proponer medidas correctoras y preventivas.
- c) Industrializar, extrapolar o transversalizar a otros procesos las medidas adoptadas.

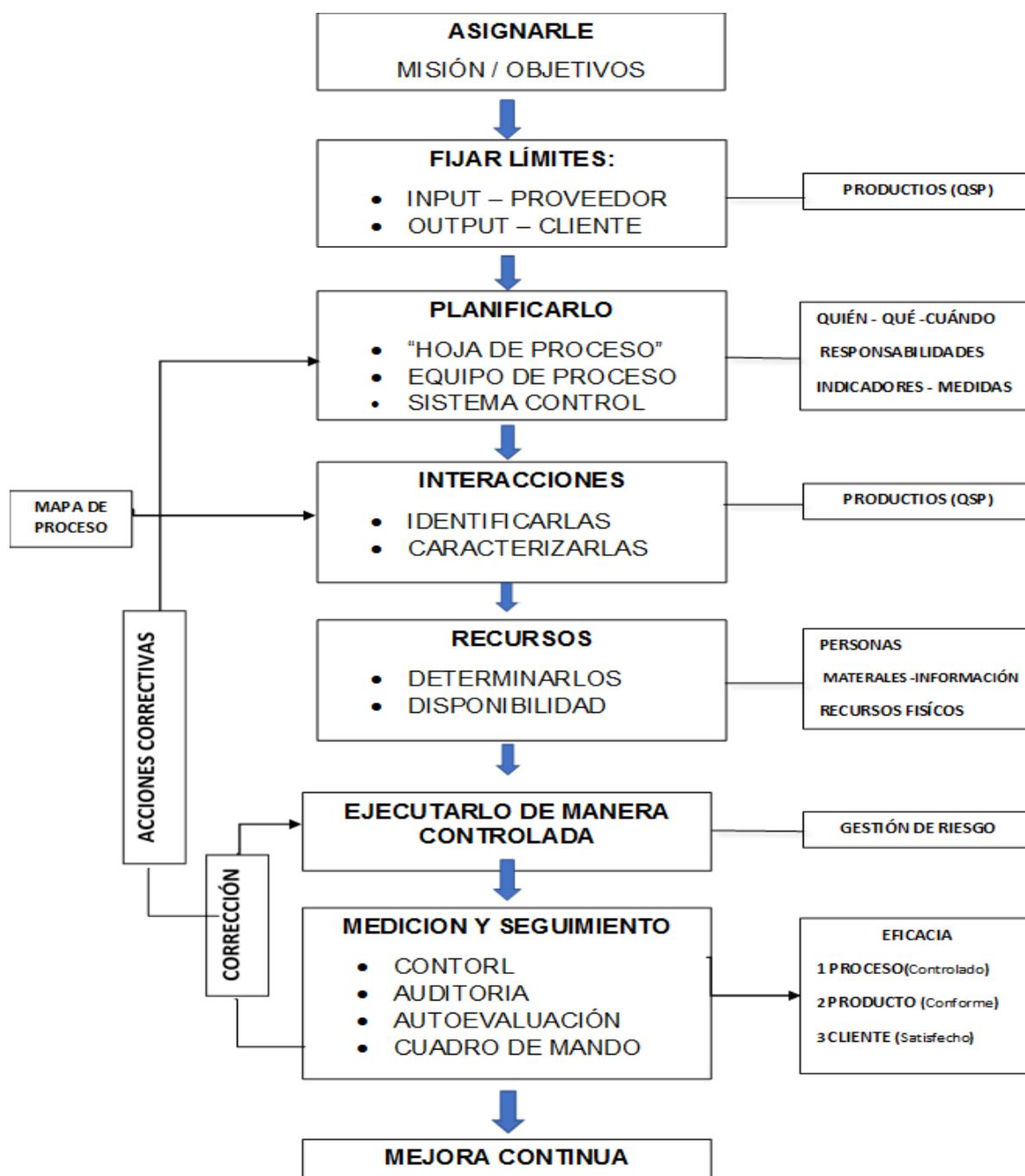
Al incorporar en el ámbito del proceso las actividades de medición - Análisis – mejora (ver gráfico) ampliamos por tercera vez su alcance.

- (7) Periódica y sistemáticamente, desencadenar el proceso de mejora continua del proceso. Ocasionalmente tendrá sentido acometer su reingeniería o mejora radical.

5. Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesarios para la operación y control del proceso. Adecuada formalización de la interacción con los Procesos de Apoyo y de Gestión.
6. Durante la etapa de ejecución del proceso, y cuando el responsable no sea el ejecutor directo, el gestor del proceso se involucra en la resolución de las incidencias, en la eliminación de riesgos y se asegura del funcionamiento de los controles.
7. Medición y seguimiento. Recogida de datos mediante las herramientas de medición de proceso (Control, auditoria, cuadro de mando, autoevaluación, etc.) con la frecuencia adecuada (en operaciones industriales es habitual hacerlos a diario). Analizar los datos para convertirlos en información al objeto de proceder de acuerdo con las siguientes alternativas:

¿CÓMO SE GESTIONA UN PROCESO?

FIGURA 2



¿Qué y para que medir?

Hemos dicho que la gestión es cuestión de herramientas, pues bien, los métodos apropiados para medir un proceso (o sus sinónimos: controlar, comprobar, evaluar, seguir, monitorizar) son:

- ✓ El tradicional Control.
- ✓ El Autocontrol.
- ✓ La Autoevaluación del funcionamiento del proceso.
- ✓ El Cuadro de Mando del proceso.

Por lo que miden y la óptica del que mide, la herramienta mencionada debe ser utilizada de modo complementario.

¿Qué medir?

Siendo coherentes con lo hasta aquí expuesto, hemos de conseguir las siguientes medidas:

- ✓ Funcionamiento del proceso: El input debe encontrarse bajo control, así como los factores de proceso “Personas, Materiales, Información, Recursos físicos, Métodos de ejecución y medición. Aplicando el principio Causa – Efecto, se estaría hablando más bien de indicadores ya que la medición o evaluación de los factores del proceso nos anticipan la medida del resultado producto y satisfacción del cliente.

Para poder medir los tiempos de un proceso es importante e interesante realizar análisis utilizando diagramas de flujo detallados al mínimo.

- ✓ Tiempo de procesos: Es igual a la suma del tiempo neto de las actividades que lo componen. Este es el equivalente al costo para la organización.
- ✓ Tiempo ciclo: Es la medición del tiempo calendario que transcurre desde que se produce la entrada hasta que se obtenga la salida. Es el tiempo bruto que en los procesos de entrega coincidan con el plazo de entrega; es una dimensión que temporalmente percibe el cliente.

En procesos con muchas actividades de gestión no es raro constatar una proporción de 1 a 8 e incluso 10; es decir que para un proceso que la empresa le cuesta 1 unidad de tiempo, el cliente tiene que esperar 8 unidades. La diferencia entre el tiempo del proceso y el del ciclo suele estar en las colas y esperas producidas por los pases laterales entre los departamentos o unidades organizativas. Esta es una de las razones de los que hoy vemos ineficacia de la organización por departamentos.

Un ejemplo de la vivencia del autor con su hijo adolescente. Los sábados por la mañana la urgencia de traumatología de los hospitales suele estar bastante concurridas de jóvenes deportistas; excluyendo el tiempo de la espera inicial, desde que el primer facultativo recibe al joven lesionado hasta que sale por la puerta con el brazo escayolado pueden pasar de 3 a 4 horas (tiempo ciclo).

Ahora bien, si medimos el tiempo neto de las actividades profesionales (consulta de evaluación, radiografía, dictamen médico, escayolado) quizás no se superen los 20 minutos (tiempo de proceso).

Esta medida del proceso es muy crítica con la eficacia de las operaciones internas y sensibiliza mucho por el análisis, la mejora o la reingeniería del proceso.

- ✓ Del producto. Recordemos que todo proceso tiene un producto con unas características objetivas (QSP) que deberían corresponder los requisitos del cliente. Esencialmente medidas de la calidad del producto o del servicio.
- ✓ De la satisfacción del cliente (del producto del proceso – interno o externo): Su percepción de las dimensiones Calidad – Servicio – Precio. Medidas en parte subjetivas.

Trampa: <<si no puede medir lo que quiere, quiere lo que puede medir>>

R. Kaplan

¿Para qué medir?

La medición, en conjunto con la planificación, son etapas clave en el ciclo de la gestión; la medición es precisamente la etapa en la que se desencadena la fase que permite el Cierre del ciclo.

Para poder alcanzar determinados objetivos, la medición facilita su consecución proporcionando información necesaria y en el momento preciso para facilitar la toma de decisiones. Y esto se debe hacer con la persona adecuada, bien y a la primera.

Del ciclo de la gestión se toman las acciones que posteriormente se apliquen; estas pueden ser correctoras, de prevención o de mejora.

Todos los informes de gestión que puedan circular por las empresas, de calidad y económicos, solo deben justificarse si las personas a cargo, después de leerlos, adoptan de manera sistemática algún tipo de acción.

En forma Genérica los motivos para medir los procesos serían:

VALOR AÑADIDO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN

A. En la función directiva:

- Conocer nivel expectativas y satisfacción actual.
- Desarrollo de la **estrategia competitiva**.
- Orientación para el ejercicio del liderazgo.
- Guía para la adjudicación de recursos.
- Tomar decisiones eficaces con base en hechos.
- Evaluar el impacto del cambio y de las decisiones.
- Auto evaluación según el modelo de la (EFQM).

B. Para gestionar personas:

- Conocer la situación del clima empresarial.
- Sensibilizar por el cambio de **comportamiento**.
- Motivación y cambio de **actitudes**.
- Mejorar el desempeño del personal.
- Implantar una cultura competitiva.
- En la Dirección por Objetivos.

- Planes de formación.
- Selección de personal.

C. En la gestión de los procesos:

- Identificación de procesos clave.
- Inputs para la **mejora** de los procesos.
- Evaluación comparada con la competencia.

D. Mejorar la satisfacción del cliente:

- Ajustar el **servicio diseñado** a cada segmento.
- Mejorar la percepción del cliente.
- Diseñar política de garantías.

E. Aumentar resultados económicos:

- Impacto de la fidelidad en los resultados.
- Disminución de **costes** internos.
- Rentabilidad de las inversiones.
- Resultados no directamente evaluables.

F. Gestionar la calidad:

- Input para el uso de las metodologías y herramientas de mejora.
- ✓ Este Aumenta el conocimiento, para interpretar lo que sucede, y poder ganar dominio, para establecer prioridades y tenerlos bajo control recolectar información

para saber lo que está pasando. Ayuda a tomar las medidas correctivas si fuera preciso.

- ✓ La gestión, se podrá comprobar con la toma de las acciones previas y planificadas que se podrán obtener objetivos como: producto, satisfacción, coste, etc.
- ✓ La disposición de información de calidad para aplicar mejoras. Aumentar la eficacia en las actividades de ejecución y la eficacia en el uso de los recursos.
- ✓ El aseguramiento de que nuestro día a día se encuentre bajo control. ¡La cantidad de mejora está relacionada con la frecuencia de la medición!

3) (Montes Salazar, Mejia Soto, & Montilla Calvis, 2008) En su libro *Auditoría y Control de Gestión* nos refiere indicadores que permiten analizar el éxito para el futuro de las empresas guiándose en ls siguientes preguntas:

¿La dirección muestra efectividad cuando se obtenga beneficios del negocio cuando se compara ante los que compite?

¿Es de conocimiento la tendencia con relación al margen / beneficio de la empresa?

¿Qué tan generoso o agresiva se comporta la gerencia cuando busca la mejorara de posicionamiento de la empresa?

¿Se realizaron renovaciones actualmente en los directivos?

¿Lidera en cuento al producto o esta se encuentra relegada?

¿La gerencia ofrece rentabilidad para el retorno de las inversiones realizadas por los accionistas?

¿La gerencia se adecúa cuando hace que los accionistas tengan que participar de los beneficios?

Debemos considerar que las gestiones permitirán obtener una información rápida y mejor, se tiene que considerar la forma de actuar y las decisiones que deben tener mejor conocimiento y mayor capacidad para poder realizar la medición de riesgos posibles y aceptables.

Las empresas deben aumentar su capacidad organizacional para poder responder a su entorno, o tratar de desarrollar una capacidad gerencial que disminuya la complejidad de ese medio ambiente. La exigencia sobre los gerentes y administradores es que se encuentren capacitados permitiendo la visualización de métodos que permitan el balance del grado de complejidad ambiental y organizacional.

Al encontrar un administrador que su necesidad de información supera su capacidad de procesamiento de información, este debe incrementar su capacidad o buscar medios más eficaces de cómo realizar un filtro a la información que recibe.

Que se garantice el beneficio o la productividad en las organizaciones estará ligado a la capacidad que se adopten. Planificando y controlando sus actividades que deberían permitir cumplir los objetivos. El establecimiento de estos últimos permitirá aclarar lo que la empresa intenta realizar y los criterios para identificación o medición de su éxito.

El control se liga de forma íntima con la planeación. Planear proporciona el armazón o esqueleto para trabajar el proceso de control; el sistema de control centra su atención en verificar si lo que se planeó se cumple o no en el tiempo señalado. Por Ej. Un trabajo productivo requiere de controles apropiados en procesar la producción en cuanto a la dirección, calidad, cantidad unitaria y total, eficiencia y eficacia.

Es fundamental medir mecanismos de medición que permitan seguir el seguimiento a la ejecución de cada actividad, determinar cuándo hacerlo y cual medida usar. El control se ejerce ahí donde se pueda manifestar variación en el cumplimiento de lo planeado con lo ejecutado en el tiempo. Un análisis de sensibilidades y simulaciones sirve para recomendar acciones correctivas y anticipar desviaciones antes de que se presenten.

Una vez definidas las actividades, se procede a la determinación de los mecanismos de control y de evaluación, los compromisos deben fijarse de tal manera que se pueda cumplir a tiempo.

La meta debe definirse cuantificando los recursos, dinero y oportunidades, de acuerdo con los parámetros de calidad o cantidad, según sea el caso.

Al realizar la evaluación del desempeño organizacional es relevante en todas las operaciones. Existen diferentes formas para poder realizar la medición de la productividad en la empresa, en especial por medio de indicadores como: porcentajes, factores deflacionarios, relaciones de costo/ beneficio o costo/ efectividad, recuperación de precios y cálculos predictivos.

Las organizaciones empresariales actualmente requieren pasar por una evaluación no solo cuantitativa si no también cualitativa. El desarrollo con respecto al indicador cualitativo obedece a la necesidad de las empresas de aumentar su capacidad para ser más competitivas y puedan enfrentar el mundo cada día más globalizado.

Para que las organizaciones mejoren su productividad, aumenten sus bienes y servicios y/o disminuyan los recursos. Medir y mejorar la productividad exige considerar varios criterios en relación con indicadores como: el momento adecuado, la producción, la calidad, la seguridad, el desperdicio, el tiempo improductivo, los cambios de personal, la atención al público, las horas extras; etc.

Entre la planeación y la ejecución existen ciertas variaciones que son importantes y ayudan a que se entienda la naturaleza que se da a la función de control en las organizaciones. Hay áreas, en la que es más difícil definir indicadores concretos. Esto por lo general sucede en un departamento de servicio. Desde el punto de vista conceptual, los gerentes tratan de controlar situaciones más complejas para la administración en sí.

2.3 Definición de términos básicos

Alta Dirección: Es como se les denomina a los directivos con más alto cargo en una organización de la empresa y está conformado en el siguiente orden jerárquico: el presidente, el Gerente General y los directores de las distintas áreas

Análisis: Examen detallado de una cosa para conocer sus características o cualidades, o su estado, y extraer Conclusiones.

Antecedentes: Es un término que proviene de un vocablo latino y sirve para referirse a aquello que antecede (que aparece delante de otra cosa en tiempo, orden o lugar).

Auditor: Persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente o por una empresa de consultoría, para revisar, examinar y evaluar con coherencia los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia (institución gubernamental) o entidad (empresa o sociedad).

Auditoría: Es una actividad de inspección, revisión y control que tiene como objetivo fiscalizar el cumplimiento de ciertas normas, con el objeto de emitir una opinión independiente y competente.

Congruente: Del latín *congruentia*, es la coherencia o relación lógica. Se trata de una característica que se comprende a partir de un vínculo entre dos o más cosas. Por ejemplo: “No tiene congruencia que quieras hacerle un regalo a la persona con quien mantienes un litigio judicial”.

Cualitativas: Es lo que está relacionado con la cualidad o con la calidad de algo, es decir, con el modo de ser o con las propiedades de un objeto, un individuo, una entidad, o un estado.

Deslocalización: Movimiento, que realizan algunas empresas trasladando sus centros de trabajo en países desarrollados a países con menores costes para ellos, generalmente a países en vías de desarrollo.

Eficacia: Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado, tras la realización de una acción, relación entre los recursos utilizados y los logros alcanzados.

Eficiencia: Utilización de los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

Estrategia: Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Ética profesional: Pautas que marcan el desarrollo laboral mediante valores universales que posee cada ser humano. Aunque ésta se centre en valores, se especifica más en el uso de ellos plenamente en un entorno laboral.

Falencia: Que carece de algo necesario para funcionar, le falta algo. O también se habla de la falencia, refiriéndonos también a su punto débil o aquello de lo cual carece.

Flexibilidad: Capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodar las normas a las distintas situaciones o necesidades.

Fusión: Unión de dos o más cosas diferentes formando una sola; especialmente ideas, intereses o agrupaciones. Ejemplo "la fusión de las empresas para formar una multinacional".

Gestión: Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. Ejemplo "una buena gestión hace que las empresas funcionen".

Globalización: La globalización es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado es decir en una aldea global.

Gubernamental: En el ámbito del Derecho Administrativo se llama de esta manera a la institución estatal que brinda un servicio público a los ciudadanos de una nación y cuya administración es llevada a cabo por el gobierno de esa nación.

Homogénea: Que está formado por elementos con características comunes referidas a su clase o naturaleza, lo que permite establecer entre ellos una relación de semejanza y uniformidad

Indicadores: Son referencias, que brindan información cualitativa o cuantitativa, esta se conforma por uno o varios datos, se constituyen por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y deben guardar relación con el mismo.

Metodología: Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica, un estudio o una exposición doctrinal.

Método: Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

Pionera: Que realiza los primeros descubrimientos o los primeros trabajos en una actividad determinada.

Procesos: Conjunto de sucesión de actos o acciones realizados con cierto orden, que se dirigen a un punto o finalidad, así como también al conjunto de fenómenos activos y organizados en el tiempo.

Simbiosis: Relación de ayuda o apoyo mutuo que se establece entre dos personas o entidades, especialmente cuando trabajan o realizan algo en común.

Síntesis: Exposición breve, escrita u oral, que a modo de resumen contiene un conjunto de ideas fundamentales y relacionadas con un asunto o materia y que estaban dispersas.

Sistemática: que se ajusta a un conjunto organizado de reglas realizar un análisis sistemático de documentos históricos.

Supervisión: Vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.

Tecnología: Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector.

Variable: Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable. Por lo general varía y está sujeto a cambios.

Capítulo III: Alternativas de solución

3.1 Conclusiones

1. Nuestra investigación como resultado está direccionada a que se conozca cuán importante es para una empresa la revisión de sus procedimientos a través de un análisis al interior de la organización en base a la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos trazados.
2. La auditoría administrativa externa debe estar direccionada a evaluar, analizar y tener una fijación de encontrarse alineados hacia los objetivos de la empresa, y la organización debe siempre considerar que lo que recibe es el asesoramiento profesional y que este le ayudará a conseguir a descubrir oportunidades, de mejorar en los procesos de su organización.
3. Las empresas por pequeñas que puedan ser deben tener planes y metas con un definido objetivo, siempre con una determinación de contar con los medios que sean necesarios para poder alcanzarlos.
4. Las empresas no tienen como saber ni predecir el futuro, motivo por el cual los planes trazados pueden tener errores, por lo que siempre se necesitará la revisión posterior para determinar si esta se encuentra direccionada a lograr el éxito. Ahí la necesidad de que las empresas se den cuenta de la importancia de las **Auditorías Administrativas de Gestión Externa** ya que con la ayuda lograda podrán obtener información relevante que quizás no puedan ser identificados por estar inmersos en trabajos principales de la empresa.
5. Se determina que, si la empresa donde se aplicará la auditoría administrativa no proporciona las facilidades, en cuanto a las autorizaciones para tener acceso a la

información y áreas dentro del grupo social. no se podrá cumplir con el propósito de obtener información relevante para corregirlo.

6. Las Auditorias de Gestión Externa, deberán presentar informes con contenidos claros dirigidos a que se tenga un panorama más amplio de las áreas auditadas y así las organizaciones tomen medidas correctivas que conlleven al cumplimiento de sus objetivos, considerando de realizar siempre la supervisión para el cumplimiento de las sugerencias recibidas por los auditores.
7. Finalmente se puede concluir que la Auditoria de Gestión Externa es una herramienta muy eficaz para determinar el control de los procesos en las empresas de nuestro país, al mismo tiempo se puede afirmar que las medianas y pequeñas empresas no toman este tipo de control ya que tienen costo muy elevado y por lo general lo ven como un gasto y no lo ven como una inversión de mejora para su gestión.

3.2 Recomendaciones

1. La Oficina de servicios de supervisión Interna ARCA CONTINENTAL & LINDLEY se ocupará de revisar y supervisar la aplicación de los procedimientos que reciba de las Recomendaciones dimanantes de las respectivas auditorías que puedan ser efectuadas.
2. La administración general tendrá la responsabilidad global de direccionar y tener una fijación a estar alineados hacia los objetivos de la empresa y aceptar el asesoramiento recibido por la auditoría externa ya que esto le ayudará a conseguir a descubrir oportunidades de mejora en los procesos de su organización.
3. Por lo menos cada tres meses se celebrarán reuniones en las que se informará a los altos cargos directivos de las **Recomendaciones** de auditoría que aún no se hayan aplicado, así como informar los planes y metas realizadas y las medidas correctivas o de implementación que puedan requerirse.
4. Para evitar errores en los planes trazados, la empresa deberá realizar una revisión de sus procesos para determinar si está direccionada a lograr el éxito, además, deberá tener en cuenta la importancia de las auditorías externas ya que le ayudará a obtener información relevante que no puedan estar identificando para su mejora continua y sostenibilidad en el mercado.
5. Al aplicarse una auditoría externa, la empresa dará las facilidades en cuanto a las autorizaciones para tener acceso a la información y áreas dentro de la organización, ya que solo así se podrá cumplir con el propósito de obtener información relevante para corregirlo de manera oportuna.

6. Los informes recibidos por la auditoría externa, con los contenidos claros dirigidos a que se tenga un panorama más amplio de las áreas auditadas, deberán ser aplicadas tomando las medidas correctivas que conlleven al cumplimiento de los objetivos, considerando de realizar siempre la supervisión para el cumplimiento de las sugerencias recibidas por los auditores.

7. Al reconocer que la auditoría de gestión externa es una herramienta muy eficaz para determinar el control de los procesos, la empresa deberá de considerar contar con ello de manera periódica (por lo menos anual) ya que esta es una inversión y no un gasto, que coadyuva en la mejora de su gestión y sostenibilidad.

Elaboración de Referencias

Tesis

Arana Ruiz, E. (2015) La auditoría financiera y su influencia en la gestión de las pequeñas empresas manufactureras del régimen general del impuesto a la renta en la ciudad de Tarapoto. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional de San Martín, Perú.

Armas Aguilar, M. (2016) la auditoria externa y su incidencia en la gestión estratégica de las empresas auditadas del sector privado de la ciudad de Trujillo – periodo 2014. (Tesis maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Aroca Sevillano, J. (2016) La auditoría interna y su incidencia en la gestión de empresa de transportes guzmán s.a. de la ciudad de Trujillo. Perú

Balarezo Barragán, E. (2014) Auditoria financiera aplica a los estados financieros del año 2012 de la empresa Farmounion S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil. Ecuador

Gago Ríos, R. (2013) la implementación de auditoría interna y su impacto en la gestión de las cooperativas de servicios múltiples de lima metropolitana. Perú.

Mendoza Chávez, N. (2015) La auditoría financiera y su incidencia en la gestión de las empresas de diseño estructural en Lima Metropolitana 2013 – 2014. (Tesis posgrado). Perú.

Montes Salazar, C. A., Mejia Soto, E., & Montilla Calvis, O. (2008). Auditoria y Control de Gestión. Santiago de Cali.

Perez Geldres, C. R. (2013). La Auditoria de Gestión y su Influencia en la Responsabilidad Social de las Medianas y Grandes Empresas Mineras en el Perú.

Robalino Flores, A. (2011) auditoría de gestión al departamento de ventas y servicio al cliente de los almacenes de electrodomésticos San Francisco IMPOEKSA de la ciudad de RIOBAMBA, correspondiente al periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. Ecuador.

Salavarría Aveiga, J. (2014) Auditoria de gestión a la dirección provincial de educación hispana de Orella. Ecuador

Sandoval Zapata, V. (2013) La auditoría financiera y su influencia en la gestión de las medianas empresas industriales del distrito de Ate – Lima. (Tesis posgrado). Perú.

Sebastiani Miranda, G. (2013) La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior. Universidad San Martin de Porres. Perú.

Libros

Maldonado, M. (2006). Auditoria de Gestión. Quito, Ecuador: ABYA YALA.

Perez Fernandez de Velasco, J. A. (2010). Gestión por Procesos. Madrid: ESIC.

ANEXO 1
GRÁFICOS DE PROCESOS

FILOSOFIA DE TRABAJO



... orientada a un mercado estable y en desarrollo que permita llevar productos de calidad a nuestros clientes mejorando la rentabilidad de su negocio.

Atender las necesidades de calmar la sed, satisfaciendo a nuestros consumidores. Que nuestro nombre sea símbolo de excelencia, y nuestros clientes sientan la confianza y respeto a los valores que hacen grande una organización.

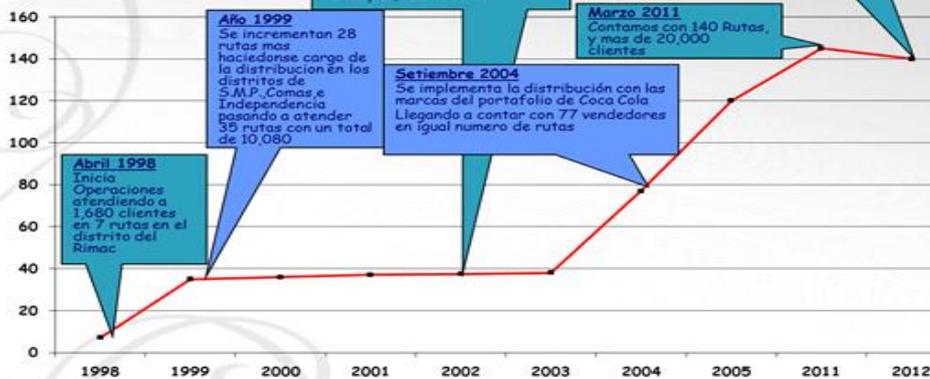
Etica y respeto entre el personal de la distribuidora y hacia nuestros clientes, que nos lleve a cumplir los objetivos y metas de CJRL.

ISO 9001:2000, ISO 14000:1996, The Coca-Cola Quality System, HACCP, OHSAS 18001



RESEÑA HISTORICA

Nº Rutas



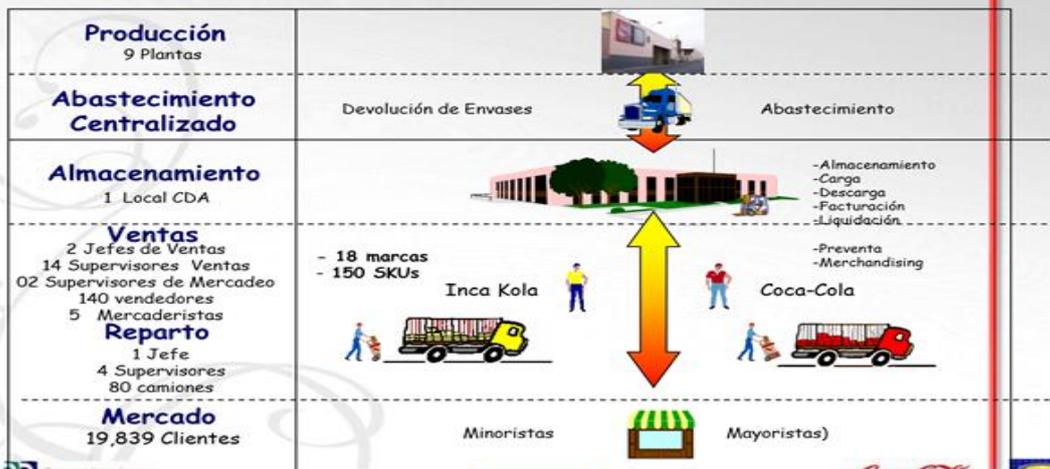
TERRITORIO ASIGNADO



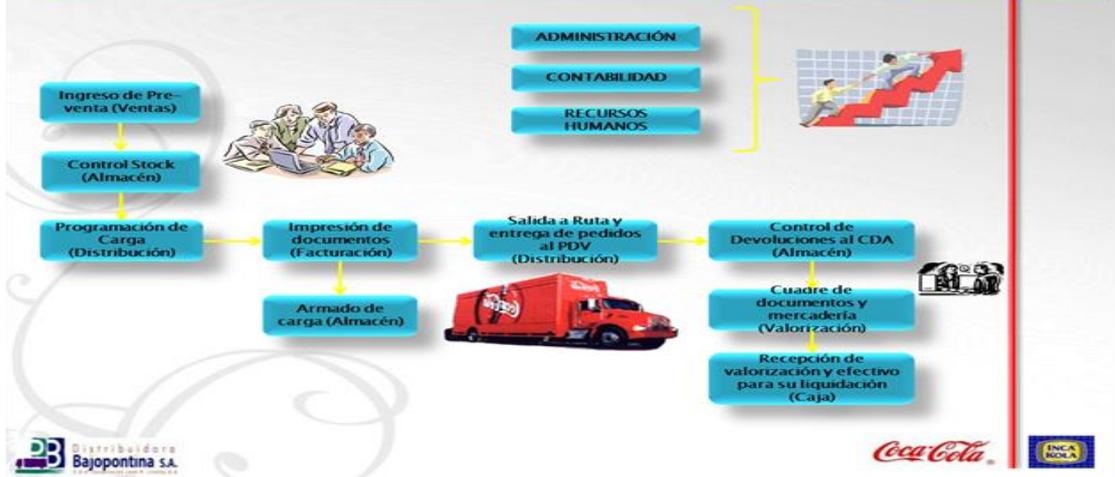
Tenemos 11 distritos asignados :

- Lima
- Callao
- La Perla
- Bellavista
- Carmen de la Legua
- San Miguel
- Breña
- San Martín de Porres
- Los Olivos
- Independencia
- Comas

ESQUEMA DE OPERACIONES



FLUJO OPERACIONAL



SEGMENTACIÓN SEGÚN EL PERFIL DE LA DEMANDA DEL ENTORNO

El **perfil de la demanda** del Punto de Venta (PDV) se define por:



La combinación de estas variables definen el Cluster al que pertenece el cliente



INCA KOLA

3.- PROCESO DE PRODUCCIÓN



El Consumidor es el centro de nuestro negocio

