

# UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



“auditoria operacional y su incidencia en la toma de  
decisiones de las micro empresas, Huaraz 2016”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

**Autor:**

Núñez De La Cruz, Rudy Eloy.

**Asesor:**

Medrano Acuña, Walter

Huaraz - Perú

2017

## **PALABRAS CLAVE**

TEMA	Auditoría operativa
ESPECIALIDAD	Contabilidad

## **KEYWORDS**

THEME	Operating audit
SPECIALTY	Accounting

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Código UNESCO: 5303** Contabilidad Económica

**5303.99** Auditoría operativa

## **TÍTULO**

**“Auditoria operacional y su incidencia en la toma de decisiones de las micro empresas, Huaraz 2016”**

## **TITLE**

**"Operational audit and its incidence in the decision-making of micro companies, Huaraz 2016"**

## **RESUMEN**

La investigación titulada “Auditoría operativa y toma de decisiones en las micro empresas de Huaraz, periodo 2016”, tuvo como objetivo general, analizar cómo incide la auditoría operativa en la toma de decisiones de las micro empresas de Huaraz, periodo 2016.

La investigación fue de tipo descriptivo, aplicada, no experimental y transversal. Se utilizó como técnica el análisis documental y la encuesta, y como instrumentos, las fichas de análisis documental y el cuestionario.

Los resultados concluyeron, que la auditoría operativa influye en la toma de decisiones de las micro empresas de Huaraz, toda vez que el 37.19% de las empresas creen que nunca la auditoría operativa verifica la eficacia de la planificación de metas y objetivos previstos por la empresa; el 38.84% considera que nunca la auditoría operativa identifica el nivel eficiencia del presupuesto de costos y tiempo para el desarrollo de las operaciones; y el 46.28% considera que nunca los directivos de la empresas comunican las alternativas de solución a los involucrados ni logran que se comprometan con ella.

## **ABSTRACT**

The research entitled "Operational audit and decision making in the Huaraz micro companies, 2016 period", had as a general objective, to analyze how the operational audit affects the decision making of the Huaraz micro companies, 2016 period.

The research was descriptive, applied, not experimental and transversal. The documentary analysis and the survey were used as a technique, and as instruments, the documentary analysis sheets and the questionnaire.

The results concluded that the operational audit influences the decision making of the Huaraz micro-companies, since 37.19% of the companies believe that the operational audit never verifies the effectiveness of the planning of goals and objectives foreseen by the company ; 38.84% believe that the operational audit never identifies the efficiency level of the budget of costs and time for the development of operations; and 46.28% consider that the executives of the companies never communicate the solution alternatives to the involved parties or manage to commit themselves to it.

## ÍNDICE

	<b>PG.</b>
PALABRA CLAVE	i
TÍTULO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes y Fundamentación Científica	1
1.2. Justificación de la Investigación	5
1.3. Problema	6
1.4. Cconceptualización y operacionalización de las variables	7
1.5. Hipótesis	85
1.6. Objetivos	85
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	86
2.1. Tipo y diseño de investigación	86
2.2. Técnicas e Instrumentos de Investigación	88
2.3. Procesamiento y Análisis de la Información	89
CAPÍTULO III: RESULTADOS	91
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	105
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
CAPÍTULO VI: DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO	111
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFIA	112
ANEXOS	115
Anexo N° 01: Matriz de consistencia lógica	
Anexo N° 02: Operacionalización de variables	
Anexo N° 03: Encuesta	

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

En los últimos años, la ciudad de Huaraz ha visto el incremento de las empresas mediante la creación de micro, pequeñas y medianas. Sin embargo, es común ver que, así como aparecen también se extinguen y la razón se puede hallar en las trabas que impone la burocracia en nuestro país.

Pero esta no es la única causa del rápido declive, sino también el desconocimiento de la administración de estas pequeñas organizaciones lo que impide su óptimo desarrollo, se allí que las micro empresas que ingresan al mercado carecen de estrategias competitivas frente otras empresas de las mismas características y dentro del mismo mercado.

La causa de ello es la carencia de lineamientos para el proceso de toma de decisiones oportunas, lo que genera errores de análisis, mal juicio y un sin fin de factores que imposibilita una adecuada toma de decisiones.

En este contexto, en las micro empresas, el proceso de toma de decisiones no debe de ser ajeno a un trabajo planificado que permita proyectar crecimiento sostenido, por ende, se torna necesario la ejecución de la auditoría operativa, mediante el cual se identificarán aspectos relevantes en cuanto a la eficacia, eficiencia y economicidad de sus operaciones empresariales.

Frente a la problemática descrita, se hace importante resaltar la importancia de la auditoría operativa para enfrentar la ineficacia del proceso de toma de decisiones. En ese contexto, el estudio específico y cómo se vienen presentando estos problemas; lo explican las siguientes investigaciones:

(Punin, 2015). En su tesis titulada “Auditoría operativa al departamento de bodega y su incidencia en la liquidez de la empresa agrícola bananera Agripalban S.A. ubicada en el cantón valencia, primer semestre del año 2013”, concluye en lo siguiente:

1. En la evaluación del cumplimiento del control interno de la empresa se determinó un riesgo de control del 74% y un nivel de confianza del 26% para el proceso administrativo. En cuanto a la gestión operativa se obtuvo un Riesgo de Control del 57% equivalente a un nivel Moderado Bajo y un Nivel de Confianza del 43%. Lo que explica el bajo nivel de eficiencia, pues se pudo constatar que el control de inventarios de mercaderías no está acorde a normas y técnicas contables que permita a la empresa mantener un sistema de información apropiado de los procesos de inventario que contribuyan a la producción de la plantación de la Empresa Agrícola Bananera AGRIPALBAN S.A.
2. Para determinar la efectividad de las operaciones del área auditada, verificando que tenga claridad sobre la organización y procedimientos se aplicó una revisión en el sitio y entrevistas con las que se determinó que los procedimientos aplicados para el almacenamiento de la mercadería cumplen con ciertos requisitos, como la identificación de productos, la colocación en perchas y sitios con ambiente controlado. Sin embargo, son pocos los controles que se aplican: apenas se sustentan las operaciones con documentos de compras y el manejo de un kárdex mediante una hoja electrónica.
3. En general, la auditoría operativa reveló que las deficiencias encontradas inciden en varios aspectos respecto a la liquidez de la empresa. Primeramente, se observó momentos en que existía sobrestock de mercadería, lo que significa dinero amortizado. Por otro lado, también se reportó escasez en ciertas etapas que coincidieron con planes de control



de enfermedad o de cosecha, lo que afecta a la producción, tanto la que ese momento se ve afectada, como la futura, a causa de una mala aplicación de las labores de campo.

(Monteza, 2014). En su tesis titulada “Auditoría operativa aplicada al área de ventas, en la empresa Pardo’s Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos” concluye en lo siguiente:

1. De la aplicación de una Auditoría se determinó que la empresa Pardo’s Chicken – Chiclayo cuenta con un organigrama bien establecido, que le permite tener una segregación de funciones en sus diferentes áreas.
2. Las áreas críticas encontradas en la realización del flujo grama, han permitido corregir y tener un mayor control por parte de la administración en el proceso de ventas y recepción de productos.
3. Se determinó la utilización de comandas físicas correlativas para un mejor seguimiento en el registro de los pedidos, comparándolos con las del sistema.
4. Se determinó que la estructura orgánica en el área de ventas está definida con un jefe de área el cual no realiza ningún seguimiento al registro de las comandas, al igual que los administradores.
5. La mejora en el proceso de ventas permitirá tener un incremento de los ingresos recaudados, sin pérdidas por los productos vendidos y no registrados en el sistema.

(Huayllani, 2013). En su tesis denominada “La auditoría de gestión como un sistema de medición para evaluar el desempeño en el gobierno local de la provincia de Angaraes-Lircay, Región Huancavelica”; concluye en los siguientes aspectos:

1. dispongan la ejecución de Auditorías de Gestión para tener una evaluación independiente sobre el desempeño integral del Gobierno Local, orientando a mejorar la economía, eficiencia y efectividad en el uso de los recursos públicos y facilitar la toma de decisiones.

2. La auditoría de gestión, como sistema de medición, evalúa el grado de economía del Gobierno Local de la Provincia de Angaraes- Lircay, Región Huancavelica; y sobre esa base recomienda lo más adecuado en relación con los costos y beneficios de la entidad.
3. La Evaluación del desempeño se refiere a la revisión del trabajo llevado por la entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida al conducir sus actividades con los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad.

(Carbajal, 2013). En su tesis “Efectos de la auditoria operativa en la gestión de la corporación peruana de bebidas embotelladas "Cola Real"- Lima”, concluye en:

1. El empleo de la Auditoria Operativa mejora la gestión de la Corporación Peruana de Bebidas Embotelladas “Kola Real” – Lima.
2. El empleo de la Auditoria Operativa mejora la gestión de la Corporación Peruana de Bebidas Embotelladas “Kola Real” – Lima.
3. La evaluación de las políticas y procedimientos empresariales logra una evaluación oportuna del proceso administrativo a nivel de esta corporación.
4. La evaluación de los niveles de autoridad permite proponer adecuadas políticas y estrategias empresariales.
5. La evaluación de la calidad administrativa permite identificar y definir las metas y objetivos a nivel de esta corporación.
6. La evaluación de la eficacia de los métodos empleados incide mejorando el nivel de coherencia con la estructura y sistemas empleados en esta corporación.
7. El empleo de la Auditoria Operativa mejora la gestión de la Corporación Peruana de Bebidas Embotelladas “Kola Real” – Lima.

(Huamán, 2014). En su tesis titulada “Los efectos de la auditoría operativa en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.”, concluye en lo siguiente:

1. Con la investigación desarrollada, se pudo determinar que la auditoría operativa incide favorablemente en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.; esto sucede porque se detectan a tiempo los errores que pueden estarse cometiendo en las diversas operaciones (financieras, contables, de procesos, etcétera) que se dan en la empresa en sus diversas dependencias y se realizan los ajustes correctivos pertinentes y se reducen o minimizan los riesgos y pérdidas financieras en la entidad.
2. Asimismo, se logró establecer que la auditoría operativa contribuye con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A., con la finalidad de reducir los errores que cometen los empleados y ejecutivos durante su trabajo ya sea en forma intencional o no, para ello se deben emplear técnicas y procedimientos de auditoría apropiados y aplicados en forma oportuna para poder minimizar los riesgos.
3. Se pudo establecer además que la auditoría operativa contribuye favorablemente con la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A., pues cuando se tiene control de estas importantes operaciones (que manejan los fondos y recursos del estado) se puede optimizar el manejo de recursos financieros con la finalidad de cumplir eficientemente los objetivos y metas propuestas por la institución.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La principal ventaja competitiva de las organizaciones exitosas reside en la calidad de su gestión, por lo tanto, la toma de decisiones es un pilar fundamental para que la gestión por objetivos logre el éxito de la organización. Esto conlleva un posicionamiento en el mercado, aumentando su eficacia competitiva y el valor que perciben los clientes, proveedores, etc., lográndose

el efecto boomerang hacia la empresa misma y, por ende, a la sociedad. En ese aspecto se tiene:

### **Relevancia social**

La empresa realiza sus operaciones en un entorno netamente social y económico es por ello que las múltiples decisiones que se toman para su desarrollo son trascendentes con su entorno (socios, trabajadores, proveedores, clientes entre otros).

Los resultados contribuirán a que se genere una adecuada toma de decisiones no solo en las microempresas, sino también en las diferentes empresas que ven beneficioso el uso de la auditoría operativa y estos a la vez brinden un mejor servicio, producto de calidad a los clientes locales, nacionales e internacionales; que contribuirán al desarrollo empresarial.

### **Implicaciones prácticas**

La investigación permitirá conocer la situación actual y a partir de ello proponer lineamientos para mejorar el proceso de toma de decisiones, lo que evidenciará las ventajas de la investigación como herramienta de gestión para la toma de decisiones basada en los resultados de la auditoría operativa.

### **Justificación política administrativa**

El proceso de toma de decisiones es trascendente en el contexto administrativo de una empresa, porque permite generar experiencias sobre hechos cotidianos, esto permitirá que se formulen políticas de gestión empresarial, por ello, se investigará la incidencia de la auditoría operativa con relación a la toma de decisiones de las microempresas de Huaraz.

## **1.3. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo incide la auditoría operativa en la toma de decisiones de las microempresas de Huaraz, periodo 2016?

## **1.4. CONCEPTUALIZACION Y OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

### **1.4.1. BASES TEÓRICAS**

#### **Auditoría operativa**

##### **Auditoría**

(Córsega, 2012). Dice que la palabra auditoría viene del latín auditorios, y de esta proviene auditor (el que tiene la virtud de oír), pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos. Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, como servicio a los órganos de gobierno que responden por la correcta utilización de los fondos puestos a su disposición y a los propietarios de las entidades privadas. Se realiza por personal completamente independiente de las operaciones de la entidad evaluada, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.

(Gutiérrez, 2012). Expresa que la auditoría inicialmente se encargaba de revisar las anotaciones contables de un negocio, y se les otorgaba una importancia fundamental a los aspectos matemáticos de la contabilidad, también detectaba fraudes y malversación de fondos. La auditoría se orientaba a los aspectos de la contabilidad (mostrar la situación del capital aportado por los inversionistas). Cuando cambio la visión de la contabilidad, se consideró como una información que permite una buena gestión administrativa, los auditores ampliaron su ámbito de revisión, como a los análisis financieros y las evaluaciones de control interno.

De aquí la Auditoría Operativa surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, entre otros.

A través de la auditoría operativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados, la administración superior necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa. Por esto se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente de la situación de la empresa. Entonces la atención de la auditoría operativa recae sobre el ejecutivo, entendiendo como este la persona que toma decisiones y por ende determina, afecta o encauza el desempeño de un grupo humano que persigue un objetivo.

### **La auditoría operativa o de gestión**

(Córsega, 2012). Considera que la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales:

- o Estimar el funcionamiento,
- o Identificar oportunidades de perfeccionamiento y
- o Desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones.

Dicho en otras palabras, es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa Proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado.

En el ámbito internacional se le han conferido diferentes nombres a la auditoría de gestión, pero en esencia sus objetivos coinciden, la base de la auditoría de gestión se enmarca, principalmente, en los términos de medición de eficiencia, eficacia y economía, aunque también se extiende su aplicación a cuestiones relacionadas con la ecología y la equidad.

El auditor debe obtener datos que le permitan evaluar y analizar la entidad, con el fin de obtener evidencia del manejo organizacional, para ello debe trabajar con indicadores de gestión dirigidos al análisis de la gestión organizacional.

En caso de que la entidad cuente con ellos, el auditor debe saber correlacionar la información suministrada, lo que equivale a realizar la evaluación y su respectivo análisis. De no ser así, el auditor debe darse a la tarea de diseñar y aplicar los indicadores, previo consenso, que le permitan (con la información suministrada), realizar el proceso de evaluación y análisis para obtener conclusiones claras sobre el comportamiento de la entidad en el cumplimiento de su misión.

La eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, de los planes y de los programas, de las metas y de la legalidad, es la responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización, y este desempeño se evalúa por la auditoría de gestión, que al retroalimentar a la alta dirección con sus observaciones y recomendaciones, obtiene mecanismos efectivos para la salvaguarda del patrimonio y el logro de las políticas, objetivos y metas.

(Bernal, 2009). explica que la auditoría operacional es el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas

funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer recomendaciones que se consideren necesarias.

La auditoría operacional involucra los siguientes tres elementos fundamentales que deben considerarse al realizarla:

- Debe encausarse hacia los aspectos administrativos de los métodos y procedimientos que integran un sistema.
- La auditoría debe tener un enfoque constructivo.
- El auditor o sus colaboradores no deben intervenir en el diseño detallado de los cambios que requiere un sistema o sus procedimientos.

### **Ciclo de operaciones**

Los hechos económicos que involucran cambios inmediatos en la estructura financiera de una entidad se denominan transacciones. La vida de una empresa es, en consecuencia, un flujo constante de transacciones o de operaciones que modifican los recursos que constituyen sus finanzas.

Surgen así los ciclos de operación constituidos por transacciones de naturaleza semejante que, con el concurso de procedimientos y sistemas; producen información accesible y útil para tomar decisiones. Sin embargo, la información que proviene de los sistemas que integran un ciclo de transacciones no es siempre de carácter contable o financiero. Con frecuencia los contadores incurren en el error de creer que la información financiera es una panacea para las entidades.

Ahora bien, los ciclos de operación de las entidades son los siguientes:



- Financiero o de Tesorería. Comprende los sistemas para el control de las operaciones que se relacionan con inversiones en valores y partes sociales de otras entidades.
- Egresos. Está integrado por los sistemas para controlar transacciones relacionadas con compras y cuentas por pagar, pago de sueldos, salidas de efectivo en general y conciliaciones de cuentas bancarias.
- Producción o Transformación. Comprende los sistemas que se relacionan con la determinación de los costos de manufactura, la administración y valuación de inventarios, la determinación del costo de producción de lo vendido, el control, registro y custodia de las inversiones, incluyendo la depreciación correspondiente.
- Ingresos. Se halla integrado por los sistemas para el control de las ventas de mercancías o servicios, la administración de la cartera y la recepción del efectivo y su depósito en cuentas bancarias.
- Información. Se relaciona con el sistema de contabilidad general, el sistema de contabilidad de costos y los procedimientos para estructurar la información que contienen los estados financieros.

### **Metodología**

La Metodología de la Auditoría Operacional se simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico; tiene un carácter genético y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

Familiarización: El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la Empresa que está auditando.

Investigación y Análisis: El objetivo es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

Diagnóstico: Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se sumarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencias. El auditor debe alejarse del detalle, y con base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de los de mayor relevancia.

### **Levantamiento de información**

Es la primera etapa de la auditoria operacional y es en dónde el auditor debe obtener información detallada respecto a las características del flujo de transacciones en área funcional sujeta a su examen. Lo anterior implica conocer previamente la estructura de la empresa, con el fin de identificar los ciclos de operación en que se localizan los sistemas, los procedimientos y los métodos a que el auditor enfrentará. El levantamiento de información de basa en las siguientes técnicas: entrevistas y observaciones de campo.

La etapa de Levantamiento de información se caracteriza por el hecho de que el auditor averigua exclusivamente las características de un sistema mediante indagaciones con todo el personal involucrado, desde el más alto ejecutivo hasta el último de los ayudantes.

### **Preparación de papeles de trabajo**

Es la etapa, en la que como su nombre lo indica, el auditor prepara los papeles de trabajo que contienen los detalles relativos a los métodos y procedimientos vigentes en el área sujeta a examen.

Depende de manera sustancial del profesionalismo con que el auditor actúo durante las entrevistas y las observaciones de campo. Solo es posible preparar cédulas de auditoria si se posee toda la información referente al sistema revisado.

Existen las siguientes opciones respecto al tipo de papeles de trabajo para estructurar la información en la segunda etapa de la auditoría: cédulas descriptivas, gráficas de flujo y una combinación de ambas.

La elaboración de las cédulas de auditoría en cualquiera de las tres opciones señaladas debe llevarse a cabo de acuerdo con las consideraciones que se mencionan a continuación: deben ser planeadas mental y materialmente en forma adecuada, deben ser autosuficientes, deben ser claras y legibles, deben formularse con un alto grado de precisión y profesionalismo. Se muestran a terceros solo mediante autorización de la dirección de la empresa, ya que son confidenciales.

Son propiedad del auditor por lo que él es el responsable de su custodia. Son el enlace entre los informes de sugerencias y los sistemas de la empresa que han sido motivo de estudio y evaluación. Manifiestan la calidad del trabajo y la eficiencia desarrollada por el auditor.

### **Verificación de sistemas en vigor**

El propósito fundamental es verificar los procedimientos y los métodos cuyas características han quedado reflejadas en los papeles de trabajo. Es importante estar conscientes de que los sistemas que le han descrito los ejecutivos y el personal de la empresa, pueden ser planes o propósitos y no hechos y actividades efectivas.

Para verificar los sistemas que se describen en los papeles de trabajo el auditor se sirve de programas de auditoría que están constituidos por procedimientos de revisión cuya estructura debe considerar las características de las operaciones en las áreas sujetas a estudio.

Es necesario señalar que los programas de auditoria deben tener satisfechas ciertas características, con objeto de que su aplicación permita obtener la evidencia requerida en la verificación de los sistemas y procedimientos.

### **Evaluación**

Los cuestionarios sobre el cumplimiento de objetivos de control son un recurso muy valioso que se utiliza en la auditoria operacional para la evaluación de los sistemas. Aunque las características organizacionales y de operación crean diferencias básicas entre las entidades económicas, es posible establecer un conjunto de lineamientos referentes al control interno, que representan los requisitos mínimos de calidad que deben cubrirse en cada uno de los cinco ciclos de operación. Estos lineamientos son universales y provienen del estudio y la experiencia, no deben contemplarse como una fórmula mágica con cuya incorporación quedarán garantizadas la eficiencia y productividad de una entidad económica.

De acuerdo con lo anterior, la evaluación de sistemas en la auditoria operacional se basa en el conocimiento de los estándares universales de control a los cuales deben estar referidos los métodos y procedimientos vigentes dentro del área sujeta a examen.

### **Diagnóstico o informe**

El informe sobre auditoria operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la Empresa de la labor del auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la Empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide

fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo, que, de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia a la productividad.

Para que la auditoría operacional sea útil a la Empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además, siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

### **Emisión del informe**

El informe debe ser mecanografiado y confrontado con el borrador para evitar que cualquier error ortográfico desvíe el contexto de lo que se quiere informar.

El envío del informe a los destinatarios constituye el último evento de la etapa de la auditoría operacional y debe llevarse a cabo una vez que la firma del dictamen haya concluido.

### **Objetivos de la auditoría de gestión**

(Gutiérrez, 2012). Expresa que la auditoría operativa es:

- a) **Crítica:** El auditor no debe aceptar lo que se le presente a la primera, debe buscar todas las evidencias posibles para tener un buen juicio.
- b) **Sistemático:** Porque se elabora un plan para lograr los objetivos (este plan debe ser coherente).
- c) **Imparcial:** Nunca debe dejar de ser objetivo e independiente (tanto en lo económico como en lo personal).

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

estudio debe ser completo. La auditoría operativa necesita determinar la eficiencia (grado de cumplimiento de la meta) en el logro de los objetivos preestablecidos y la eficiencia y economía en la obtención y uso de los recursos.

La eficiencia busca medir como los ejecutivos utilizan los recursos que disponen. Medir eficiencia es más complejo que medir eficacia, ya que no existe un padrón de comparación. El auditor debe apoyarse en la teoría sobre la administración de los recursos humanos y financieros para saber si están o no bien, además debe tener criterio experiencia para poder comparar la teoría con la realidad.

- d) **Economía:** Saber si los recursos se obtienen con los menores costos posibles. Por lo tanto, el auditor debe conocer los precios del medio y la tecnología que existe y además de otros valores políticos, sociales, culturales, entre otros.
- e) **Evaluar** (diagnóstico): Conocer las verdaderas causas de los problemas.
- f) **Estimar** (pronóstico): La situación administrativa futura.

#### **Característica de la auditoría operativa**

- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo con las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas, periódica y rotativamente.

- La Auditoría Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.

El auditor operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.

- No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

Las características del medio externo y sus interacciones con la empresa caen dentro del ámbito de la auditoría operativa.

### **Metodología de la Auditoría Operativa**

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

- **Etapa Preliminar:** Conocimiento previo de la empresa.
- **Etapa de Estudio General:** Definir las áreas críticas, para así llegar a establecer las causas últimas de los problemas. Se debe poner hincapié en los sistemas de control internos administrativos y gestión de cada área.
- **Etapa de Estudio Específico:** Se puede establecer la relación entre los problemas visibles y potenciales y las causas que en verdad lo originaron, el auditor debe generar un modelo de control con el material ordenado se procede a un análisis del problema, con el fin de formular los juicios que conozcan al diagnóstico real de la situación y también a un pronóstico.

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

### **Beneficios de la Auditoría de Gestión**

(Gutiérrez, 2012). expresa que permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las Soluciones para mejorar.

Localizar las oportunidades para eliminar desperdicios e ineficiencias, lo que es significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.

- Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.
- Habilitar un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia.
- Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia, por lo que una de las ventajas de la auditoría de gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.
- Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.

### **Normas de Auditoría**

(Gutiérrez, 2012). Dice que la auditoría es una actividad profesional, por lo tanto, el auditor debe procurar que sus servicios sean de calidad y alto nivel, se podría pensar que el nivel profesional se obtiene estudiando y estableciendo procedimientos mínimos obligatorios, pero la auditoría no es una actividad mecánica que acepte la aplicación de reglas o formas de actuar rígidas.



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

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

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

A medida que la auditoría fue evolucionando, los organismos pertinentes tomaron conciencia de la necesidad de establecer estas normas a las cuales debían ajustarse los profesionales dedicados a esta labor, y ello porque la adopción de normas en materia de informes y demás aspectos importantes de esta actividad, contribuyen a mejorar el servicio que los auditores prestan a sus clientes.

Las normas hacen comprensibles el alcance de los auditores y su responsabilidad, tanto para los auditores como para los clientes. Pero de ninguna manera estas normas implican restringir la libertad del auditor. La definición de norma en la auditoría se puede expresar como los requisitos mínimos de calidad relativos a la persona del auditor y al trabajo que desempeña, los que se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas.

En conclusión, la normalización de una actividad establece un conjunto de formalidades y características fundamentales que forman la identidad de dicha disciplina y constituyen los requisitos de calidad que rigen la actividad del auditor, el desarrollo del trabajo, las conclusiones y

recomendaciones que deben comunicarse a las personas u organismos respectivos.

### **Normas de la auditoría operativa**

En un inicio no había normas para esta auditoría, la operativa, pero si se sabía lo que se necesitaba y su marco conceptual, se empezaron a adaptar las normas de la auditoría tradicional, la auditoría operativa necesita para evaluar normas o estándares de comparación para juzgar y medir la función que se está analizando.

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

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

### **Normas Personales**

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

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

- El auditor debe ser una persona que, teniendo título profesional de Contador Público, oficialmente reconocido y o la habilitación legal

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

No existe jurisprudencia explícita de que un auditor operativo deba tener el título de Contador Público, pero se considera que, si debe tenerlo ya que este profesional tiene especialización en esta área, aunque un ingeniero también tiene especialización en cuanto a la parte administrativa, la especialización técnica y profesional es imprescindible para el auditor operacional.

- El auditor debe realizar su trabajo y preparar su informe con cuidado y diligencia profesional. Cuando el auditor entrega su informe, tiene que avalar todas las conclusiones que en él se encuentran.
  
- El auditor debe mantenerse en una posición de independencia a fin de garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios. la independencia del auditor debe abarcar los aspectos económicos como el personal (mental), es decir no tener influencias.

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

- El auditor debe ser responsable de transmitir y difundir sus conocimientos y experiencia, con el objeto de perfeccionar y prestigiar la profesión. Ya que como esta disciplina es relativamente nueva necesita de un cuerpo teórico integral que la norme, describa y explique.
  
- Normas a la Realización del Trabajo.

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

Toda auditoría representa la realización de un proceso que debe ser orgánico y coherente, a desarrollarse en un periodo determinado y condicionado a las características de la empresa que se audita y a los objetivos que se persiguen con el examen. Para la realización de estos objetivos el auditor debe tener trabajadores dependientes a él para controlar y planificar las actividades, además si tiene colaboradores también se deben controlar. Para lo anterior se debe preparar un plan general de auditoría que incluirá, como mínimo:

- Los objetivos del trabajo.
- Los aspectos fundamentales del control interno y del control de gestión a evaluar.
- El alcance del trabajo que se considera necesario para permitir al auditor emitir responsable y documentadamente su informe.
- Los procedimientos de auditoría y el momento que se aplicarán.
- Los recursos materiales y humanos necesarios a su distribución.
- El trabajo de auditoría debe comprender un estudio y evaluación adecuados de los sistemas de control internos y de control de gestión vigentes en la entidad examinada, para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar.

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

También el auditor operacional debe evaluar el sistema de control de gestión existente para saber cómo es la calidad de la administración y eficacia, eficiencia y economicidad de la empresa.

- El trabajo de auditoría debe comprender la obtención, mediante la aplicación de procedimientos de auditoría, de evidencia comprobatoria válida, pertinente y suficiente, que permita respaldar las aseveraciones contenidas en el informe, toda conclusión debe estar respaldada, ya que se está evaluando las decisiones administrativas.

### **Normas Relativas al Informe**

El auditor operacional tiene que emitir un informe en cambio el auditor de estados financieros debe emitir un dictamen, en este informe se exponen la evaluación, sugerencias y recomendaciones para mejorar la gestión administrativa.

- El informe debe contener un pronunciamiento respecto de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión administrativa en la materia o área sometida a examen.
- La auditoría operativa busca evaluar estos tres componentes y por lo tanto se deben decir cómo están funcionando, toda la información que se pone en el informe debe ser justificada ya que esta será leída por los directivos superiores para ocuparlos como retroalimentación.
- El informe debe contener como mínimo lo siguiente:
  - a. Objetivo de la auditoría y motivo de su realización.
  - b. Metodología utilizada, enfatizando los procedimientos que permitieron reunir la evidencia sustentatoria.
  - c. Alcance y limitaciones del examen.
  - d. Hechos o circunstancias importantes analizados o diagnóstico.
  - e. Sugerencias y recomendaciones necesarias.
  - f. Pronóstico de la información.
  - g. Y todo otro elemento o información que, a juicio del auditor, mejore la comprensión del informe.

Esta norma muestra la estructura y contenido del informe.

- El informe debe ser entregado oportunamente para asegurar su óptima utilización, la dinámica en que se desarrollan las empresas, las decisiones que se toman tienen que ser rápidas ya que las organizaciones cambian muy rápido, es por este motivo que el informe debe estar en el momento preciso para que se tomen las decisiones pertinentes.
  
- El informe debe reunir, como mínimo, las características de: materialidad, precisión, practicabilidad, integridad, veracidad, concisión, claridad, oportunidad, prudencia.
  - a. **Materialidad:** El informe debe estar enfocado hacia los aspectos fundamentales de la materia bajo examen, sin detenerse en errores o deficiencias que no son significativos en el contexto total.
  - b. **Precisión:** La información debe ser apta y convenientes para los requerimientos del usuario.
  - c. **Suficiencia:** La información, debe, además, reunir los atributos necesarios para transmitir su utilización, esto es, resolver problemas y mejorar la gestión administrativa.
  - d. **Integridad:** El contenido del informe ha de ser exhaustivo, en el sentido de incluir, por lo menos, todos los elementos esenciales de la situación auditada.
  - e. **Veracidad:** La información presentada debe expresar fielmente los acontecimientos reales, sin omisiones ni deformaciones de ningún tipo.
  - f. **Concisión:** La exposición requiere estar sintetizada en grado tal que sea compatible con el tiempo disponible de quien lo va a leer y analizar, sin perder por ello la claridad de las ideas y conceptos vertidos.

- g. **Claridad:** El informe debe ser redactado en lenguaje de fácil comprensión, para evitar problemas de comunicación derivados de una excesiva especialización de la fuente y/o del receptor.
- h. **Oportunidad:** La información debe emitirse en tiempo y lugar conveniente para el usuario.
- i. **Prudencia:** El auditor debe ser cauto en la información entregada, evitando infidencias y riesgos innecesarios.

### **La fase de planeación**

(Córsega, 2012). Explica que la fase de planeación el auditor traza la estrategia planificada que está condensada en el cronograma de actividades y en los programas de trabajo. Con esta fase se recopila la evidencia de orientación necesaria para que el auditor conozca el quehacer de la entidad y su sistema de controles internos.

En la fase de planeación de la auditoría, se concretarán los siguientes aspectos:

- a) Análisis organizacional para la auditoría de gestión.
  - Visión sistémica de la organización.
    - Análisis de factores internos.
    - Análisis de factores del entorno.
  - Visión estratégica de la organización.
    - Visión, misión, objetivos y metas.
- b) Evaluación preliminar del control interno.
- c) Plan de la auditoría.
  - Objetivo y alcance de la auditoría.
- d) Programas de auditoría.
  - Definición de las actividades que se van a desarrollar.
  - Tiempos estimados.
  - Recursos de la auditoría organizados.

Entre las actividades que se desarrollan en la fase de planeación se encuentran Las siguientes:

<b>Actividades</b>	<b>Productos</b>
Visita exploratoria para analizar la visión sistémica y estratégica de la Entidad y el control interno interno	Determinación del universo de análisis, conocimiento de la entidad y del control establecido en la misma.
Evaluación de los estándares de auditoría. De control y de detección.	Determinación de los riesgos: inherente, Selección de las áreas que se van a evaluar.
Evaluación analítica para determinar Objetivos y alcance de la auditoría. de	Cronograma de trabajo, plan y programas Auditoría.

### **Evaluación del control interno**

Según (Córsega, 2012) La evaluación del control interno en esta etapa está orientada a conocer la estructura y otorgar una visión inicial de los procesos de gestión que se deben controlar.

Para el auditor, el objetivo de su trabajo en esta etapa será evaluar y probar el grado de la calidad que el sistema de control interno de la entidad auditada posee. Lo anterior con el propósito de depositar su confianza en la realización de las pruebas de auditoría. De esta manera, para el auditor, los sistemas de control interno de mayor calidad implicarán más confiabilidad y generarán una menor necesidad de obtención de pruebas de auditoría. Por el contrario, los sistemas de control de menor calidad generarán menos confiabilidad y consecuentemente, una mayor necesidad de aplicación de pruebas de auditoría.



Es importante indicar, que las entidades implementan sus sistemas de control interno, como un proceso que aporta grados de seguridad razonable en la consecución de los siguientes objetivos:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas.

### **Programa de auditoría**

(Vargas, 2009). Dice que la última fase de la etapa de planeamiento, se deberá confeccionar el Programa de Auditoría, el que tiene por objeto reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar los juicios a emitir respecto a la materia sometida a examen. El programa de auditoría servirá de guía de evaluación de los problemas seleccionados en la fase anterior y en la determinación de sus posibles causas y efectos. La realización del programa de auditoría es de fundamental importancia para el Supervisor y Coordinador de la Auditoría pues constituye una evidencia del planeamiento realizado y de los procedimientos previstos. Representa además un elemento de control del cumplimiento del mismo.

El Coordinador deberá realizar un programa detallado describiendo minuciosamente la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría a los efectos de la ejecución por parte de los auditores integrantes del equipo. El programa de Auditoría se trabajará como una unidad denominada programa. Este se dividirá en unidades menores llamadas subprogramas y cada uno de éstos su vez en actividades. Esta subdivisión dependerá de la dimensión de la Auditoría. Si se encarara una sola actividad podrá no efectuarse ninguna subdivisión. En la auditoría anual, cada área crítica se considerará un

subprograma, debiendo éstos a su vez subdividirse en actividades, según la diferenciación de los problemas específicos a resolver.

### **Programas de Auditoría**

Es planificar el trabajo general, además es debe ser una guía de las tareas del examen en forma precisa y orientadas a hechos o áreas específicas, con explicación de lo que debe hacerse. El programa de auditoría es un enunciado, lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse y en qué oportunidad se aplicaran.

### **Preparación del programa de auditoría**

(Córsega, 2012) La etapa de planificación cierra con la preparación y aprobación de los programas detallados que el auditor preparará, con el fin de establecer la conexión entre los objetivos y los procedimientos que seguirá en la fase de ejecución o trabajo de campo. Es un esquema secuencial y lógico que no por ello puede ser modificado y que además permite el seguimiento y supervisión de la labor.

Los programas de auditoría son las guías de acción durante la fase de ejecución de la auditoría. Estos programas contienen los procedimientos detallados de auditoría por costo de la recopilación efectiva de evidencia.

### **Propósito del programa de auditoría**

Los programas de auditoría son un vínculo clave entre el desarrollo de los objetivos y de la conducta de un reporte sustentable de auditoría. A este respecto, sirven como:

- Una guía para obtener evidencia competente, relevante y suficiente, durante la fase de la ejecución de la auditoría de una manera rentable.

- Un marco para asignar trabajo, entre los miembros del equipo de auditoría.
- Un medio de transferencia de conocimiento al personal nuevo.
- Una base para documentar el trabajo hecho y el ejercicio de la debida precaución.

### **Técnicas de auditoría**

Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional. Las técnicas de auditoría son las siguientes:

#### **a. Estudio General**

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

Se concentrará mediante:

- o El examen de la documentación:  
Revisión de escrituras, actas de directorio, juntas o comités; manuales de organización, de descripción de cargos, de procedimientos; correspondencia relacionada con la organización y marcha del ente; organigramas, declaraciones de políticas y filosofía de administración, todo lo cual debe otorgar conocimiento del área o entidad examinada.
- o La información ocular:  
Apreciación real, obtenida por el auditor.
  - Descripciones Escritas:

Son las características del sistema o de una situación específica a evaluar, pueden ser explicaciones sobre las funciones de la

empresa, procedimientos registros, formularios, archivos, recursos, entre otros.

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

**b. Entrevista**

Es recoger información formulando preguntas a los empleados relacionados con el problema. Entonces el auditor debe tener mucho tacto para plantear las preguntas y dar validez a las respuestas.

Se deben planificar las entrevistas a efectuar, y así aprovechar más el tiempo.

La respuesta a una sola pregunta es una parte minúscula en la formación de la opinión, las respuestas a muchas preguntas, relacionadas entre sí, pueden suministrar elementos de juicio muy satisfactorios.

El único problema de planificar las entrevistas es que pueden mecanizar la información, también si el auditor no desea tener un cuestionario en la entrevista, hace la entrevista más amena y puede tener un clima más grato, además si hace esto debe tomar buenas notas resumidas que después le ayuden en su labor.

**c. Correlación con Información Conexa**

Cada vez que el auditor obtenga información que le sirva de evidencia para la formación de un juicio, deberá relacionarla con la información conexa de la propia empresa y/o del medio relacionado, con el objetivo de constatar tanto su confiabilidad y

validez como que sea concordante con el concepto, políticas, filosofía de administración y cultura organizacional del ente examinado. Servirá para tal constatación que ya estuvo en vista al practicar el examen general, en especial manuales y documentos emitidos por la empresa sobre su organización y modo de administrar.

**d. Confirmación**

Es para tener la confirmación de las entidades ajenas a la organización respecto de ciertos temas que le interesen al auditor para que le ayuden a su trabajo. Por ello estas entidades deben ser independientes de la empresa, además la información que ellos emitan se debe entregar directamente al auditor.

**e. Observación**

El auditor debe estar alerta ante cualquier situación que se produzca y todas las actividades que se llevan a cabo. La idea es ver que nada este fuera de lo normal. Es una técnica de aplicación muy general y su aporte no es muy concluyente, pues el auditor no la puede vincular a procedimientos específicos de verificación.

**f. Análisis**

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

**g. Otras Técnicas**

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

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

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

#### **h. Procedimientos de Auditoría**

El auditor en general no forma a su juicio de una sola técnica, sino que aplica muchas de ellas para un mismo hecho. El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín número 2 de octubre de 1956 ha definido los procedimientos de auditoría, diciendo que es el conjunto de técnicas que forman el examen de una partida o un conjunto de hechos o circunstancias. Se pueden formular programas generales y pormenorizados, según el grado de detalle. Los primeros se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos y técnicas a aplicar, los segundos son más detallados en la descripción de los procedimientos y técnicas de la auditoría (procedimientos es el curso de acción y de las tareas a realizar). El programa de auditoría es un excelente elemento de control de avance del equipo de auditores.

## **Factores que se deben considerar en los programas de auditoría de gestión**

### **- Complejidad y tamaño.**

Los programas de auditoría generalmente incrementan el tamaño y la complejidad (procedimientos más detallados, cuestionarios y listas de chequeo) con incrementos en el tamaño de la auditoría.

### **- Dispersión geográfica.**

La dispersión y localización de los sitios que deben ser visitados afectarán el programa de la auditoría.

### **- Procedimientos detallados.**

Se pueden requerir para asegurar la consistencia, cuando diferentes personas están realizando la misma auditoría en diversas localizaciones.

### **- Ambiente de la auditoría.**

La receptividad de la gerencia que va a ser auditada, si es la primera auditoría del área, y la sensibilidad del área en la organización afectará la manera en la cual se desarrollan y se aplican los procedimientos.

## **Fase de Ejecución de la Auditoría de Gestión**

(Córsega, 2012). Explica que la fase de ejecución es donde el auditor desempeña la estrategia planificada en la fase anterior y que se concreta en el plan y los programas de auditoría. En esta fase se recopila la evidencia necesaria para que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la organización, referida a los criterios previamente seleccionados y del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Entre las actividades principales de esta fase se encuentran las siguientes:

## **Evaluación de la gestión basada en indicadores**

Los indicadores pueden utilizarse indistintamente, para medir desde un proceso hasta una actividad. Lo básico es contar con la suficiente y confiable información. Con ello el auditor podrá entonces construir una base de indicadores, que le permitan hacer la interconexión de resultados y obtener una buena estimación del comportamiento organizacional.

### **¿Por qué utilizar indicadores?**

El uso de indicadores es una gran ayuda para el auditor porque contribuye a:

- Obtener información rápida del desempeño o evolución de actividades correlacionadas.
- Hacer comparaciones.
- Hacer estimaciones, basándose en información histórica y en la evolución del indicador.
- Visualizar con facilidad. Ya sea en su presentación numérica o gráfica, con un vistazo se puede observar el comportamiento de lo medido. Podríamos seguir enumerando razones, pero lo esencial es que el auditor necesita aprovechar el tiempo al máximo y el uso de indicadores es una herramienta que permite hacerlo.

### **Indicadores de Gestión**

(Córsega, 2012). Explica que un indicador por sí solo es una cifra fría, por tanto, para que este cumpla con su objetivo de servir de instrumento para el análisis y evaluación de la gestión, es importante tener en cuenta los siguientes criterios:

- Para el análisis, además de comparar el resultado con los rangos preestablecidos, se debe confrontar con períodos anteriores, con el fin de ver su evolución en el tiempo.



- Si se tienen datos de entidades que desarrollen la misma actividad los resultados deben ser verificados con ellos.
- Se deben interrelacionar los resultados de las áreas misionales de la entidad respecto a las de apoyo, observando si alguno está siendo afectado por falta de capacitación recursos u otras causas.
- Se precisa tener claros los factores internos y externos que puedan afectar los resultados.

Al realizar la auditoría de gestión el auditor no necesariamente tiene que diseñar todos los indicadores, pero sí necesita conocer las bases conceptuales y metodológicas para emitir juicios objetivos acerca de la gestión de la entidad basándose en los indicadores, o sea, es muy probable que tenga que diseñar algunos indicadores complementarios a los ya conocidos que le permitan finalizar los elementos que requiera para finalizar su juicio profesional.

### **Indicadores medidores de la economía**

A los efectos de este tratado de auditoría de gestión hemos adoptado la definición dada por (INTOSAI, 2017) de economía como la obtención de bienes y servicios, sin sacrificio de la calidad y al menor costo. Teniendo en cuenta nuestro enfoque básico de análisis a través del esquema Inversión-Acumulación- Insumo-Proceso-Producto, podemos pensar en analizar la economía solamente referida a los insumos de fuerza de trabajo, de los recursos materiales y del desgaste de la planta y los equipos que intervienen en los procesos producción y/o de servicios.

Pero la evaluación de la gestión económica con que se ha desempeñado una entidad no resulta tan sencilla como lo antes expuesto, el análisis del desempeño medido a través de indicadores comprende tanto la

situación real o nominal de la entidad, como su posición crediticia y funcional.

Por lo tanto, sin pretender agotar el tema ni dar una receta capaz de cubrir todas las necesidades de un analista, sino de ofertar las razones más comunes y prácticas para la evaluación de la economía de las entidades bajo auditoría de gestión, brindamos elementos que apoyan el estudio y la evaluación del desempeño, sin excluir el análisis casuístico que se requiera hacer dadas determinadas circunstancias que puedan presentarse a los actuantes.

Se deben tomar precauciones con la utilización de razones, pues no existe un valor absolutamente cierto para ninguna de ellas. Cada entidad puede tener características diferentes de otras y aun dentro de una rama, las empresas que pertenecen a ella tienen posibilidades de poseer tecnologías diferentes, operaciones diferentes o distribuciones diferentes, de modo que pueden definirse en estas razones propias ajustadas a sus necesidades de información.

Los insumos fundamentales para su cálculo dependen del balance general y del estado de ganancias y pérdidas, por lo cual, aunque el objetivo de la auditoría de gestión no es el de dar una opinión sobre los mismos, los actuantes deben cerciorarse de la confiabilidad de los datos que reflejan.

Las razones financieras de una entidad pueden dividirse en cuatro grupos básicos, criterio que se afianza en el estudio de textos escritos por autores de reconocido prestigio, estos cuatro grupos son:

1. Razones de liquidez y actividad.
2. Razones de endeudamiento.

3. Razones de rentabilidad.
4. Razones de cobertura o de reserva.

**1. Razones de liquidez y actividad.**

Estas razones ofrecen la información más importante relacionada con las operaciones a corto plazo de la entidad, cuestión que tiene una alta prioridad, ya que si no puede sobrevivir en el corto plazo de poco le vale conocer los aspectos relacionados con el largo plazo. La liquidez se refiere a finanzas totales de la empresa y a su capacidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes. La actividad se refiere a la rapidez con que las cuentas que intervienen en estas pueden convertirse en efectivo. Las medidas básicas de liquidez total de la empresa son: el capital neto de trabajo, el Índice de Solvencia –también conocido por Proporción Corriente o por Razón del Circulante– y el Índice de Liquidez –también conocido como Razón o Prueba del Ácido.

El capital neto de trabajo se calcula deduciendo el pasivo circulante del activo circulante.

El índice de solvencia se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante, generalmente se considera aceptable cuando esta relación da 2,0, pero esto depende en gran parte del campo industrial en que opera y de los métodos de abastecimiento a la producción y los servicios que se adopten, esto se encuentra subordinado al grado en que los flujos de efectivo puedan predecirse.

El índice de liquidez o prueba del ácido se calcula de manera similar al Índice de Solvencia, pero no incluyen en el activo circulante los inventarios. Siempre que el Índice de Liquidez de

una empresa sea 1,0, su Capital Neto de Trabajo será igual a 0. Si una entidad tiene un Índice de Liquidez inferior a 1,0, su Capital Neto de Trabajo será negativo; también su resultado depende en gran parte del campo industrial en que opere la entidad.

**Medidas de liquidez o de actividad de cuentas específicas:**

Rotación del inventario: Se obtiene al dividir el costo de ventas entre el inventario promedio (este se calcula sumándole al inventario inicial el inventario final y dividiendo este resultado entre 2). La manera más correcta de calcular este indicador es mensualmente, no obstante, es aceptable trabajar con cifras anuales. Cuando se entiende que la Rotación de inventario, al comparar el período anterior, resulta lenta debe observarse el Índice de Solvencia que puede estar elevado a consecuencia de existir productos ociosos u obsoletos en el inventario.

Plazo promedio de los inventarios: Representa el promedio en días que un artículo permanece en el inventario de la empresa; se calcula dividiendo 360 entre la Rotación de inventarios.

Rotación de cuentas por cobrar: Se obtiene al dividir las ventas anuales al crédito entre el promedio de cuentas por cobrar promedio (este se calcula sumándole a las cuentas por cobrar al inicio del año, las cuentas por cobrar al final del año y dividiendo este resultado entre 2). Mientras más alta sea la rotación es más favorable, pero hay que observar en detalle sus resultados porque puede ser la expresión de una política de créditos deficiente, por otra parte, una política muy restrictiva de la política crediticia puede ocasionar pérdidas debido a la disminución de las ventas.

Plazo promedio de cuentas por cobrar o período medio de cobros: se obtiene al dividir 360 entre la Rotación de cuentas por cobrar. Es significativo sólo a la luz de las condiciones crediticias de la entidad.

Plazo promedio de cuentas por pagar: Se obtiene al dividir las compras anuales al crédito, en caso de que no se emplee la cuenta compras, por no llevarse el método de inventario periódico. Este dato se puede obtener de las entradas a las cuentas de inventario, entre el promedio de cuentas por pagar a proveedores promedio (se calcula sumándole a las cuentas por pagar al inicio del año las cuentas por pagar al final del año y dividir este resultado entre 2). Indica el número de veces que la empresa rota sus cuentas por pagar.

Plazo promedio de cuentas por pagar o período medio de pago: Se calcula dividiendo 360 entre la Rotación de cuentas por pagar.

Análisis de antigüedad: es una técnica para evaluar la composición de las cuentas por cobrar y por pagar que suministra información basada en grupos de antigüedad, bien sea: mensual, bimensual, trimestral o el período que se determine. Es muy interesante la interpretación que se dé a este análisis, porque quizás en el grupo de las cuentas consideradas en término, en base al plazo establecido por la entidad, se encuentren cuentas de clientes morosos que, incluso, pueden tener adeudos prácticamente incobrables debido a una deficiente política crediticia.

## **2. Razones de Endeudamiento**

Las razones de endeudamiento de una entidad expresan el monto de dinero de terceros que se emplean para generar utilidades.

Razón de endeudamiento: Se obtiene al dividir el pasivo total de la entidad entre el activo total. Esta razón mide la proporción total de activos aportados por los acreedores de la entidad.

Razón pasivo-capital: Se obtiene al dividir el pasivo a largo plazo de la entidad entre el capital contable. Esta razón indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y dueños que aportan el capital. Las deudas a corto plazo o pasivo circulante no se consideran, ya que la mayoría de ellas son espontáneas, es decir, aparecen como resultado natural de las operaciones y no comprometen a la entidad al pago por cargos fijos durante un período de años.

Razón pasiva o capitalización total: Se obtiene al dividir la deuda a largo plazo entre la capitalización total de la entidad. Esto significa dividir el pasivo a largo plazo de la entidad entre el capital contable más el pasivo a largo plazo, lo que es igual a decir 1 entre pasivo a largo plazo. Esta razón tiene el mismo objetivo que la anterior, dado a su semejanza el analista puede decidirse por utilizar una sola de ellas.

## **3. Razones de rentabilidad**

Estas medidas permiten evaluar las ganancias de una entidad respecto a un nivel dado de activos, de ventas o de la inversión de sus dueños. Estas razones son de gran importancia dado que si la entidad no tiene ganancias no se puede sobrevivir, ni atraer la

inversión de capitales externos, además que los acreedores y dueños se preocuparían por el futuro de la entidad y extraerían sus fondos.

Los tres índices que se citan generalmente se toman del Estado de ingresos porcentual y son: **el margen bruto de utilidades, el margen de utilidades en operación y el margen neto de utilidades.**

Estado de ingresos porcentual	Años	
	Anterior	Actual
Ventas	%	%
Menos: Costo de lo vendido	%	%
<b>a) Margen bruto de utilidad</b>	%	%
Menos: Gastos de operación	%	%
Gastos de ventas	%	%
Gastos generales y de administración	%	%
Arrendamientos	%	%
Depreciación y agotamiento	%	%
Total de gastos de operación	%	%
<b>b) Margen de utilidad operacional</b>	%	%
Menos: Intereses	%	%
Utilidad neta antes de impuestos	%	%
Menos: Impuestos	%	%
<b>c) Margen de utilidades</b>	%	%

*Fuente:* Auditoria de Gestión conceptos y métodos.

Rotación del activo total: Se obtiene al dividir las ventas anuales entre los activos totales, esta razón indica la utilización de sus activos para generar ventas.

Rendimiento de la inversión (REI) o rendimiento de los activos totales): Se obtiene al dividir las utilidades netas después de impuestos entre los activos totales. Esta razón expresa la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos de que ha dispuesto.

Rendimiento del capital común: Se obtiene al dividir las utilidades netas después de los impuestos menos los dividendos preferentes entre el capital contable, menos el capital preferente. Esta razón indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable, y la capacidad de la entidad para generar utilidades a su favor.

Utilidades por acción: Se obtienen al dividir las utilidades disponibles para las acciones ordinarias entre el número de acciones ordinarias en circulación. Esta razón indica el total que se obtiene por cada acción ordinaria en circulación, aunque no representa el monto real que se distribuye entre los accionistas, que están sujetos a la decisión de la junta de accionistas.

Dividendos por acción: Se obtienen al dividir los dividendos pagados entre el número de acciones ordinarias en circulación. Esta razón expresa el monto que se paga a cada accionista común.

Valor en libros por acción: Se obtiene al dividir el capital total ordinario pagado (capital contable menos capital preferente) entre el número de acciones ordinarias en circulación. Esta razón expresa el valor aproximado de cada acción con base a la suposición de que todos los activos puedan liquidarse por su valor en libros. El valor en libros por acción puede considerarse como el monto de dinero que recibiría cada accionista si los activos de la empresa se vendieran por su valor en libros y el valor sobrante de la operación, después de pagar todas las deudas, se distribuyera a los accionistas en proporción al número de sus acciones.



#### **4. Razones de Cobertura o de Reserva**

Este grupo de razones expresa la capacidad de la entidad para cubrir, o sea, pagar los intereses de la deuda y la cancelación del pasivo principal, determinados cargos fijos.

**Veces que se han ganado los intereses:** Se obtiene al dividir las utilidades, antes de pagar los impuestos e intereses entre la erogación anual de los mismos, esta razón expresa la capacidad de la entidad para pagar los pagos contractuales de intereses.

#### **Indicadores medidores de la eficiencia**

A los efectos de este tratado de auditoría de gestión hemos adoptado la definición dada por (INTOSAI, 2017) de eficiencia como: “la obtención de bienes y servicios, con un manejo racional de recursos”. Por supuesto que consecuentemente con el enfoque adoptado para el análisis y la evaluación de la gestión a través del esquema: Acumulación-Inversión-Insumo-Proceso-Producto, la eficiencia la vemos vinculada al proceso de producción o de servicios de que se trate. La eficiencia es una medida que lleva implícita una cualidad, vincula los resultados de la producción a los gastos que se requieren para lograrlos. Por lo tanto, se impone definir determinados indicadores cuantitativos (denominados en nuestro esquema producto) que reflejen el volumen de la producción tanto física como en términos de valor.

- **Indicadores Cuantitativos**

- **Producción física:** Es la producción física expresada en unidades físicas de bienes y servicios que se destina a satisfacer la demanda de los clientes y la de insumo de la propia entidad, excluyendo los productos en proceso.

- **Producción mercantil:** Representa el valor de los productos y servicios producidos durante el período económico listos para ser vendidos.
  - **Producción bruta:** Está integrada por la producción mercantil más la variación de la producción en proceso.
  - **Producción neta:** Es la producción bruta menos el consumo material, los gastos de amortización y otros gastos monetarios.
- **Indicadores Cualitativos**

Costo por peso de producción bruta: Se obtiene dividiendo el costo de la producción bruta entre el valor de la producción mercantil (a precios de venta). Expresa el volumen de los gastos de producción.

Gastos materiales por peso de producción bruta: Se obtiene dividiendo el consumo material productivo (materias primas, materiales, combustible, energía etc.) sin amortización, entre la producción bruta. Expresa la cantidad de dinero por concepto de consumo material productivo se incorpora a cada peso de producción bruta.

    - **Costo por peso de producción bruta:** Se obtiene dividiendo el costo de la producción bruta entre el valor de la producción mercantil (a precios de venta). Expresa el volumen de los gastos de producción.
    - **Gastos materiales por peso de producción bruta:** Se obtiene dividiendo el consumo material productivo (materias primas, materiales, combustible, energía etc.) sin amortización, entre la producción bruta. Expresa la

cantidad de dinero por concepto de consumo material productivo se incorpora a cada peso de producción bruta.

- **Gastos de salarios por peso de producción bruta:** Se obtiene dividiendo el gasto de salarios entre la producción bruta. Expresa la cantidad de dinero por concepto de salario que se incorpora a cada peso de producción bruta.
- **Productividad del trabajo:** Se obtiene dividiendo el valor de la producción bruta entre el promedio de trabajadores vinculados a la actividad. Caracteriza el grado de aprovechamiento de la fuerza de trabajo productiva.
- **Dotación de fondos:** Se obtiene dividiendo el promedio de activos fijos tangibles entre el promedio de trabajadores vinculados a la actividad. Expresa la medida en que los trabajadores productivos están dotados de fondos básicos productivos para el desarrollo del proceso de producción. El resultado de este indicador debe guardar proporción con el resultado del de productividad del trabajo.

Eficiencia	
Costo por peso de producción	Costo por peso de producción / producto mercantil
Gastos materiales por peso de producción	Consumo material productivo (sin amortización) / producción
Gastos de salarios por peso de producción	Salarios / producción
Productividad	Producción bruta / promedio de trabajadores
Dotación de fondos	Promedio de activo fijo tangible / promedio de trabajadores

*Fuente:* Auditoría de Gestión conceptos y métodos.

### **Indicadores medidores de la eficacia**

A los efectos de este tratado de auditoría de gestión hemos adoptado la definición dada por (INTOSAI, 2017) de eficacia como: “consecución de objetivos y metas acordes a la misión de la entidad y su visión estratégica”. Por lo tanto, los indicadores de eficacia relacionan las variables de productos, con las metas u objetivos de la organización y sucede que en este aspecto raramente existen indicadores que hayan sido concebidos y generalizados globalmente, como sucede con los indicadores de economía y de eficiencia, por lo tanto, los actuantes deberán diseñarlos en la mayoría de los casos. La eficacia relaciona el resultado obtenido frente al cumplimiento de los programas, planes, metas o actividades establecidas en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

### **Criterios que considerar**

- El cumplimiento de planes y programas por la entidad y compararlos frente a los determinados por los sectores y la política económica.
- Determinar los resultados obtenidos.
- Estos indicadores deben permitir la evaluación de la calidad de la planeación, programación y cumplimiento de metas.
- Tener en cuenta aspectos tales como oportunidad y cobertura.
- Es importante separar la incidencia de los aspectos internos de los externos que afectan el cumplimiento de metas y programas, debido a que los externos están fuera del alcance de la organización.

Con el fin de diseñar o aplicar indicadores que permitan la medición de la eficacia de una organización, es importante contar con la siguiente información:

- Planes y programas organizacionales.
- Planes y programas del sector.
- Recursos utilizados.
- Recursos planeados.
- Número de usuarios.
- Usuarios potenciales.
- Tiempos programados y utilizados en las diferentes actividades.

Para evaluar la gestión en términos de eficacia, es necesario que la organización cuente con un plan que establezca los objetivos, las metas y las actividades, así como los recursos previstos para cumplir con los mismos.

No obstante, lo antes dicho, brindamos algunos indicadores para apoyar la comprensión de los indicadores medidores de eficacia. Aunque reiteramos, lo que se requiere para analizar la eficacia se debe construir casuísticamente dadas circunstancias que se presenten a los actuantes, (Córsega, 2012).

- **Índice de cobertura:** Se obtiene dividiendo el número de usuarios atendidos entre su número potencial. Expresa la relación de usuarios con los que se cuenta actualmente frente al potencial de personas.
- **Índice de cumplimiento en tiempo:** Se obtiene dividiendo el tiempo ejecutado entre el programado. Expresa el nivel de cumplimiento tomando como referencia al tiempo.
- **Índice de cumplimiento de la utilización de recursos:** Se obtiene dividiendo los recursos utilizados entre los planeados.

Expresa el volumen de recursos utilizados frente a los planeados.

- **Índice de satisfacción del cliente:** Se obtiene dividiendo la calidad obtenida entre la calidad programada. Expresa la satisfacción del cliente, frente al producto o servicio recibido. Es importante tener en cuenta que se debe examinar frente a especificaciones pactadas o mediante el uso de encuestas, pues involucra aspectos subjetivos.
- **Índice de cumplimiento de gastos ejecutados:** Se obtiene dividiendo los gastos ejecutados entre los gastos programados. Expresa la relación de los gastos ejecutados frente a los presupuestados.
- **Índice de cumplimiento de metas:** Se obtiene dividiendo las metas ejecutadas entre las programadas. Expresa la relación de metas cumplidas frente a las que se han determinado.
- **Promedio diario de capacidades instaladas:** Se obtiene dividiendo la sumatoria de las capacidades instaladas todos los días del período que se establezca (puede ser una semana, un mes, etc.) entre los días objeto de análisis. Expresa la capacidad potencial de instalación de usuarios (en hoteles, hospitales, plazas disponibles en vehículos, plazas en equipos de recreación, etc.).
- **Promedio diario de estadía:** Se obtiene dividiendo la sumatoria de las capacidades ocupadas todos los días del período que se establezca (puede ser una semana, un mes, etc.) entre los días objeto de análisis. Expresa la ocupación de las instalaciones por los usuarios (en hoteles, hospitales, plazas disponibles en vehículos, plazas en equipos de recreación, etc.).

- **Índice Ocupacional:** Se obtiene dividiendo el promedio diario de estadía entre el promedio diario de capacidades instaladas. Expresa la relación de ocupación de las capacidades instaladas por los usuarios.

<b>Eficacia</b>	
<i>Índice de cobertura</i>	Número de usuarios atendidos / Número potencial de usuarios
<i>Índice de cumplimiento en tiempo</i>	Tiempo ejecutado / tiempo programado
<i>Índice de cumplimiento de la utilización de recursos</i>	Recursos utilizados / recursos planeados
<i>Índice de satisfacción del cliente</i>	Calidad obtenida / calidad programada
<i>Índice de cumplimiento de gastos ejecutados</i>	Gastos ejecutados / gastos programados
<i>Índice de cumplimiento de metas</i>	Metas ejecutadas / metas programadas
<i>Promedio diario de capacidades instaladas</i>	$\Sigma$ Capacidades instaladas / d'as del período
<i>Promedio diario de estadía</i>	$\Sigma$ Capacidades ocupadas / d'as del período
<i>Índice Ocupacional</i>	Promedio de estadía / promedio de capacidades instaladas

**Fuente:** Auditoria de Gestión conceptos y métodos, Pag. 88

### **Toma de Decisiones**

(Drucker, 2014). Define que “la toma de decisiones es un proceso de selección entre cursos alternativos de acción, basado en un conjunto de criterios, para alcanzar uno o más objetivos”.

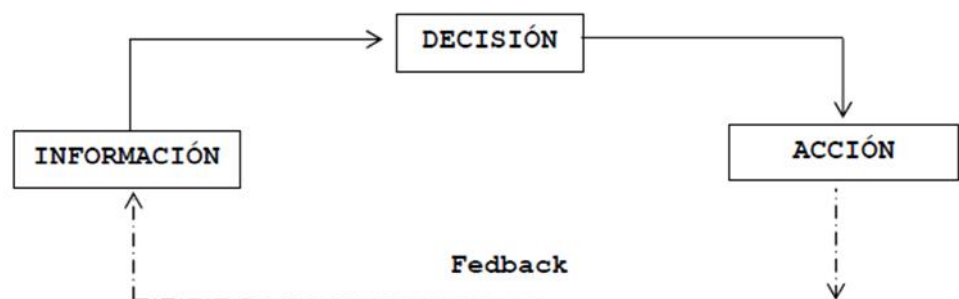
(Ruiz Garzón, 2016). Considera que continuamente las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca a los cuatros funciones administrativas,

así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones. Ahora bien: ¿qué se entiende por decidir? Schackle define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o Feed-back.

**Imagen N° 01**



**Fuente:** Menguzzato y Renau, (1991; pág. 44)



Le Moigne define el término decidir cómo identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

Green Wood afirma que la toma de decisiones para la administración equivalente esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

(Tomas Wiegele, Gordon Kelt y Susan Kiesell, 1977). Sostienen que las decisiones son, según la terminología de David Easton, los "resultados" del sistema político, mediante el cual valores son autoritariamente distribuidos dentro de una sociedad. El concepto de toma de decisiones durante largo tiempo ha estado implícito en algunos de los enfoques más viejos de la historia diplomática y el estudio de las instituciones políticas. El estudio de cómo son tomadas las decisiones fue primero sujeto de investigación sistemática en otros campos externos a la ciencia política. Los psicólogos, estaban interesados en los motivos subyacentes a las decisiones de un individuo y por qué algunas personas tenían mayores dificultades que otras para tomar decisiones. Los economistas se centraban en las decisiones de los productores, los consumidores, los inversores y otros cuyas elecciones afectaban la economía. Los teóricos de la administración de empresas buscaban analizar y aumentar la eficacia de la toma de decisiones ejecutiva. En el

gobierno y especialmente en la planificación de defensa de los años sesenta, las técnicas conocidas por lo general como "efectividad de costo" se utilizaban en el proceso de toma de decisiones, incluida la adquisición de nuevas armas. La toma de decisiones era un punto central para los especialistas en ciencia política interesados en analizar el comportamiento decisorio de los votantes, legisladores, funcionarios oficiales, políticos, líderes de grupos de interés y otros agentes de la arena política.! Así, el estudio de la toma de decisiones de política exterior se concentraba en un segmento de un fenómeno más general de interés para las ciencias sociales y los encargados de trazar políticas. Debido a que muchos analistas se han preocupado por la toma de decisiones en situaciones de crisis, la última parte del capítulo abordará dicho tema. La toma de decisiones simplemente es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre. En la política exterior quizás más que en la política nacional -porque el terreno de la anterior por lo general es menos familiar-las alternativas políticas pocas veces están "dadas". A menudo deben formularse a tientas en el contexto de una situación total en la cual los desacuerdos surgirán en torno de cuál evaluación de la situación es más válida, qué alternativas existen, las consecuencias que es probable que fluyan en diversas elecciones y los valores que deberían servir como criterio para distribuir las diversas alternativas de las más preferibles a las menos.

(Kast, 1979). Dice que la toma de decisión es también un proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. En los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas

que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

(Tomassi, 2012). Explica que es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones. La toma de decisiones se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto, dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se

podría visualizar de la siguiente manera: elaboración de premisas, identificación de alternativas, evaluaciones alternativas en términos de la meta deseada, elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

### **Calidad de las decisiones**

(Salinas, 2013). Explica que ¿Cómo reconocer una buena elección del "camino correcto"? ¿Qué criterios usar para juzgar su calidad? Se podría establecer una larga lista de requerimientos que probablemente sean relevantes. Lo ideal sería contar con una lista corta, que sirva como "lista de control" de la calidad de la decisión estratégica. El enfoque de Calidad Decisional brinda una manera de pensar acerca de la calidad de las decisiones estratégicas que son únicas, comprometen una gran cantidad de recursos, infrecuentes y con resultados inciertos en el futuro lejano, la cual puede ser medida sobre la base de seis requerimientos que describimos a continuación: **marco apropiado**, debemos estar seguros de estar trabajando en el problema correcto; **alternativas creativas y viables**, definir alternativas es esencial porque sin ellas no hay decisión que tomar -una decisión es fundamentalmente escoger entre una serie de alternativas; **información relevante y confiable**, obtener información relevante es obviamente crucial, ya que frecuentemente conseguimos la información que sabemos cómo obtener y no aquella realmente necesaria para tomar una decisión de calidad; **valores y preferencias claras**: Lograr ser claros acerca de nuestros objetivos (qué queremos realmente) es importante. De lo contrario, nos encontraremos tomando una decisión para alcanzar lo que pensábamos que queríamos, en vez de lo que nos hubiera gustado si hubiéramos sido más claros acerca de nuestros valores; **razonamiento lógicamente correcto**, el razonamiento correcto es requerido para no caer en el peligro de combinar alternativas, información y valores de calidad, en forma tal que los cálculos se terminen realizando erróneamente y por lo

tanto se encuentre una respuesta incorrecta; y **compromiso para la acción:** Sin un compromiso sincero para la acción, que se base en la decisión, el proceso para alcanzar ésta última habrá sido una pérdida de tiempo. La disciplina del Análisis de Decisiones nos brinda una serie de herramientas para lograr calidad en cada uno de estos requerimientos; y diremos que la calidad de la decisión está dada por requerimiento de menor calidad, haciendo que este sea el más importante para un mejoramiento mayor. En el contexto organizacional, la Calidad Decisional requiere tanto de calidad en el contenido como en las personas. Es decir, si bien se logra calidad en el contenido cuando la decisión es lógicamente correcta y defendible, esto no es suficiente, ya que también es necesario alcanzar credibilidad y lograr el compromiso de las personas claves en la organización. Por lo tanto, alcanzar calidad en el contenido sin contar con calidad de las personas, implica encontrar la respuesta correcta sin que a nadie le interese. Con frecuencia podemos ver esto cuando un grupo de *staff* se conforma como equipo y resuelve un problema unilateralmente sin la participación de los decisores ni de las personas encargadas de la implementación. La posición opuesta no es mucho mejor, ya que contar con calidad de las personas obviando la calidad de contenido, significa alcanzar acuerdos y lograr el compromiso para actuar, pero con un riesgo grande de lamentar la decisión en el futuro debido a su falta de solidez.

### **Motivación personal**

(Celis, 2016). Dice que uno de los principales puntos para tener en cuenta para el éxito, es la manera como nuestra motivación (o la desmotivación) afecta las decisiones que tomamos. Si queremos ser exitosos, tenemos que tomar decisiones exitosas: Es así de simple. Sin embargo, todos sabemos que la motivación en nuestra vida no siempre está en su punto óptimo. De hecho, se podría decir que los seres

humanos vivimos en una montaña rusa emocional. Un día estamos felices y emocionados, y al siguiente dudamos de nosotros mismos y tememos ser exitosos por algún u otro motivo. Es importante entonces, que comprendamos el hecho de que la motivación juega un papel fundamental en el éxito. Si bien, no es necesario que estemos motivados el 100% del tiempo (de hecho, esto es prácticamente imposible), lo importante es primeramente tomar conciencia de que, dominando la motivación, dominaremos nuestros resultados. Luego de eso, es importante que dichos resultados (los que queremos lograr) estén totalmente claros, y que no tengamos dudas de lo que vamos a alcanzar en un futuro no muy lejano. Finalmente, es importante definir las actividades que debemos llevar a cabo en nuestros meses, semanas y hasta días de productividad. Por ejemplo, si un empresario deseara duplicar los ingresos de su empresa, podría aplicar una técnica de éxito exponencial y tomar en cuenta 4 aspectos de crecimiento compuesto. Cada uno de esos 4 aspectos, requeriría actividades concretas, que podrían estar definidas en tiempos específicos, conformando un excelente plan estructurado. Si por alguna razón, al empresario le faltara motivación, de igual manera sabría cuáles son las actividades que tiene que realizar para duplicar su negocio, durante ese día, durante esa semana y durante ese mes. Esto le permitiría tomar decisiones más claramente... Un ejemplo que se me ocurre ahora mismo sería que el empresario decidiera aplazar una de esas actividades para el día siguiente, si su agenda lo permite, y dedicarse todo el resto del día a distraerse y divertirse para luego volver con mayor fuerza e impulso. Y, por otra parte, podría subcontratar algunas de las otras tareas que tiene pendientes, y la cuestión radicaría en decidir, si vale la pena o no la inversión. En ocasiones queremos hacer todo nosotros mismos, y no nos damos cuenta del poder que tiene el apalancamiento. Para finalizar, tener gran claridad sobre lo que queremos lograr, y desarrollar la habilidad para estructurar planes que nos permitan alcanzar nuestros

sueños, es fundamental en el camino hacia el éxito. La combinación perfecta de ambas cosas, vencen cualquier desmotivación, y nos permiten avanzar a pesar de nuestra naturaleza humana.

(Morales, 2015). Expone que el tema de tomar decisiones es bastante complejo, y si a eso le agregamos el que sean rápidas y efectivas, puede que sea hasta iluso, sin embargo, con paciencia y un buen método, creo que es posible. No pensemos que el tomar decisiones rápidamente no implicará cometer errores, claro que es una implicación, sin embargo, si podemos aprender de esos errores, podemos crear en nosotros un excelente hábito para poder tomar decisiones rápidas y efectivas, ¿cómo?, en ese sentido tenemos lo siguiente:

**seamos constantes en nuestra forma de pensar**, podemos entender la razón de nuestra toma de decisiones en el pasado si analizamos por un momento en el proceso de la misma, las decisiones siempre pueden variar de persona a persona, pero si algo es cierto, es que cada uno de nosotros tenemos una motivación para actuar, probablemente tenemos problemas para tomar decisiones porque constantemente cambiamos de parecer, “bailamos al ritmo de la música que nos toquen”, asegúremonos que nuestras razones y parecer, sean consistentes, eso ayudará a agilizar nuestra toma de decisiones y no duda al ejecutarlas;

**examinemos nuestras decisiones pasadas**, si algo es cierto, es que todos podemos y deberíamos de aprender de nuestros errores, también de nuestros logros, meditemos en un momento en el historial de toma de decisiones que hemos tenido, qué las ha accionado, sin importar qué resultado hayan generado las decisiones que hemos hecho, si logramos entender ¿qué las provocó? podemos tener una gran herramienta para que éstas sean más efectivas;

**superemos los miedos**, existen muchísimos miedos al hablar de toma de decisiones, miedo a fallar, miedo a adquirir demasiada

responsabilidad, miedo a las consecuencias que la decisión traiga a otras personas, incluso, miedo a las demasiadas opciones que existen para escoger. Debemos entender que nunca vamos a estar exentos a fallar, a equivocarnos, las personas más prominentes han tomado malas decisiones, han fallado, pero han aprendido de éstas. En vez de vivir con estos miedos, planifiquemos qué es lo que debemos hacer si estos miedos se convierten en realidad y decidamos enfrentarlos para no convertirnos en procrastinadores por miedo a accionar;

**escuchemos al instinto**, algo tan arriesgado, pero al mismo tiempo muy efectivo, es y siempre será nuestro instinto, esa voz en nuestro interior que constantemente nos empuja a hacer o no hacer las cosas. Psicólogos han respaldado el hecho de que la mayoría de las veces, nuestro instinto tiene resultados positivos. Es importante que, al momento de tomar decisiones en base a nuestro instinto, estemos calmados, tranquilos y lo hagamos después de un buen tiempo de meditación que pueda descartar la emotividad y/o influencias externas; **preparémonos para lo que viene**, si bien hemos hablado de que el tomar decisiones rápida y efectivamente puede llevar a cierto punto a una vulnerabilidad más abierta a errores, debemos de considerar éstos y poder prepararnos planteando casos de acción. El tener planificado el “peor de los casos” y sus implicaciones siempre nos ayudará a ser más efectivos al momento de no haber tomado la mejor decisión. Es recomendable el planificar por lo menos 3 diferentes escenarios al momento de tomar decisiones, tomando en cuenta en cada uno, un diferente plan de acción. Recordemos que nuestras decisiones no serán efectivas al momento de no cometer errores, sino, al momento en tener planificado y previsto lo que puede suceder después de tomada la misma. Nuestras decisiones no serán efectivas al momento de no cometer errores, sino, al momento en tener planificado y previsto lo que puede suceder después de tomada la misma. En el ámbito empresarial, la mayoría de los empresarios amigos que conozco, y empresarios que



leo, aseguran que la habilidad de tomar decisiones rápida y efectivamente es vital para personas que desean crecer en su carrera dentro de una organización, sabiendo que las mismas llevan un riesgo implícito de equivocación, sin embargo, no deja de ser una habilidad necesaria el poder enmendar, reaccionar y seguir adelante al momento de que las cosas no salgan como se planificaron.

### **Modelo de decisión**

(S. Robbins y M. Coulter, 2010). Sostienen que según Robbins y Coulter, el proceso de toma de decisiones incluye una serie de ocho etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión. Este proceso es tan pertinente para su decisión sobre qué película ver la tarde del viernes como para un acto corporativo, como tomar una decisión sobre el uso de la tecnología para manejar las relaciones con los clientes. El proceso también sirve para describir decisiones de individuos y de grupos.

**Etapas 1: identificar un problema,** el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.

**Etapas 2: identificar los criterios de decisión,** consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

**Etapas 3: asignar pesos a los criterios,** si los criterios que se identificaron en la etapa 2 no tienen toda la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión. Esto se hace mediante la asignación de valores.

**Etapas 4: desarrollar las alternativas,** en la cuarta etapa, quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que

resuelvan el problema. No se hace ningún intento por evaluar las alternativas, solo se enumeran.

**Etapa 5: analizar las alternativas,** después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. ¿Como? Las evalúas de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa.

**Etapa 6: seleccionar una alternativa,** la sexta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente escogemos aquella que generó el total mayor en la etapa 5.

**Etapa 7: Implementar la alternativa,** en la etapa 7 se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella.

**Etapa 8: evaluar la eficacia de la decisión,** la última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema. ¿Se consiguió el resultado buscado con la alternativa elegida en la etapa 6 y puesta en marcha en la etapa 7? En la sexta parte, en la que estudiamos la función de control, detallamos como evaluar los resultados. ¿Qué ocurre si la evaluación muestra que el problema persiste? El gerente tiene que examinar que salió mal. ¿Definió mal el problema? ¿Cometió errores en la evaluación de las alternativas? ¿Elegió la alternativa correcta, pero la implanto mal? Las respuestas llevaran de vuelta al gerente a una de las etapas anteriores. Incluso es posible que deba repetir todo el proceso.

(K. Cohen y E. Asín, 2005). Sostienen que dado lo anterior, a continuación, se establece la revisión de evidencias que proporcionará una descripción más precisa de cómo se toman realmente la mayoría de las decisiones en las organizaciones, a través de la caracterización de

tres modelos de toma de decisión de acuerdo con los criterios establecidos McLeod (2000): el racional, el de racionalidad limitada y el político. Con ello se introduce al lector en las diferentes formas en que se percibe la toma de decisiones. Estos modelos son útiles para identificar la complejidad y variedad de las situaciones de la toma de decisiones en una organización. El Modelo Racional: constituye un proceso de elección entre alternativas para maximizar los beneficios de la organización. Incluye una amplia definición del problema, una exhaustiva recopilación y el análisis de los datos, así como una cuidadosa evaluación de las alternativas. Andreu, (2001), reseña que los criterios de evaluación de alternativas son bien conocidos y están acordados. Bajo este criterio, se supone que la generación e intercambio de información entre individuos es objetiva y precisa. Las preferencias individuales y las elecciones organizacionales son una función de la mejor alternativa para toda la organización. Por tanto, el modelo racional de toma de decisiones se basa en las suposiciones explícitas de que: (a) Se ha obtenido toda la información disponible relacionada con las alternativas. (b) Se pueden clasificar estas alternativas de acuerdo con criterios explícitos. Y (c) La alternativa seleccionada brinda la máxima ganancia posible para la organización (o para quienes toman las decisiones). Una suposición implícita, afirma McLeod (2000:329), “consiste en que no existen dilemas éticos en el proceso de toma de decisiones, esto es partiendo de que el utilitario dominará la consideración de los asuntos éticos”. Desde el punto de vista organizacional, una obvia limitación del modelo racional es que su pleno uso puede requerir bastante tiempo. El uso de recursos humanos puede rebasar cualquier beneficio. Este enfoque requiere datos e información considerables, que pueden ser difíciles de obtener. Aún más, si la situación sigue cambiando, las decisiones tomadas en un proceso que requiere considerable tiempo pueden rápidamente convertirse en obsoletos. Otra limitación es que los gerentes pueden

verse forzados a actuar cuando las metas son vagas o contradictorias. Aun cuando se emplee el proceso racional, quienes toman las decisiones pueden simplemente cambiar las metas establecidas, los criterios o su ponderación si la alternativa más favorecida no resulta ser la primera. En resumen, se puede sugerir que se utilice el modelo racional en la medida que sea factible, sin esperar que sea la única o ni siquiera la guía principal en la toma de muchas decisiones organizacionales. El Modelo de Racionalidad Limitada: describe las limitaciones de la racionalidad y pone de manifiesto los procesos de toma de decisiones frecuentemente utilizados por personas y equipos. Este modelo, precisa el autor en referencia, explica la razón por la que diferentes personas o equipos toman decisiones distintas cuando cuentan exactamente con la misma información. Este modelo, reconoce también la realidad de que una información completa relacionada con las alternativas disponibles o el resultado de algún curso de acción puede ser imposible de obtener para un individuo o equipo, sin considerar la cantidad de tiempo y recursos que se destine a esta tarea. Así, el modelo de racionalidad limitada refleja tendencias individuales o de equipo para: (a) Seleccionar una meta o una solución alterna que no sea la mejor (es decir, que satisfaga). (b) Realizar una búsqueda limitada de soluciones alternas. Y (c) Arreglárselas con información y control inadecuados de las fuerzas ambientales externas e internas que influyen sobre los resultados de las decisiones. Las reglas de la decisión desde la perspectiva organizacional, según McLeod (2000), son una parte del modelo de racionalidad limitada. Esto es, proporciona formas rápidas y fáciles de llegar a una decisión sin análisis y búsquedas detalladas. Están escritas y se aplican con facilidad. Ahora bien, el modelo de racionalidad limitada desde la práctica gerencial se basa en la toma de decisiones mediante la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin capturar toda su complejidad. El Modelo Político: describe la toma de decisiones

de las personas para satisfacer sus propios intereses. El mismo autor señala, las preferencias basadas en metas personales egoístas rara vez cambian conforme se adquiere nueva información. Por tanto, la definición de los problemas, la búsqueda y recopilación de datos, el intercambio de información y los criterios de evaluación son sólo métodos utilizados para predisponer el resultado a favor del que toma la decisión”.

(Gamez, 2007). Explica que “Dado que la toma individual de decisiones no es un proceso simple, y que se encuentra condicionado por metas, características psicológicas y marcos de referencia de quien toma las decisiones, los sistemas deben ser diseñados de forma que brinden un verdadero apoyo a la toma de decisiones proporcionando diferentes opciones para manejar la información y evaluarla, apoyando los estilos personales y adicionalmente modificándose conforme las personas aprenden y aclaran sus valores. Los diseñadores de sistemas de información deben encontrar la forma de construir sistemas de información que apoyen a la toma de decisiones en la institución como un proceso condicionado por luchas burocráticas, líderes políticos y la tendencia a adaptar aleatoriamente las soluciones a los problemas.

Individuales. Modelo racional: Considera que el comportamiento humano se construye con la idea que las personas llevan a cabo cálculos o adaptaciones consistentes que maximizan el valor bajo ciertas restricciones. Una persona tiene metas u objetivos y una función de utilidad o preferencia que le permite clasificar todas las posibles acciones de acuerdo a con la contribución de estas a sus metas. Finalmente, la persona selecciona la alternativa de valor más alto en términos de las funciones de retribución.

Pasos en el modelo racional de la toma de decisiones: definir el problema, identificar los criterios de decisión, distribuir ponderaciones a los criterios, desarrollar las alternativas, evaluar las alternativas, seleccionar la mejor alternativa y

modelo de satisfacción. A diferencia del modelo racional, este modelo propone una realidad limitada. Afirma que las personas se satisfacen, es decir, seleccionan la primera alternativa disponible que se mueve hacia su meta. Considera que las personas evitan alternativas nuevas e inciertas y en vez de esto, confían en reglas ciertas y probadas. Modelo de selección: también llamado "comparaciones sucesivas limitadas", afirma que las personas y las instituciones tienen metas conflictivas, lo que las lleva a decidir entre las políticas que contienen varias mezclas en conflicto. La única prueba de haber hecho una buena elección es si las personas están de acuerdo con ella; modelo psicológico: todos aquellos que toman decisiones seleccionan metas, pero difieren en cuanto a la recopilación y evaluación de la información. Los pensadores sistemáticos imponen un orden en percepción y evaluación. Los intuitivos usan modelos y perspectiva múltiples de evaluar información.

### **La racionalidad en el proceso de toma de decisiones organizacionales**

(Rodríguez Cruz, 2013). Las investigaciones sobre la toma de decisiones organizacionales tienen un interés o propósito común: el modo en que se optimiza el proceso de decisión. En consecuencia, se supone, que, con los aportes plasmados en la literatura científica, los decisores incrementen, cada vez más, su conocimiento y habilidades para tomar decisiones, es decir, su experiencia.

Esto está aparejado con el hecho de lo que se considera un acertado proceso de decisión. Muchos tienen diversas perspectivas sobre esto, sin embargo, lo cierto es que en este proceso lo más significativo es si la decisión que se toma es la mejor o la adecuada, lo que permite afirmar que el éxito de un proceso de toma de decisión radica en el impacto positivo y los beneficios organizacionales que genera la decisión tomada.

Uno de los temas más sensibles y polémicos a tratar en relación con este fenómeno radica en la propia capacidad cognitiva que tienen los individuos que toman decisiones. La relevancia de este aspecto derivó en un marcado interés por parte de la comunidad científica en la década del '50 del pasado siglo. A partir de entonces múltiples investigadores encabezados por Herbert Simón y entre los que se encuentran March, Choo, Moody, Huber, Granovetter, Etzioni, Carric, Howard y Ortiz, Díez y Redondo, entre otros, han indagado como este elemento se evidencia en los procesos de decisión.

### **La persona como tomadora de decisiones**

Se puede encontrar la siguiente afirmación “Quien toma decisiones está inmerso en una situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y determina estrategias para obtener resultados”.

“La preferencia de un individuo para asumir un riesgo es inversamente proporcional a la magnitud del compromiso que involucra la decisión”. (Lazzati, 2013).

### **Ambientes de Decisión**

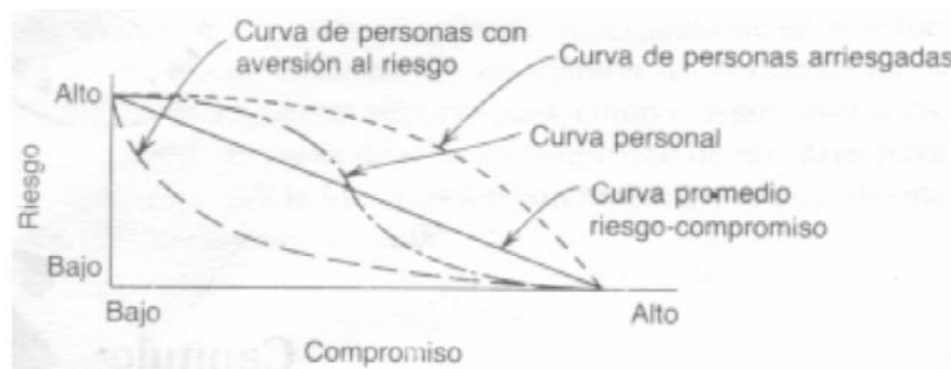
(Lazzati, 2013). Afirma que algunas personas podrían estar dispuestas a contraer un compromiso mucho mayor, con un riesgo más alto de lo que desearía el individuo promedio; esto lo podemos ver en la curva de las personas arriesgadas. El análisis de decisión implica el uso de un proceso racional para seleccionar la mejor entre varias alternativas. “La bondad” de una alternativa seleccionada depende de la calidad de los datos utilizados para describir la situación de decisión.

Desde este punto de vista, un proceso de toma de decisiones cae en tres categorías.

1. Toma de decisiones bajo certidumbre: En la que se conocen los datos de forma determinista.
2. Toma de decisiones bajo riesgo: En la que los datos se describen mediante distribuciones de probabilidad.
3. Toma de decisiones bajo incertidumbre: En la que no es posible asignar a los datos pesos relativos que representen su grado de relevancia en el proceso de decisión

La preferencia de un individuo para asumir un riesgo es inversamente proporcional a la magnitud del compromiso, que involucra la decisión.

**Imagen N° 02**



**Fuente:** (Lazzati, 2013)

### **Tipos De Decisiones**

La toma de decisiones en una organización tiene lugar tanto en el transcurso de las operaciones ordinarias como en situaciones inesperadas. El teórico de la gestión Herbert Simón citado por (Lazzati, 2013) ha establecido una distinción entre decisiones siempre que se presenten estas diferencias en sus condiciones:



- **Decisión Programada**

Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejar las. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Las decisiones programadas limitan, por un lado, la libertad de las personas, pues reducen su poder de decisión, pero, por el otro lado permiten que las personas estén más libres para dedicarse a otras tareas. Las políticas, normas y procedimientos que sirven de decisiones programadas economizan tiempo y dinero para que las personas se dediquen a otras actividades más importantes.

**Reglas**

Establece con precisión lo que un supervisor debe o no debe hacer en una situación particular.

**Procedimientos**

Establece un enfoque o secuencia pasos definidos para resolver un problema.

**Políticas**

Proporciona guías para influir en el pensamiento y a diferencia de una regla, requiere el uso de cierto juicio

- **Decisión no Programada**

Las decisiones se consideran no programadas cuando no están estructuradas. No existe un procedimiento preestablecido para hacer frente al problema, ya sea por su complejidad, o por ser de suma importancia

### Importancia de la toma de decisiones

El teórico de la gestión Herbert Simón citado por (Lazzati, 2013) argumenta que “Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones”.

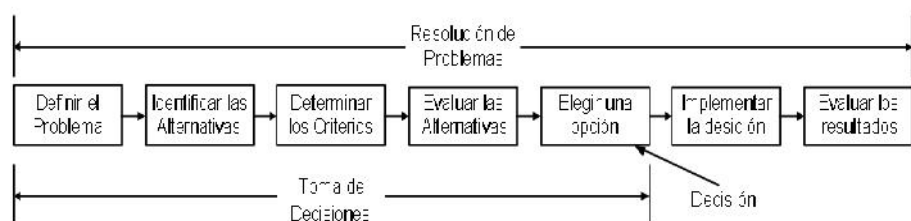
También es de vital importancia para la administración dado que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta.

La toma de decisiones se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión.

#### - Proceso de Toma de Decisiones

(Río Belver, 2012). Dice que la toma de decisiones es el término que generalmente se asocia con las primeras cinco etapas del proceso de resolución de problemas. Así, la toma de decisiones se inicia al identificar y definir el problema, y termina con la elección de una alternativa, que es el acto de tomar una decisión.

Imagen N° 03



1. Definir el problema o la necesidad de una decisión: El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
2. Desarrollar todas las alternativas: Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas.
3. Identificar los criterios de decisión: Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.
4. Evaluar las alternativas: Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas.
5. Seleccionar la mejor alternativa (Toma de Decisiones).
6. Implementación de la decisión optada y.
7. Evaluar los resultados

### **Factores Favorables**

(Lazzati, 2013). Considera que son cinco los factores positivos que favorecen una buena toma de decisiones:

- **Visión definida** como la manera en que dotamos de sentido al tiempo para cumplir nuestras metas, el futuro, o sea, es ver mentalmente hacia el futuro y tener un ideal de cómo queremos ser. Lo contrario de vivir con visión es vivir la inmediatez, pues quienes únicamente resuelven los problemas inmediatos no tiene capacidad para ver los problemas importantes por resolver, confunden lo que es urgente con lo que es importante.
- **Creatividad** partiendo de algunos principios: 1. Eliminar a nuestro lenguaje el “no se puede”.2. no rechazar la ambigüedad.3. hacer cosas distintas y no conformarse con la rutina.4. fomentar la

imaginación por medio de ejercicios para ser creativo.5. poner las ideas en acción.6.no dejase atrapar por los estereotipos.

- **Oportunidad.** Podemos pensar que nada podemos hacer porque la realidad nos impone demasiados límites o podemos ver la realidad como un reto que podemos superar para construirnos un mundo mejor. Hay que ver la realidad como una oportunidad y no un mundo mejor. Hay que ver la realidad como una oportunidad y no como una cárcel. Así oportunidad se define como la mejor utilización de nuestros recursos para abrir áreas de acción de la realidad que nos conduzcan a nuestros objetivos, estrechamente ligado al pensamiento estratégico. Implica algunos principios: 1. Rodear obstáculos poderosos. 2. Priorizar nuestros objetivos. 3. Seleccionar los mejores recursos de acuerdo con el problema que se presente. 4. No generar más problemas de lo que podamos enfrentar. 5. No gastar nuestros recursos en acciones de corto alcance y resultado deficientes. 6. Hacer una planeación efectiva para controlar el flujo de nuestras acciones, calculando riesgos y tomando precauciones para controlar estos.
  
- Calidad “lo que vale la pena hacerse, vale la pena hacerse bien”. Calidad es hacer lo mejor posible, utilizando al máximo nuestros recursos. Implica mejorar cada día más. Algunos criterios de calidad son: 1. Las personas selección no solo productos de calidad sino personas que lo denoten 2. Si se puede hacer algo mejor, hay que hacerlo. 3. Dejar las cosas mejor que como se han encontrado, no importa de que se trate ni de quien las haya dejado mal.4. no acostumbra a la fealdad. 5. La calidad es una forma de vida, es un ámbito que se fomenta con acciones de calidad.

Que se interrelaciona para produce el conocimiento fundamental para una buena toma de decisiones y que se extiende a varias áreas: 1.

Conocimiento de uno mismo. 2. Conocimiento de los demás. 3. Conocimiento de la especialidad profesional. 4. La cultura a esto se denomina como “el pentagrama de las acciones exitosas”.

### **Factores Desfavorables**

(Lazzati, 2013). Considera que, de manera similar a lo anterior, hay factores desfavorables para la correcta toma de decisiones. Podemos mencionar los siguientes:

- Información errónea.
- Conocimiento deficiente.
- Experiencia inadecuada.
- Error en el análisis.
- Mal juicio.
- Así otros que son parte de un procedimiento mal estructurado.
- Selección de muestra.
- Sesgo considerado como el grado en el cual un prejuicio afecta las respuestas.
- Ubicuidad del promedio.
- Selectividad entendida como el rechazo de resultados desfavorables o por selección de un método que con seguridad proporcionara resultados favorables. Interpretación o sea utilizar una información y llegar a una distorsión de su significado.
- Conclusiones apresuradas.
- Superiora insuficiente. Algo muy notorio en el campo de las computadoras en el que la superioridad de un modelo se pierde muy rápido.

### **Requisitos para la toma de decisiones.**

(Lazzati, 2013). Considera cinco requisitos básicos para la toma de decisiones:

- Información.
- Conocimiento.
- Experiencia.
- Análisis.
- Juicio.

### Tabla de implicancias y observaciones

Requisito	Implicancias	Observaciones
Información	Se obtiene para definir las delimitaciones sobre el problema que hay que decidir.	La información puede ser de índole externa e interna y también puede ser a nivel macro y micro.
Conocimiento	Puede ocurrir que quienes decide los tenga o que carezca de ellos. En el segundo caso es indispensable buscar consejo de quienes si lo tienen.	La segunda implicación ha llevado a que aumente el número de consultoría en todo el mundo.
Experiencia	Es fundamental porque le permite a los decisores a seguir un orden determinado en la toma de decisiones	No se debe tomar un decisión importante cunado esto implica experimentar. Cada vez es más importante desarrollar técnicas decisorias en la universidad.
Análisis	Se considera opciones matemáticas para la toma de decisiones. Si estas no son factibles, la intuición es una herramienta muy importante	El análisis implica de compensar el problema sobre en se decide en varios partes. Lo mismo puede decirse de las consecuencias que puede tener la decisión.
Juicio	U buen juicio es indispensable. No existen sustitutos para un buen juicio.	Sin embargo, el juicio puede desarrollarse por medios de diferentes técnicas.

### **Características de las Decisiones.**

(Lazzati, 2013) Se considera que las decisiones tienen cinco características:

- Consecuencias.
- Reversibilidad.
- Impacto.
- Calidad.
- Periódicas.

### **Tabla de característica e implicaciones de las decisiones.**

<b>Características</b>	<b>Implicaciones</b>	<b>Observaciones</b>
Consecuencias	¿Qué se puede ocurrir en el futuro si tomamos esta decisión?	Si hay efectos a largo plazo, se puede considerar una decisión de alto nivel.
Reversibilidad	¿Si tomamos esta decisión es fácil, difícil o imposible de revertirla?	Si revertir la acción que es consecuencia de la decisión es difícil o imposible, la decisión es de alto nivel.
Impacto	¿Cómo impacta la decisión? ¿A quiénes impacta?	Si el impacto extensivo es indicado tomar la decisión a un alto nivel
Calidad	¿En qué medida afecta las normativas o las áreas estratégicas de la empresa?	Si las áreas estratégicas están afectadas, se debe tomar la decisión a un alto nivel
Periodicidad	¿Es una decisión frecuente o raras veces o nunca se toma o se ha tomado?	Las decisiones frecuentes son decisiones que se deben tomar a un bajo nivel

(Robbins & Coulter, 2005). Dicen que el proceso de toma de decisiones incluye una serie de ocho etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión. Este proceso es tan

pertinente para su decisión sobre qué película ver la tarde del viernes como para un acto corporativo, como tomar una decisión sobre el uso de la tecnología para manejar las relaciones con los clientes. El proceso también sirve para describir decisiones de individuos y de grupos. Veamos más de cerca el proceso con el fin de comprender sus etapas. Los ilustraremos con un ejemplo: decidir cuál es la mejor franquicia para comprar.

### **Etapas 1: identificar un problema**

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un **problema** o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada. Tomemos el caso de Joan, gerente de ventas que fue despedida y que quiere ser emprendedora en vez de volver a trabajar para una compañía. En aras de la simplicidad, supongamos que Joan no quiere comprar una pequeña empresa, sino que prefiere ver que franquicias se pueden obtener. Así tenemos un problema: hay disparidad entre el lugar en el que se encuentra Joan ahora (desempleada) y el lugar en el que quiere estar (emprendedora y dueña de una franquicia). Tiene que tomar una decisión sobre cuál es la mejor franquicia para comprar.

Algo que no nos dice nuestro ejemplo es como identifican los gerentes los problemas. En la realidad, los problemas no vienen con un letrero luminoso en el que destelle: "problema". Si los representantes de ventas se quejan con su gerente de que sus computadoras no les sirven para hacer su trabajo, para el gerente es una señal de que tiene que hacer algo; pero pocos problemas son tan obvios.

Los gerentes también deben tener el cuidado de no confundir los problemas con sus señales. ¿Una caída de 5% en las ventas es un



problema o es señal de los verdaderos problemas, como productos insatisfactorios, precios altos o mala publicidad?

Recuerde también que la identificación de los problemas es una actividad Subjetiva. Lo que un gerente considera un problema otro no lo verá así.

Mas aun, el gerente que por equivocación resuelve el problema erróneo tiene un desempeño tan malo como el gerente que no identifica el problema correcto ni hace nada.

Como ve, no es fácil ni trivial saber identificar problemas. Para hacerlo mejor, los gerentes tienen que comprender las tres características de los problemas: estar conscientes de ellos, estar presionados para actuar y tener los recursos necesarios para emprender acciones.

Los gerentes se hacen conscientes de un problema al comparar el estado actual de las cosas con la situación en la que deberían estar o quisieran que estuvieran. Si las cosas no están donde los gerentes quieren o marchan como deberían, hay discrepancia. Pero esto no es suficiente para que se trate de un problema.

Una discrepancia sin la presión para actuar es un problema que puede posponerse. Para iniciar el proceso de toma de decisiones, el problema debe acuciar al gerente para que actué. La presión puede venir, por ejemplo, de políticas de la organización, plazos, crisis económicas, actos de la competencia, quejas de los clientes, expectativas del jefe o una evaluación inminente del desempeño.

Por último, no es probable que los gerentes señalen algo como problema si les parece que no tienen la autoridad, la información o los recursos para actuar. Si los gerentes reconocen un problema y están presionados para actuar, pero les parece que no tienen los recursos

adecuados, explican que es una situación en la que hay expectativas poco realistas acerca de lo que pueden hacer.

### **Etapa 2: identificar los criterios de decisión**

Cuando un gerente detecta un problema, tiene que identificar los **criterios de decisión** importantes para resolverlo. es decir, los gerentes tienen que determinar que es pertinente para tomar una decisión. Sean explícitos o tácitos, los gerentes tienen criterios para guiar sus decisiones. En nuestro ejemplo de la compra de la franquicia, Joan ha de evaluar qué factores son pertinentes para decidirse, criterios como los costos de inicio, disponibilidad de financiamiento, tasas de fracasos, potencial de crecimiento, regiones geográficas abiertas, antecedentes y apoyo del dueño de la franquicia, y calificaciones financieras. Después de un estudio detallado, Joan decide que los costos de inicio, las calificaciones financieras, los antecedentes y apoyo del dueño, así como las regiones abiertas serían los criterios pertinentes para su decisión.

### **Etapa 3: asignar pesos a los criterios**

Si los criterios que se identificaron en la etapa 2 no tienen toda la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión. ¿Como se ponderan los criterios? (P y R conéctese a la web y revise Q y A6.1). un método simple consiste en dar al criterio más importante un peso de 10 y tomarlo como referencia para ponderar los otros. Así, un criterio con un peso de 10 sería dos veces más importante que uno de cinco.

Desde luego, uno puede dar 100 o 1000 o cualquier número como peso máximo. La idea es establecer las prioridades de los criterios identificados en la etapa 2 asignando un peso a cada uno.

#### **Etapas 4: desarrollar las alternativas**

En la cuarta etapa, quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema. (PRISMA conéctese a la web y revise PRISM número 12, "Setting Goals and Solving Problems Creatively"). No se hace ningún intento por evaluar las alternativas, solo se enumeran. Con la lista de 500 franquicias preparada por la revista ENTREPREENER, Joan localizo ocho posibles franquicias como opciones viables: curves for women. Quiznos Sándwiches, Jani-king Cleaning Service, Jackson-Hewitt Tax Servicie, GNC Vitamin and Nutritional Products Store, Radio Shack, Chem –Dry Carpet Cleaning y Mc Donalds.

#### **Etapas 5: analizar las alternativas**

Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. ¿Como? Las evalúas de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa. En la tabla 6.1 se muestran los valores evaluados que dio Joan a las ocho alternativas después de estudiar exhaustivamente las oportunidades de las franquicias y leer la última información en las revistas de negocios.

Recuerde que las calificaciones dadas a las ocho franquicias se basan en la evaluación personal de Joan. Algunas evaluaciones se hacen objetivamente. Por ejemplo, los costos de inicio son la inversión total inicial que solicita el dueño de la franquicia y las calificaciones financieras son las cantidades fijadas por el mismo dueño. En cambio, la evaluación del apoyo del dueño tiene más juicio personal. El punto es que la mayor parte de las decisiones de los gerentes requieren ejercer el juicio: los criterios elegidos en la etapa 2, los pesos dados a los criterios de la etapa 3 y la evaluación de las alternativas de la etapa 5. Esto explica por qué dos compradores de franquicias con las mismas sumas

de dinero compilan grupos de alternativas totalmente diferentes o incluso califican de distinta manera las mismas alternativas.

### **Etapa 6: seleccionar una alternativa**

La sexta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente escogemos aquella que generó el total mayor en la etapa 5. En nuestro ejemplo (tabla 6.3), Joan escogería el servicio de lavado de alfombras ChemDry, puesto que tuvo la mayor calificación con los criterios identificados, los pesos de los criterios y su evaluación de las calificaciones de las franquicias en los criterios. Es la "mejor" alternativa y es la que debe escoger.

### **Etapa 7: implementar la alternativa**

En la etapa 7 se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. (P y R conéctese a la web y revise D y A 6.2). Si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado que si solo se les dice lo que deben hacer. En las partes tercera a quinta del libro se estudia la implementación de las decisiones mediante la buena planeación, organización y dirección.

### **Etapa 8: evaluar la eficacia de la decisión**

La última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema. (P y R conéctese a la web y revise Q y A 6.3). ¿Se consiguió el resultado buscado con la alternativa elegida en la etapa 6 y puesta en marcha en la etapa 7? En la sexta parte, en la que estudiamos la función de control, detallamos como evaluar los resultados.

¿Qué ocurre si la evaluación muestra que el problema persiste? El gerente tiene que examinar que salió mal. ¿Definió mal el problema? ¿Cometió errores en la evaluación de las alternativas? ¿Eligió la alternativa correcta, pero la implantó mal? Las respuestas llevarán de vuelta al gerente a una de las etapas anteriores. Incluso es posible que deba repetir todo el proceso.

### **El gerente es quien decide**

Todos los integrantes de una organización toman decisiones, pero la toma de decisiones es particularmente importante en el trabajo de un gerente. Como se indica en el cuadro 6.1 la toma de decisiones es una parte de las cuatro funciones gerenciales. Por esta razón los gerentes (cuando planean, organizan, dirigen y controlan) se definen como quienes toman las decisiones. De hecho, podemos decir que toma de decisiones es sinónimo de gerencia.

El hecho de que casi todo lo que hace un gerente requiere tomar decisiones, no significa que las decisiones siempre sean largas, complicadas o evidentes para un observador externo. Muchas decisiones de los gerentes son de rutina. Todos los días del año usted toma una decisión sobre qué comer. Es una decisión muy simple y usualmente la resuelve con rapidez. Es el tipo de decisión en la que casi olvida que es una decisión. Los gerentes toman docenas de decisiones rutinarias a diario. Recuerde que, aunque una decisión parezca sencilla o aunque el gerente la haya tomado muchas veces antes, no por eso deja de ser una decisión.

Hemos dejado bastante claro que los gerentes toman decisiones, pero todavía no sabemos mucho sobre el gerente como quien toma las decisiones ni sobre cómo se toman las decisiones en las organizaciones. ¿Cómo se describe la situación de decisión y la persona que toma las

decisiones? Veremos estos temas en esa sección. Para empezar, vamos a considerar tres teorías sobre la forma en que se toman las decisiones.

### **Micro y Pequeña Empresa.**

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios, (SUNAT, 2017)

### **Características de la micro, pequeña y mediana empresa**

(Asesor empresarial , 2013). Explica que las micro y pequeñas empresas deben de cumplir las siguientes características recurrentes:

<b>MICRO EMPRESA</b>	
<b>VENTAS ANUALES</b>	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	
<b>VENTAS ANUALES</b>	Superiores al monto de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	
<b>VENTAS ANUALES</b>	Superiores al monto de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) Hasta el monto máximo de 2,300 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)

### **Determinación de las ventas anuales**

(Asesor empresarial , 2013) Para la determinación de las ventas anuales entiéndase por niveles de ventas anuales lo siguiente:

- a. Los ingresos netos anuales gravados con el Impuesto a la Renta que resultan de la sumatoria de los montos de tales ingresos consignados en las declaraciones juradas mensuales de los pagos a cuenta del Impuesto a la Renta, tratándose de contribuyentes comprendidos en el Régimen General del Impuesto a la Renta.
- b. Los ingresos netos anuales que resultan de la sumatoria de los montos de tales ingresos consignados en las declaraciones juradas mensuales del Régimen Especial del Impuesto a la Renta, tratándose de contribuyentes de este Régimen.
- c. Los ingresos brutos anuales que resultan de la sumatoria de los montos de tales ingresos consignados en las declaraciones juradas mensuales del Nuevo RUS, tratándose de contribuyentes de este Régimen.

#### **Base legal relacionada**

- Constitución Política Del Perú De 1993 –Titulo Iii- Del Régimen Económico- Del Régimen Tributario Y Presupuestal - Artículo N.º 74. Tributos. Los tributos se crean, modifican o derogan, o se establece una exoneración exclusivamente por Ley o Decreto Legislativo en caso de delegación de facultades, salvo los aranceles y tasas, los cuales se regulan mediante Decreto Supremo.
- Ley N° 28015 - Publicada el 03 de julio de 2003 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.
- Decreto Supremo N° 009-2003-TR, Publicado el 09 de septiembre de 2003 Aprueban Reglamento de la Ley N°28015.
- Estableciéndose el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo del micro y pequeñas empresas conforme a la Sexta Disposición Complementaria de la

Ley N° 28015, corresponde al Poder Ejecutivo, mediante Decreto Supremo, reglamentar dicha Ley. De conformidad con el inciso 8) del Artículo 118° de la Constitución Política del Perú.

- Decreto Legislativo N° 1086 - Publicado el 28 de junio de 2008, el presente decreto legislativo tiene por objetivo la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para la ampliación del mercado interno y externo de estas, en el marco del proceso de promoción del empleo, inclusión social y formalización de la economía, para el acceso progresivo al empleo en condiciones de dignidad y suficiencia.
- Decreto Supremo N° 007-2008-TR - Publicado el 30 de septiembre de 2008, Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE.
- Decreto Supremo N° 008-2008-TR - Publicado el 30 de septiembre de 2008, Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente – Reglamento de la Ley MYPE.
- Resolución de Superintendencia N° 187-2008/SUNAT - Publicado el 25 de octubre de 2008, Aprueban la forma y condiciones para solicitar la amnistía de seguridad social.
- Ley 30056 Ley Que Modifica Diversas Leyes Para Facilitar La Inversión, Impulsar El Desarrollo Productivo Y El Crecimiento Empresarial – Publicado el 2 de julio 2013, Este tiene entre sus objetivos establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPE).



- Decreto Legislativo N° 1269 decreto legislativo que crea el régimen Mype tributario del Impuesto a la renta - Publicado el 20 de diciembre 2016, El presente decreto legislativo tiene por objeto establecer el Régimen MYPE Tributario - RMT que comprende a los contribuyentes a los que se refiere el artículo 14° de la Ley del Impuesto a la Renta, domiciliados en el país; siempre que sus ingresos netos no superen las 1700 UIT en el ejercicio gravable, Resultan aplicables al RMT las disposiciones de la Ley del Impuesto a la Renta y sus normas reglamentarias, en lo no previsto en el presente decreto legislativo, en tanto no se le opongan.

#### **1.4.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

##### **Auditoría operativa:**

Es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias por medio de la recomendación de medidas correctivas. Comprende además de la financiera, el examen y evaluación de la planeación, organización, dirección y control interno administrativo; de la eficiencia, eficacia y economía con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros; y de los resultados de las operaciones programadas para saber si se han logrado o no los objetivos propuestos.

##### **Dato:**

Información numérica de una característica, que no agrega valor.

##### **Indicador:**

Se define como indicador la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y tendencia de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados.

**Índice:**

Es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

**Interpretación:**

Consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establece de qué manera podría ser graficado para su seguimiento.

**Micro empresas:**

Una microempresa, es toda unidad económica constituida por una persona natural (conocida también como conductor, empresa unipersonal o persona natural con negocio) o jurídica. Puede adoptar cualquier forma u organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

**Medición:**

Es determinar una cantidad comparándola con otra.

**Toma de decisiones:**

La toma de decisiones es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona una alternativa de entre varias, siendo la seleccionada la optimizadora (la mejor para nuestro propósito). Tomar la correcta decisión en un negocio o empresa es parte fundamental del administrador ya que sus decisiones influirán en el funcionamiento de la organización, generando repercusiones positivas o negativas según su elección.

**Variable:**

Representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada a la respectiva característica.

**1.5. HIPÓTESIS****1.5.1. HIPÓTESIS**

La auditoria operativa incide de manera insuficiente en la toma de decisiones de las micro empresas de Huaraz, periodo 2016.

**1.6. OBJETIVOS****1.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar de qué manera incide la auditoria operativa en la toma de decisiones de las micro empresas de Huaraz, periodo 2016.

**1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la auditoría operativa en las micro empresas de Huaraz.
  
- Valorar la auditoría operativa en las micro empresas de Huaraz.
- Valorar la toma de decisiones en las micro empresas de Huaraz.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### 2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

#### TIPO DE INVESTIGACIÓN:

**DESCRIPTIVA:** porque permitió conocer y describir las situaciones, actividades y procesos en el que la auditoría operativa incidió en la toma de decisiones de las micro empresas de Huaraz, identificando la relación que existe entre la variable independiente y dependiente.

**NO EXPERIMENTAL:** las variables de la investigación fueron observadas y analizadas, pero no maniobradas.

**APLICADA:** porque permitió investigar un caso específico, del cual se identificaron inconsistencias en la auditoría operativa y la toma de decisiones en las micro empresas de Huaraz.

#### DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

**TRANSVERSAL:** porque se dio en un periodo de tiempo específico, lo que permitió identificar el efecto de la variable independiente sobre la dependiente.

**CONTRASTACIÓN:** el diseño de investigación que se aplicó es el no experimental, transeccional o transversal del tipo descriptivo, la investigación se realizó sin manipular las variables, es decir durante el estudio no se cambió en forma intencional la variable independiente, por lo que el estudio se limitó a observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

### Población

Para la investigación se definió una población de 190 administradores del mismo número de micro empresas de Huaraz.

### Muestra

La muestra de la investigación tuvo la siguiente composición:

- a. **Tipo:** probabilística.
  
- b. **Marco muestral:** Administradores de las micro empresas de Huaraz.

- a. **Tamaño muestral:**

El tamaño de la muestra de investigación se calculó aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

$n_0$  = Tamaño de la muestra inicial.

$Z$  = 1.96 = Para un nivel de confianza del 95%.

$E$  = 0.05 = Para un error estándar del 5%.

$p$  = 0.70 = Probabilidad de éxitos.

$q$  = 0.30 = Probabilidad de fracasos.

Para que el proyecto opere con el tamaño óptimo, la muestra determinada como sigue:

- a. Tamaño inicial sin ajustes:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.70)(0.30)}{(0.05)^2}$$

$$n_0 = 329.2800$$

b. Tamaño de la muestra definitiva, o muestra ajustada:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Donde:

n = Muestra ajustada.

n<sub>0</sub> = Tamaño de la muestra inicial.

N = Población.

Reemplazando valores, se tiene:

$$n = \frac{329}{1 + \frac{329 - 1}{190}}$$

$$n = 121$$

## 2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

### Técnica de investigación

En la investigación, se empleó la siguiente técnica:

#### La encuesta

La encuesta es una técnica de recopilación de información de interés sociológico, a través del cual se pudo conocer la opinión de los administradores de las micro empresas de Huaraz sobre datos relacionados con las variables de investigación.

#### Análisis documental

El análisis documental permitió analizar la documentación relacionada con la variable auditoría operativa y la toma de decisiones en las micro empresas de Huaraz.

## **Instrumentos de investigación**

### **Cuestionario**

El cuestionario es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para dar puntuaciones globales sobre éste, lo que permitió recopilar la información requerida.

### **Guía y ficha de análisis de documentos**

La ficha y análisis es un conjunto de procedimientos estructurados, a fin de plasmar los resultados de la evaluación de documentos, lo que permitió estudiar las dimensiones de las variables de investigación, a fin de esbozar las conclusiones.

## **2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **Procesamiento de la información**

Los datos obtenidos se procesaron mediante el software SPSS y/o el Microsoft Excel, lo que permitió elaborar la base de datos, presentación de cuadros estadísticos y gráficos de los resultados obtenidos. Con la información se formuló apreciaciones objetivas con la finalidad de encontrar las causas, y determinar la relación entre las variables y componentes del problema investigado.

### **Análisis de la información**

En lo que respecta al análisis de datos, se emplearon los siguientes métodos:

### **Gráficos**

A razón que los gráficos permitieron en forma simple y rápida observar las características de los datos o las variables, siendo estas lineales y/o diagramas superficiales, en la investigación se utilizó el gráfico de barras verticales.

**Tablas de frecuencia**

Dado a que la información necesitó desagregarse en categorías o frecuencias, se utilizaron las tablas de frecuencia.

**Prueba de hipótesis**

Para probar la hipótesis, se aplicó la prueba chi cuadrado. Para realizar esta prueba se compararon los datos observados con los esperados, y como resultado se rechazó la hipótesis nula.

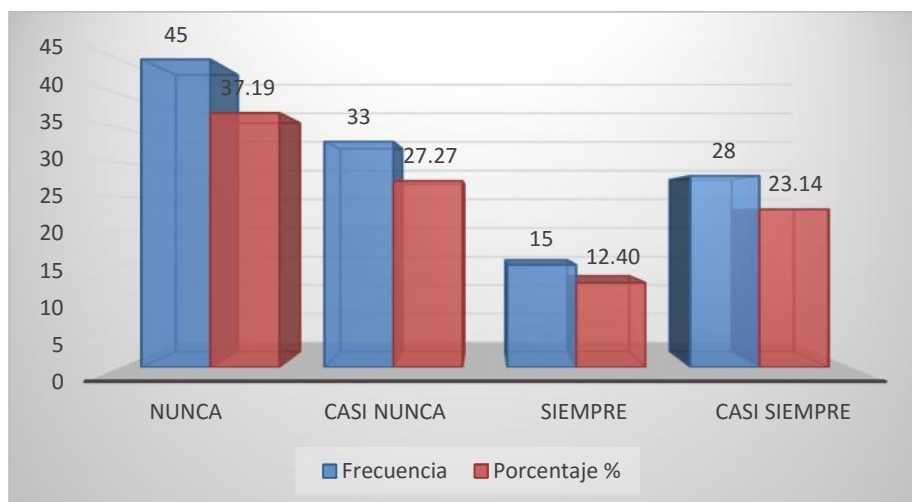


### CAPÍTULO III: RESULTADOS

#### 3.1. Describir la auditoría operativa en las micro empresas de Huaraz. Eficacia de las empresas en el logro de los objetivos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	45	37.19
Casi nunca	33	27.27
Siempre	15	12.40
Casi siempre	28	23.14
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las micro empresas de Huaraz.  
Elaborado por el tesista.*



**Figura N° 1. La auditoría operativa verifica la eficacia de la planificación de metas y objetivos previstos por la empresa.**

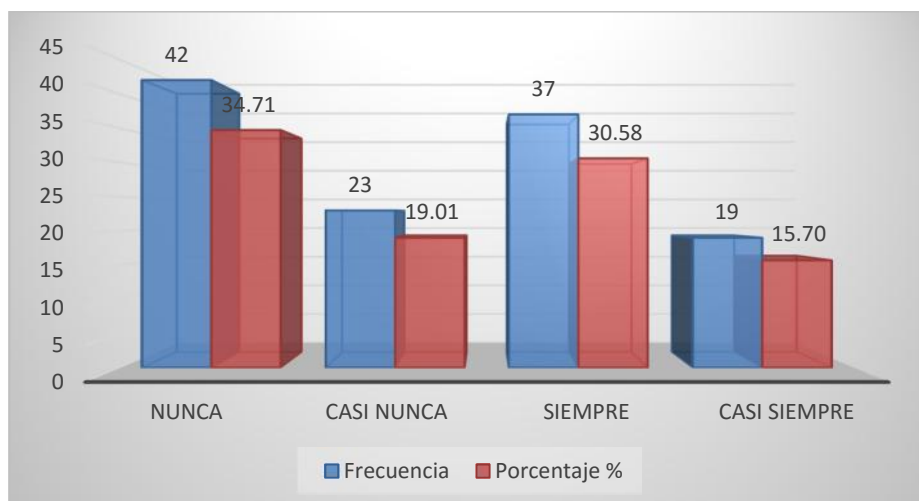
#### **Interpretación:**

De la figura se tiene que el 37.19% de los encuestados manifestaron que nunca la auditoría operativa verifica la eficacia de la planificación de metas y

objetivos previstos por la empresa; el 27.27% consideró que casi nunca; el 23.14% expresó que casi siempre; y el 12.40% respondió que siempre.

<b>Tabla N° 2</b>		
<b>La auditoría operativa determina el nivel de logro de metas y objetivos</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	42	34.71
Casi nunca	23	19.01
Siempre	37	30.58
Casi siempre	19	15.70
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las micro empresas de Huaraz.  
Elaborado por el tesisista.*



**Figura N° 2.** La auditoría operativa determina el nivel de logro de metas y objetivos.

### **Interpretación:**

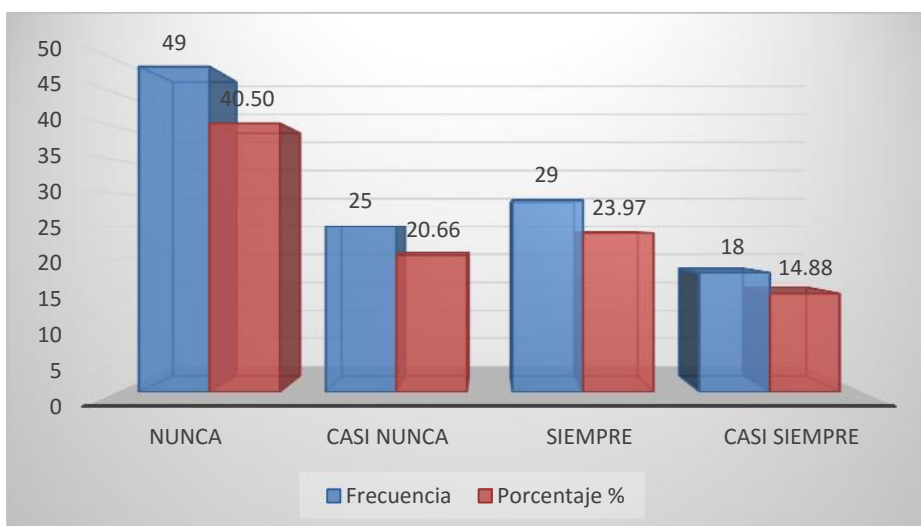
De la figura se tiene que el 34.71 de los encuestados consideran que nunca la auditoría operativa determina el nivel de logro de metas y objetivos; el 30.58% manifestó que siempre; el 19.01% expresó que casi nunca; y el 15.70% respondió que casi siempre.

## Definición y análisis de problemas

**Tabla N° 3**  
**Los directivos de la empresa identifican las discrepancias entre la situación actual y la situación deseada**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	49	40.50
Casi nunca	25	20.66
Siempre	29	23.97
Casi siempre	18	14.88
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las micro empresas de Huaraz.  
Elaborado por el tesisista.*



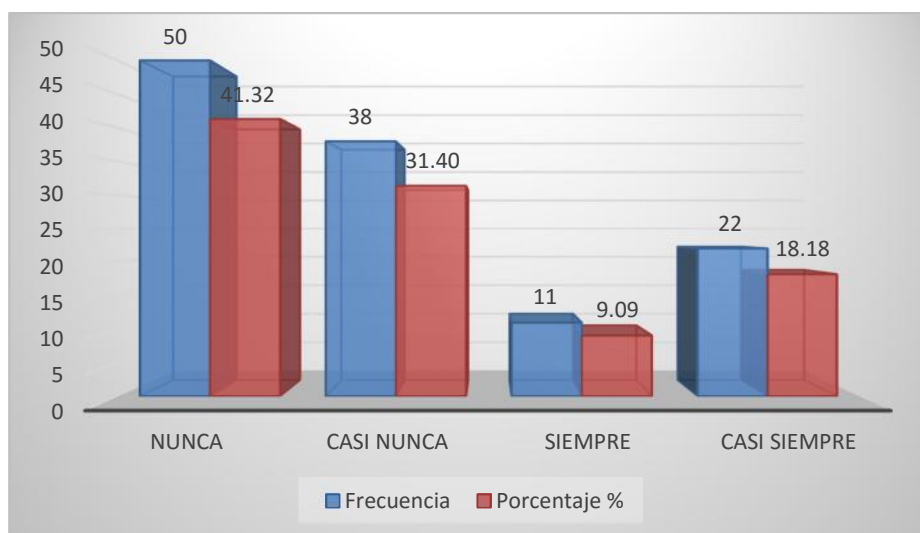
**Figura N° 3. Los directivos de la empresa identifican las discrepancias entre la situación actual y la situación deseada.**

### Interpretación:

De la figura se tiene que el 40.50% de los encuestados manifestaron que nunca los directivos de la empresa identifican las discrepancias entre la situación actual y la situación deseada; el 23.97% consideró que siempre; el 20.66% expresó que casi nunca; y el 14.88% respondió que casi siempre.

<b>Tabla N° 4</b>		
<b>Los directivos de la empresa identifican las causas y efectos que generan los problemas</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	50	41.32
Casi nunca	38	31.40
Siempre	11	9.09
Casi siempre	22	18.18
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las micro empresas de Huaraz.  
Elaborado por el tesisista.*



**Figura N° 4. Los directivos de la empresa identifican las causas y efectos que generan los problemas.**

### **Interpretación:**

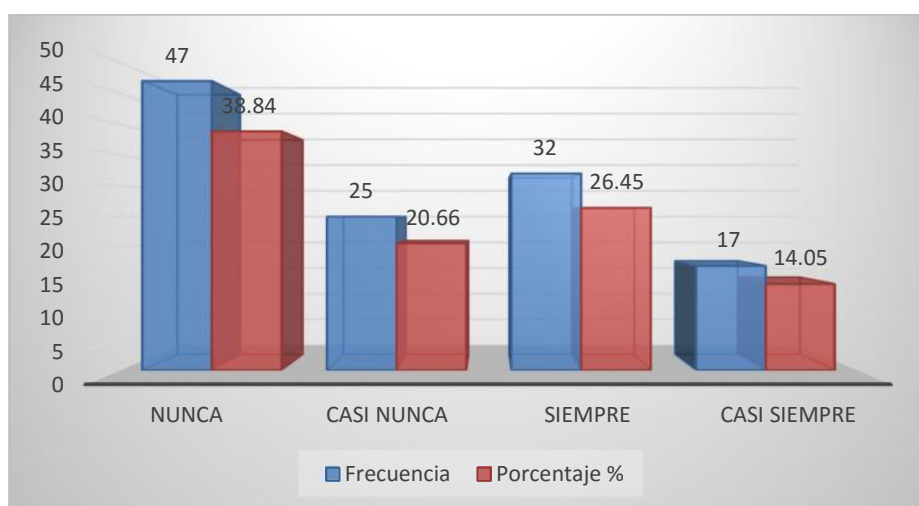
De la figura se tiene que el 41.32% de los encuestados manifestaron que nunca los directivos de la empresa identifican las causas y efectos que generan los problemas; el 31.40% consideró que casi nunca; el 18.18% expresó que casi siempre; y el 9.09% respondió que siempre.

### 3.2. Valorar la auditoría operativa en las micro empresas de Huaraz.

#### Eficiencia de las empresas en el uso de los recursos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	47	38.84
Casi nunca	25	20.66
Siempre	32	26.45
Casi siempre	17	14.05
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las micro empresas de Huaraz.  
Elaborado por el tesista.*



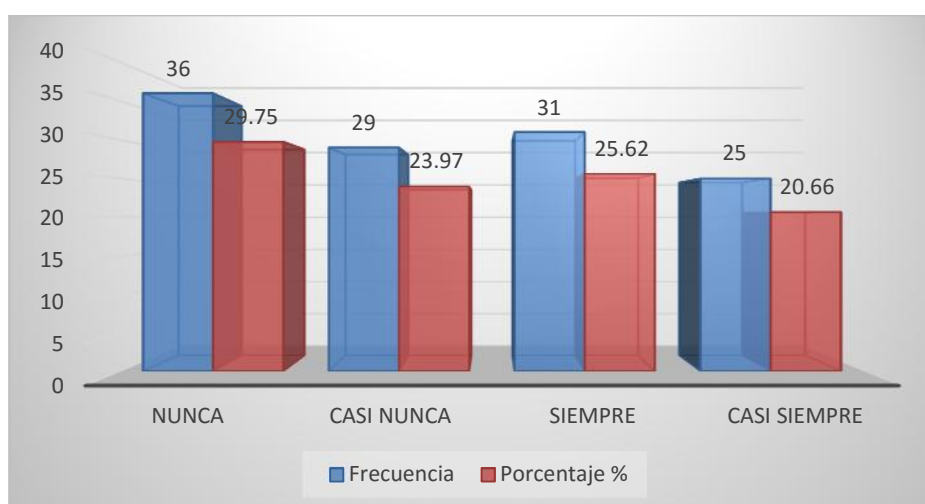
**Figura N° 5. La auditoría operativa identifica el nivel eficiencia del presupuesto de costos y tiempo para el desarrollo de las operaciones.**

#### Interpretación:

De la figura se tiene que el 38.84% de los encuestados manifestaron que nunca la auditoría operativa identifica el nivel eficiencia del presupuesto de costos y tiempo para el desarrollo de las operaciones; el 26.45% consideró que siempre; el 20.66% expresó que casi nunca; y el 14.05% respondió que casi siempre.

<b>Tabla N° 6</b>		
<b>La auditoría operativa identifica el nivel de eficiencia de la ejecución del presupuesto de costos y tiempo</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	36	29.75
Casi nunca	29	23.97
Siempre	31	25.62
Casi siempre	25	20.66
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las micro empresas de Huaraz.  
Elaborado por el tesisista.*



**Figura N° 6.** La auditoría operativa identifica el nivel de eficiencia de la ejecución del presupuesto de costos y tiempo.

### **Interpretación:**

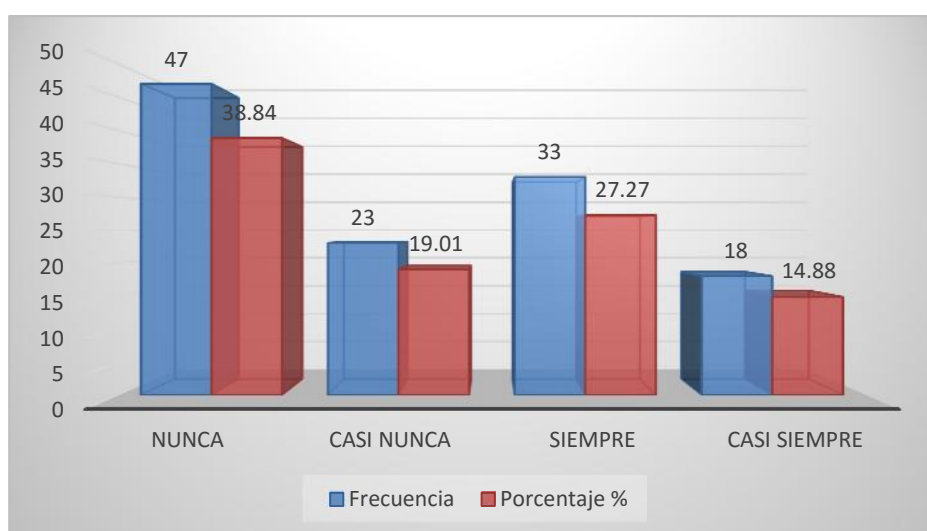
De la figura se tiene que el 29.75% de los encuestados manifestaron que nunca la auditoría operativa identifica el nivel de eficiencia de la ejecución del presupuesto de costos y tiempo; el 25.62% expresó que siempre; el 23.97% que casi nunca; y el 20.66% que casi siempre.

### **Evaluación y elección de alternativas de solución**

**Tabla N° 7**  
**Los directivos de la empresa implementan criterios para la evaluación de ventajas y desventajas de las alternativas de decisión**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	47	38.84
Casi nunca	23	19.01
Siempre	33	27.27
Casi siempre	18	14.88
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las micro empresas de Huaraz.  
Elaborado por el tesisista.*



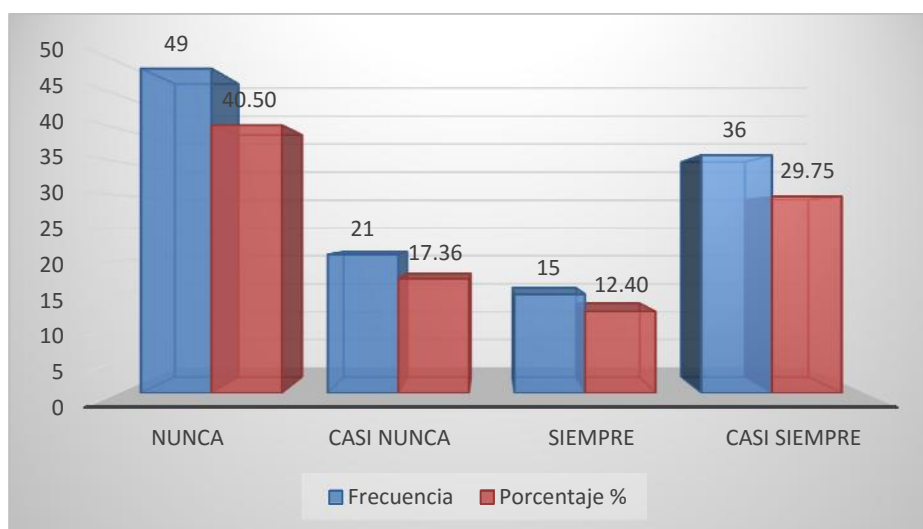
**Figura N° 7. Los directivos de la empresa implementan criterios para la evaluación de ventajas y desventajas de las alternativas de decisión.**

**Interpretación:**

De la figura tiene que el 38.84% de los encuestados dicen que nunca los directivos de la empresa implementan criterios para la evaluación de ventajas y desventajas de las alternativas de decisión; el 27.27% consideró que siempre; el 19.01% expresó que casi nunca; y el 14.88% respondió que casi siempre.

<b>Tabla N° 8</b>		
<b>Los directivos de la empresa ponderan los criterios de decisión y análisis de todas las alternativas viables</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	49	40.50
Casi nunca	21	17.36
Siempre	15	12.40
Casi siempre	36	29.75
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las micro empresas de Huaraz.  
Elaborado por el tesisista.*



**Figura N° 8. Los directivos de la empresa ponderan los criterios de decisión y análisis de todas las alternativas viables.**

### **Interpretación:**

De la tabla se tiene que el 40.50% de los encuestados manifestaron que nunca los directivos de la empresa ponderan los criterios de decisión y análisis de todas las alternativas viables; el 29.75% consideró que casi siempre; el 17.36% que casi nunca; y el 12.40% respondió que siempre.

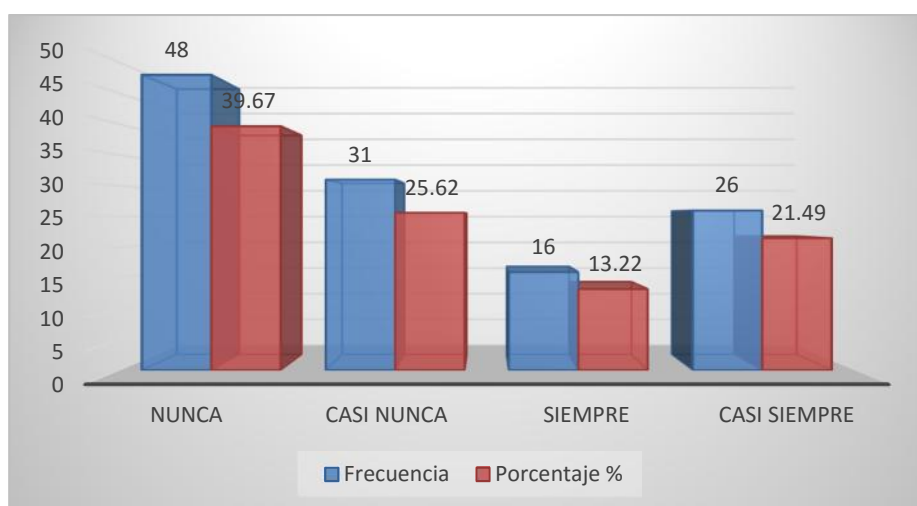


### 3.3. Valorar la toma de decisiones en las micro empresas de Huaraz.

#### Economía de las empresas en el uso de los recursos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	48	39.67
Casi nunca	31	25.62
Siempre	16	13.22
Casi siempre	26	21.49
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las micro empresas de Huaraz.  
Elaborado por el tesisista.*



**Figura N° 9. La auditoría operativa identifica los estándares de mano de obra, materia prima, costos indirectos de fabricación, comercialización de mercaderías y prestación de servicios.**

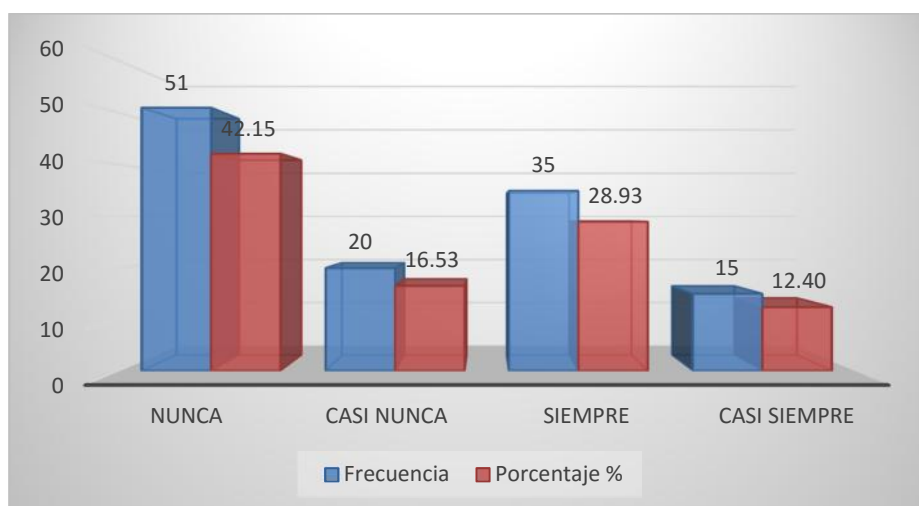
#### Interpretación:

De la figura se tiene que el 39.67% de los encuestados manifestaron que nunca la auditoría operativa identifica los estándares de mano de obra, materia prima, costos indirectos de fabricación, comercialización de mercaderías y prestación de servicios; el 25.62% consideró que casi nunca; el 21.49% expresó que casi siempre; y el 13.22% respondió que siempre.

**Tabla N° 10**  
**La auditoría operativa identifica estándares de desviación de mano de obra, materia prima, costos indirectos, comercialización de mercaderías y prestación de servicios**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	51	42.15
Casi nunca	20	16.53
Siempre	35	28.93
Casi siempre	15	12.40
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las micro empresas de Huaraz.  
Elaborado por el tesisista.*



**Figura N° 10. La auditoría operativa identifica estándares de desviación de mano de obra, materia prima, costos indirectos, comercialización de mercaderías y prestación de servicios.**

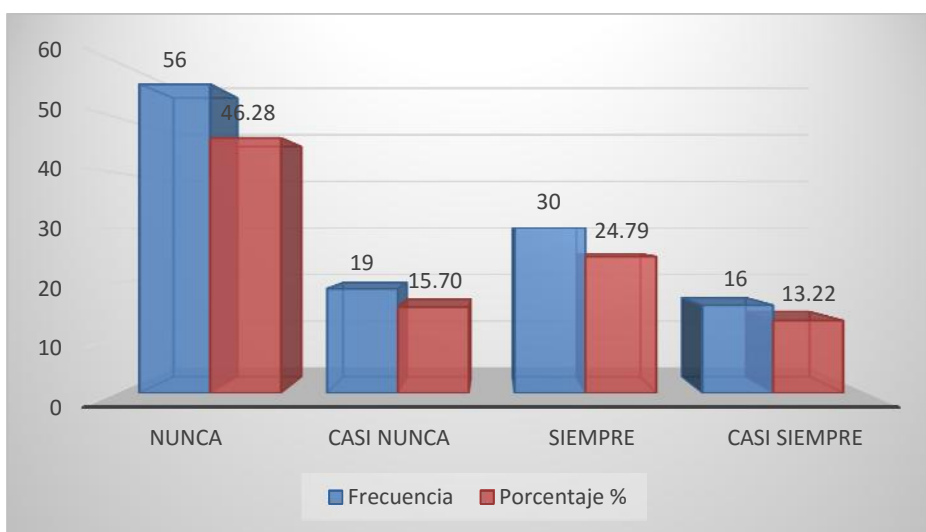
### **Interpretación:**

De la figura se tiene que el 42.15% de los encuestados manifestaron que nunca la auditoría operativa identifica estándares de desviación de mano de obra, materia prima, costos indirectos, comercialización de mercaderías y prestación de servicios; el 28.93% consideró que siempre; el 16.53% expresó que casi nunca; y el 12.40% respondió que casi siempre.

### **Decisiones para la solución de problemas**

<b>Tabla N° 11</b>		
<b>Los directivos de la empresa comunican las alternativas a los involucrados y logran que se comprometan con ella</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	56	46.28
Casi nunca	19	15.70
Siempre	30	24.79
Casi siempre	16	13.22
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las micro empresas de Huaraz.  
Elaborado por el tesisista.*



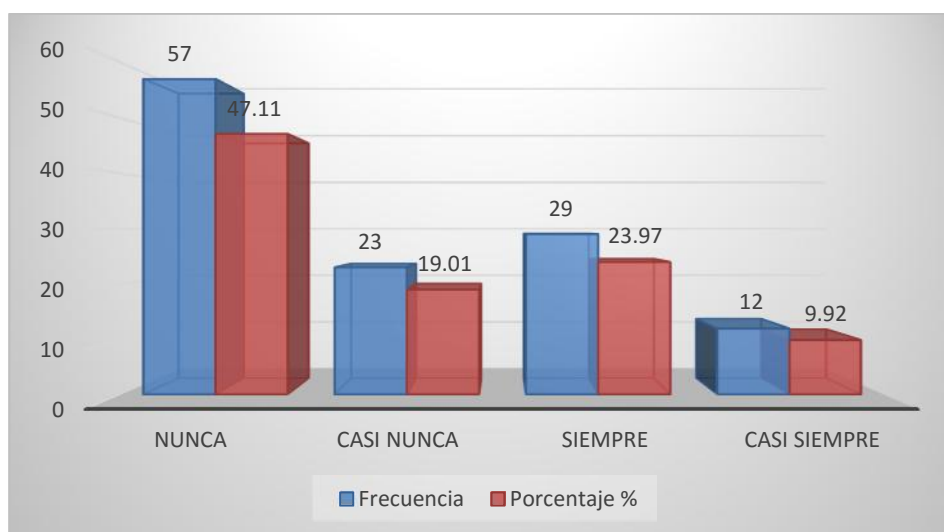
**Figura N° 11. Los directivos de la empresa comunican las alternativas a los involucrados y logran que se comprometan con ella.**

### **Interpretación:**

De la tabla se tiene que el 46.28% de los encuestados manifestaron que nunca los directivos de la empresa comunican las alternativas a los involucrados y logran que se comprometan con ella; el 24.79% consideró que siempre; el 15.70% expresó que casi nunca; y el 13.22% respondió que casi siempre.

<b>Tabla N° 12</b>		
<b>Los directivos retroalimentan los procesos de toma de decisiones</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>
Nunca	57	47.11
Casi nunca	23	19.01
Siempre	29	23.97
Casi siempre	12	9.92
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las micro empresas de Huaraz.  
Elaborado por el tesisista.*



**Figura N° 12. Los directivos retroalimentan los procesos de toma de decisiones.**

### **Interpretación:**

De la figura se tiene que el 47.11% de los encuestados manifestaron que nunca los directivos retroalimentan los procesos de toma de decisiones; el 23.97% consideró que siempre; el 19.01% expresó que casi nunca; y el 9.92% respondió que casi siempre.

### **3.4. Prueba de hipótesis.**

Para realizar la prueba de hipótesis se procedió comparar los datos observados y los esperados. Si las dos características son independientes, la frecuencia absoluta conjunta debe ser igual al producto de las frecuencias absolutas marginales dividido para el total. En ese sentido se tiene que:

Nivel de significancia:  $\alpha=0.05$

### Estadística de la prueba

$$X^2 = \sum_{i=1}^f \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \rightarrow X^2$$

### Donde:

f: número de filas

c: número de columnas

$o_{ij}$ : Frecuencias observadas

$e_{ij}$ : frecuencias esperadas

### Criterios de decisión

Si:  $p \leq 0.05$ ; se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si:  $p > 0.05$ ; se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

### Formulación de la hipótesis estadística

$H_0$ : La auditoria operativa no incide de manera insuficiente en la toma de decisiones de las micro empresas de Huaraz, periodo 2016.

$H_1$ : La auditoria operativa incide de manera insuficiente en la toma de decisiones de las micro empresas de Huaraz, periodo 2016.

### Cálculos

#### Tabla N° 13

#### Prueba de chi cuadrado

	Valor	Grados de libertad	p
Chi cuadrado	32,233a	11	0.004

### Decisión

Según el cuadro de prueba de chi- cuadrado su valor es  $X^2 = 32,233$  y la probabilidad de error es  $P=0.004$  que es menor al nivel de significancia por

tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la auditoría operativa influye en la toma de decisiones de las micro empresas de Huaraz. Por tanto, se confirma la hipótesis general de la investigación.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### **4.1. Describir la auditoría operativa en las micro empresas de Huaraz.**

Las tablas n.º 1, 2, 3 y 4 demuestran que el 37.19% de los encuestados manifestaron que nunca la auditoría operativa verifica la eficacia de la planificación de metas y objetivos previstos por la empresa; el 34.71 consideró que nunca la auditoría operativa determina el nivel de logro de metas y objetivos; el 40.50% expresó que nunca los directivos de la empresa identifican las discrepancias entre la situación actual y la situación deseada; y el 41.32% señaló que nunca los directivos de la empresa identifican las causas y efectos que generan los problemas.

Lo que coincide con lo determinado por Huamán (2014), que precisa que la auditoría operativa incide favorablemente pero no en la proporción esperada ya que no todas las empresas realizan auditorías operativas, lo que limita el aprovechamiento de las bondades de la auditoría operativa. Comparando la conclusión del antecedente de la investigación y los resultados obtenidos, se evidencia que son concordantes entre sí, en el sentido que la eficacia en el logro de los objetivos identificados por la auditoría operativa es insuficiente, lo que no permite definir y analizar los problemas de las micro empresas de Huaraz.

### **4.2. Valorar la auditoría operativa en las micro empresas de Huaraz.**

Las tablas n.º 5, 6, 7 y 8 revelan que el 38.84% de los encuestados manifestaron que nunca la auditoría operativa identifica el nivel eficiencia del presupuesto de costos y tiempo para el desarrollo de las operaciones; el 29.75% expresó que nunca la auditoría operativa identifica el nivel de eficiencia de la ejecución del presupuesto de costos y tiempo; el 38.84% explicó que nunca los directivos de la empresa implementan criterios para la evaluación de ventajas y desventajas de las alternativas de decisión; y el

40.50% consideró que nunca los directivos de la empresa ponderan los criterios de decisión y análisis de todas las alternativas viables.

Lo que coincide con lo señalado por Huamán (2014) que sostiene que se logró establecer que la auditoría operativa contribuye con la optimización de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A., sin embargo no se han reducido los errores cometidos por los empleados y ejecutivos durante su trabajo ya sea en forma intencional o no, para ello se deben emplear técnicas y procedimientos de auditoría apropiados y aplicados en forma oportuna para poder minimizar los riesgos. Contrastando la posición de Huamán (2014) y los resultados de la investigación, se tiene que son análogos, dado a que la escasa eficiencia en el uso de los recursos identificados por la auditoría operativa, limitan la evaluación y elección de las alternativas de solución de las micro empresas de Huaraz.

#### **4.3. Valorar la toma de decisiones en las micro empresas de Huaraz.**

Las tablas n.º 9, 10, 11 y 12 evidencian que el 39.67% de los encuestados manifestaron que nunca la auditoría operativa identifica los estándares de mano de obra, materia prima, costos indirectos de fabricación, comercialización de mercaderías y prestación de servicios; el 42.15% respondió que nunca la auditoría operativa identifica estándares de desviación de mano de obra, materia prima, costos indirectos, comercialización de mercaderías y prestación de servicios; el 28.93% consideró que siempre; el 46.28% cree que nunca los directivos de la empresa comunican las alternativas a los involucrados y logran que se comprometan con ella.

Lo que es concordante con lo señalado por Gutiérrez (2012), quien considera que la auditoría se encarga de revisar las anotaciones contables de un negocio, y se les otorga una importancia fundamental a los aspectos matemáticos de la contabilidad, también detectaba fraudes y malversación



de fondos. Cuando cambio la visión de la contabilidad, se consideró como una disciplina que proporciona información para la buena gestión administrativa, por lo que los auditores ampliaron su ámbito de revisión, como al análisis financiero y las evaluaciones de control interno. El éxito de la auditoría radica en la calidad de su aplicación, de lo contrario, no realizará mayores aportes para la mejora continua. Confrontando la teoría y los resultados de la investigación, se tiene que ambas son coincidentes, ya que la economía en el uso de los recursos identificado por la auditoría operativa será útil y solucionará los problemas de las micro empresas de Huaraz, sí y solo sí, se aplica de manera eficiente los procedimientos de auditoría.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- De los resultados obtenidos podemos decir que la eficacia en el logro de los objetivos identificados por la auditoría operativa y la definición y análisis de los problemas de las micro empresas de Huaraz, son deficientes, por lo que se determina que existe relación directa entre ambas dimensiones, lo que es concordante con la hipótesis de investigación; dado a que, al evaluar la eficacia en el logro de los objetivos identificados por la auditoría operativa y su incidencia en la definición y análisis de los problemas, se tiene que las tablas n.º 1 y 4 revelan que el 37.19% de las empresas creen que nunca la auditoría operativa verifica la eficacia de la planificación de metas y objetivos previstos por la empresa; y el 41.32% considera que nunca los directivos de la empresa identifican las causas y efectos que generan los problemas.
- De los resultados obtenidos podemos decir que la eficiencia en el uso de los recursos identificada por la auditoría operativa y la evaluación y elección de las alternativas de solución de las micro empresas de Huaraz, son displicentes, por lo que se establece que existe relación directa entre ambas dimensiones, lo que es análogo con la hipótesis de investigación; dado a que, al analizar la eficiencia en el uso de los recursos identificada por la auditoría operativa y la evaluación y elección de las alternativas de solución, se tiene que las tablas n.º 8 y 11 revelan que el 38.84% de las empresas consideran que nunca la auditoría operativa identifica el nivel eficiencia del presupuesto de costos y tiempo para el desarrollo de las operaciones; y el 40.50% explica que nunca los directivos de las empresas ponderan los criterios de decisión y análisis de todas las alternativas viables.

- De los resultados obtenidos se tiene que la economía en el uso de los recursos identificado por la auditoría operativa y la solución de problemas de las micro empresas de Huaraz, son deficientes, por lo que se demuestra que existe relación directa entre la economía en el uso de los recursos identificados por la auditoría operativa y la solución de problemas, resultado que es concordante con la hipótesis de investigación; dado a que las tablas n.º 10 y 12 demuestran que el 42.15% de las empresas creen que nunca la auditoría operativa identifica estándares de desviación de mano de obra, materia prima, costos indirectos, comercialización de mercaderías y prestación de servicios; y el 46.28% considera que nunca los directivos de la empresas comunican las alternativas de solución a los involucrados ni logran que se comprometan con ella.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Implementar políticas y manuales de procedimientos que garanticen que la auditoría operativa identifique plenamente la eficacia del logro de los objetivos previstos por las micro empresas de Huaraz, lo que permitirá a las empresas definir, analizar y solucionar los problemas, para lo cual deberán formular directivas que desarrollen procedimientos analíticos de mayor alcance, lineamientos para que la auditoría operativa verifique la eficacia con la finalidad que los directivos de la empresa identifiquen las causas y efectos de los problemas.
- Formular políticas que garanticen superar las debilidades detectadas en el uso de los recursos identificados por la auditoría operativa y el proceso de evaluación y elección de las alternativas de solución de las micro empresas de Huaraz; para ello, las empresas deberán exigir que las auditorías operativas identifiquen el nivel de eficiencia de los presupuestos de costos de producción, comercialización, operativos, financieros y tiempo; de tal manera que los directivos de las empresas puedan ponderar los criterios de decisión y análisis de alternativas viables para la consecución de sus metas y objetivos.

- Implementar directivas que permitan superar las deficiencias de la economía en el uso de los recursos identificados por la auditoría operativa y la solución de problemas de las micro empresas de Huaraz, para ello las empresas deberán formular políticas orientadas a que la auditoría operativa identifique los estándares de desviación de mano de obra, materia prima, costos indirectos, comercialización de mercaderías y prestación de servicios; así como que las micro empresas comuniquen las alternativas de solución a todos los involucrados.

## **CAPÍTULO VI: DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO**

### **DEDICATORIA**

A Dios, quien me bendice, guarda y protege todos los días de mi existir y de regalarme una familia maravillosa.

A mis Padres y mi Hermano, quienes con su esfuerzo y sacrificio me orientaron y apoyaron en forma incondicional hacia el camino del bien, gracias por estar siempre a mi lado.

### **AGRADECIMIENTO**

mis profesores y asesores quienes me guiaron y condujeron hacia la culminación exitosa de mi Tesis, a quienes agradezco por sus consejos y guías para el perfeccionamiento de la misma.

## CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA

- Asesor empresarial . (2013). *Régimen especial laboral de la micro y pequeña empresa*. (R. T. E.I.R.L., Ed.) Lima: Entrelíneas S.R.L.
- Bernal, F. (2009). Auditoría. *Actualidad empresarial*, IV-1.
- Carbajal, J. (2013). *Efectos de la auditoría operativa en la gestión de la corporación peruana de bebidas embotelladas "Cola Real"- Lima*. Lima Perú.
- Celis, J. (21 de Febrero de 2016). *Desarrollo personal*. Obtenido de <http://www.sebascelis.com/la-motivacion-y-las-decisiones-exitosas/>
- Córsega, J. (2012). *Auditoría operativa*. La Habana, Cuba.
- Drucker, P. (2014). *La gerencia de empresas*. Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Gamez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. México.
- Gonzalez Santoyo, F., & Flores Romero, B. (2011). *Estrategias Para la Toma de Decisiones Empresariales*. España: EAE. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=O7mxpwAACAAJ&dq=toma+de+decisiones+empresariales&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=O7mxpwAACAAJ&dq=toma+de+decisiones+empresariales&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Gutiérrez, H. (30 de Marzo de 2012). La auditoría operativa - Primera parte. *Asesor empresarial, Primera*, 56.
- Gutiérrez, H. (15 de Abril de 2012). La auditoría operativa - segunda parte. *Asesor empresarial, segunda*, 55-56.
- Huamán, R. (2014). *Los efectos de la auditoría operativa en la mejora de la gestión de la empresa Petróleos del Perú S.A.* Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Huayllani, L. (2013). *La auditoría de gestión como un sistema de medición para evaluar el desempeño en el gobierno local de la Provincia de Angares-Lircay, Región Huancavelica*. Huancavelica: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- INTOSAI. (15 de 06 de 2017). *INTOSAI*. Obtenido de Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores: <http://www.intosai.org/es/issai->

executive-summaries/detail/article/issai-300-fundamental-principles-of-performance-auditing.html

- K. Cohen y E. Asín. (2005). *Sistemas de información para los negocios*. México: McGraw Hill.
- Kast, F. (1979). *Administración de las organizaciones*. Editorial Mc GranW-Hill.
- Lazzati, S. (2013). *La toma de decisiones, principios, proceso y aplicaciones*. Buenos Aires - Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Monteza, A. (2014). *Auditoría operativa aplicada al área de ventas, en la empresa Pardo's Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Morales, O. (20 de Noviembre de 2015). *Bussines coaching firmg*. Obtenido de <http://bcfmexico.com/archivos/904>
- Punin, I. (2015). *Auditoria operativa al departamento de bodega y su incidencia en la liquidez de la empresa agrícola bananera Agripalban S.A. ubicada en el Cantón Valencia, primer semestre del año 2013*. Ecuador: Unversidad técnica de queveco.
- Río Belver, R. M. (2012). *Herramientas Para la Toma de Decisiones Empresariales Estratégicas*. Bilbao España: EAE.
- Robbins & Coulter. (2005). *Admnsitración*. México: Editorial Pearson Educación.
- Rodriguez Cruz, Y. (abril de 2013). Análisis de la dimensión cognitiva en el proceso informacional de toma de decisiones organizacionales. *Revista Ciencias de la Información*, 44(1). Obtenido de <http://cinfo.idict.cu>
- Ruiz Garzón, G. (2016). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones empresariales*. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, 2016.
- S. Robbins y M. Coulter. (2010). *Administración*. México D. F.: Pearson.
- Salinas, J. (2 de Setiembre de 2013). *Esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/02/requisitos-decisiones-calidad-contexto-organizacional/*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/02/requisitos-decisiones-calidad-contexto-organizacional>

SUNAT. (25 de 06 de 2017). <http://www.sunat.gob.pe>. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes:>  
<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html>

Tomas Wiegele, Gordon Kelt y Susan Kiesell. (1977). *Teoría de la toma de decisiones*. Nueva York.

Tomassi, L. (31 de Enero de 2012). *Teoradedecisiones.blogspot.pe/2012/01/importancia-de-la-teoria-de-decisiones.html*. Obtenido de [Teoradedecisiones.blogspot.pe/2012/01/importancia-de-la-teoria-de-decisiones.html](http://teoradedecisiones.blogspot.pe/2012/01/importancia-de-la-teoria-de-decisiones.html): <http://teoradedecisiones.blogspot.pe/2012/01/importancia-de-la-teoria-de-decisiones.html>

Vargas, J. (2009). *Auditoría de gestión*. Barranquilla.



## **ANEXOS**

**Anexo N° 01**  
**Matriz de consistencia lógica**

<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>
¿Cómo incide la auditoría operativa en la toma de decisiones de las micro empresas de Huaraz, periodo 2016?	Analizar cómo incide la auditoría operativa en la toma de decisiones de las micro empresas de Huaraz, periodo 2016.	La auditoría operativa incide de manera insuficiente en la toma de decisiones de las micro empresas de Huaraz, periodo 2016.
	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b>
	<p>a) Evaluar cómo la eficacia en el logro de los objetivos identificada por la auditoría operativa incide en la definición y análisis de los problemas de las micro empresas de Huaraz, período 2016.</p> <p>b) Analizar de qué manera la eficiencia en el uso de los recursos identificados por la auditoría operativa incide en la evaluación y elección de las alternativas de solución de las micro empresas de Huaraz, período 2016.</p>	

	c) Evaluar de qué forma la economía en el uso de los recursos identificado por la auditoría operativa incide en la aplicación de la decisión para la solución de los problemas de las micro empresas de Huaraz, período 2016.	
--	---	--

Anexo N° 02

Operacionalización de variables

TEMA: AUDITORIA OPERATIVA Y TOMA DE DECISIONES EN LAS MICRO EMPRESAS DE HUARAZ, PERIODO 2016.

Tipo	Descripción de variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem
V. I.	Auditoria Operativa	Eficacia de las empresas en el logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado esperado</li> <li>• Resultado alcanzado</li> </ul> $\text{Eficacia} = \text{RA} / \text{RE}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de metas y objetivos.</li> <li>• Logro de metas y objetivos.</li> </ul>
		Eficiencia de las empresas en el uso de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo y tiempo esperado</li> <li>• Costo y tiempo alcanzado</li> </ul> $\text{Eficiencia} = (\text{RA}/\text{CA} * \text{TA})/(\text{RE}/\text{CE} * \text{TE})$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto de costos y tiempo de para el desarrollo de las operaciones.</li> <li>• Ejecución de presupuesto costos y tiempo.</li> </ul>
		Economía de las empresas en el uso de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándar de costo para la producción y comercialización de bienes y prestación de servicios.</li> <li>• Desviación estándar de costo para la producción y comercialización de bienes y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándar de mano de obra, materia prima, costos indirectos de fabricación, comercialización de mercaderías y prestación de servicios.</li> <li>• Estándar de mano de obra, materia prima, costos indirectos de fabricación, comercialización de mercaderías y prestación de servicios.</li> </ul>

V. D.	<b>Toma de decisiones</b>	Definición y análisis de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de problemas para la toma de decisiones.</li> <li>• Análisis de problemas para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.</li> <li>• Identificación de las causas y efectos que generan los problemas.</li> </ul>
		Evaluación y elección de las alternativas de solución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas y desventajas de cada alternativa.</li> <li>• Elegir la mejor alternativa entre las evaluadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios para la evaluación de ventajas y desventajas de las alternativas de decisión.</li> <li>• Ponderación de todos los criterios de decisión y análisis de todas las alternativas viables.</li> </ul>
		Aplicación de las decisiones para la solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación, organización y dirección de la aplicación de la decisión.</li> <li>• Análisis de los resultados de la aplicación de la decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar la alternativa a los involucrados y lograr que se comprometan con ella.</li> <li>• Retroalimentación del proceso de toma de decisiones.</li> </ul>



**UNIVERSIDAD “SAN PEDRO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**Anexo N° 03**

**Encuesta**

**Investigación:**

Auditoria operativa y toma de decisiones en las micro empresas de Huaraz, periodo 2016.

Agradeceré responder este breve cuestionario, su aporte será muy valioso para el logro del objetivo de la investigación.

**1. GENERALIDADES:**

Esta información será utilizada en forma confidencial, anónima y acumulativa. Es importante que proporcione información veraz.

**Informante:** directivos de las micro empresas de Huaraz.

**1.1. Datos del informante:** complete y marque con un aspa (x).

- a. Cargo categoría : .....
- b. Nivel remunerativo : .....
- c. Tiempo de servicio en la empresa: .....
- d. Nivel de conocimiento del problema: ..... (alto-medio-bajo).
- e. El más alto nivel de instrucción alcanzado:  
Primaria  Secundaria  Sup. Técnico  Sup. Univer.
- f. Edad : \_\_\_\_\_ años
- g. Sexo : Masculino  Femenino
- h. Relación laboral:  Nombrado  Contratado  Serv.  
No personales

**Instrucciones:** marque con un aspa (x) cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

0	Nunca	2	Siempre
1	Casi nunca	3	Casi siempre

## 2. La auditoría operativa

De los siguientes aspectos sobre la auditoría operativa, analice y marque con un aspa (x), lo que se aplicó en la empresa donde labora, para lo cual considere los siguientes aspectos:

N°	Descripción	0	1	2	3
<b>Eficacia de las empresas en el logro de los objetivos</b>					
1	¿La auditoría operativa verifica la eficacia de la planificación de metas y objetivos previstos por la empresa?				
2	¿La auditoría operativa determina el nivel de logro de metas y objetivos?				
<b>Eficiencia de las empresas en el uso de los recursos</b>					
3	¿La auditoría operativa identifica el nivel eficiencia del presupuesto de costos y tiempo para el desarrollo de las operaciones?				
4	¿La auditoría operativa determina el nivel de eficiencia de la ejecución del presupuesto de costos y tiempo?				
<b>Economía de las empresas en el uso de los recursos</b>					
5	¿La auditoría operativa identifica los estándares de mano de obra, materia prima, costos indirectos de fabricación, comercialización de mercaderías y prestación de servicios?				
6	¿La auditoría operativa identifica los estándares de desviación de mano de obra, materia prima, costos indirectos de fabricación, comercialización de mercaderías y prestación de servicios?				

## 3. TOMA DE DECISIONES

De los siguientes aspectos sobre la toma de decisiones, analice y marque con un aspa (x), lo que se aplicó en la empresa donde labora, para lo cual considere los siguientes aspectos:

N°	Descripción	0	1	2	3
<b>Definición y análisis de problemas</b>					
1	¿Los directivos de la empresa identifican las discrepancias entre la situación actual y la situación deseada?				
2	¿Los directivos de la empresa identifican las causas y efectos que generan los problemas?				
<b>Evaluación y elección de alternativas de solución</b>					
3	¿Los directivos de la empresa implementan criterios para la evaluación de ventajas y desventajas de las alternativas de decisión?				
4	¿Los directivos de la empresa ponderan los criterios de decisión y análisis de todas las alternativas viables?				

<b>Decisiones para la solución de problemas</b>				
5	¿Los directivos de la empresa comunican las alternativas a los involucrados y logran que se comprometan con ella?			
6	¿Los directivos retroalimentación los procesos de toma de decisiones?			