

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

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



**“LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO  
INSTRUMENTO DE EVALUACION PARA MEJORAR EL PROCESO DE  
COMPRAS ADMINISTRATIVAS EN LA TIENDA MAKRO DE VILLA EL  
SALVADOR”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

CHAVA HUAMANI, CYNTHIA DENISSE

**ASESOR**

REYES ACEVEDO, JESUS

**Villa El Salvador**

**2018**

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita sabiduría y amor.

A mis padres, porque siempre creyeron en mí y me apoyaron de forma incondicional en todas mis decisiones, porque en gran parte gracias a ellos, hoy puedo ver alcanzada mi meta.

A mi abuelo Gregorio Chava (QEPD), por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a usted.

A mi tía Lidia Huamani (QEPD), quien siempre me demostró su cariño y que uno nunca debe rendirse.

A mi abuelo Pablo Huamani (QEPD), una persona muy importante para mí quien siempre tuvo las palabras necesarias en mis momentos muy difíciles.

A mi abuela Beatriz Romero (QEPD), mi reciente perdida y que aún es difícil de asimilar. Gracias por todo tu amor.

A mi tía Angelica Chava, que siempre ha sido, es y sé que será un gran apoyo en todo mi camino profesional y personal.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me apoyaron e hicieron posible alcanzar mis objetivos.

A mis padres Carmen Huamaní y Héctor Chava, por enseñarme que los sueños se logran a base de esfuerzo y sobre todo por su apoyo incondicional en todo momento de mi vida.

A mi asesor de tesis el Lic. Jesús Reyes, por su orientación en la iniciación y desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional, por su valiosa dirección y apoyo en todo momento.

A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por abrirme sus puertas y permitirme ser parte de ella, hoy y siempre.

A mis amigos de la Carrera de Administración de Empresas que han estado conmigo a lo largo de mi etapa universitaria y me han aceptado como soy.

A todos ellos, muchas gracias.

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE .....	iv
LISTADO DE FIGURAS .....	viii
LISTADO DE TABLAS .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1 Descripción de la Realidad Problemática .....	3
1.2 Justificación del Problema.....	5
1.3 Delimitación del Proyecto.....	6
1.3.1 Teórica .....	6
1.3.2 Temporal.....	6
1.3.3 Espacial.....	7
1.4 Formulación del Problema .....	7
1.4.1 Problema general .....	7
1.4.2 Problemas específicos .....	7
1.5 Objetivos .....	7
1.5.1 Objetivo general .....	7
1.5.2 Objetivos específicos .....	7

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Definiciones de auditoria .....	17
2.2.2 Objetivos de la auditoría.....	17
2.2.3 Tipos de auditoría.....	18
2.2.4 Proceso de la auditoria.....	20
2.2.5 Auditoria administrativa .....	21
2.2.6 Objetivo de la auditoria administrativa.....	22
2.2.7 Etapas de la auditoria administrativa.....	23
2.2.8 Proceso Administrativo.....	27
2.2.9 Etapas del Proceso Administrativo.....	28
2.2.10 Áreas responsables dentro del Proceso de Compra .....	36
2.2.11 Definiciones de compras.....	39
2.2.12 Tipos de compras.....	41
2.2.13 Procedimiento de compras.....	41
2.3 Definición de Términos Básicos .....	44
CAPITULO III: DESARROLLO DEL OBJETIVO DE TRABAJO DE SUFICIENCIA	46
3.1 Sujetos .....	46
3.2 Instrumentos .....	47

3.3 Procedimiento .....	47
3.4 Objetivo Específico .....	49
3.4.1 Planeación .....	50
3.4.2 Organización .....	56
3.4.3 Dirección .....	61
3.4.4 Control.....	66
3.5 Analizar cómo es la evaluación de las actividades administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador .....	71
3.6 Analizar cómo se da el proceso de compras administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador .....	75
3.6.1 Requerimiento.....	75
3.6.2 Orden de Compra.....	75
3.6.3 Seguimiento .....	75
3.6.4 Distribución .....	76
3.6.5 Control.....	76
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES .....	81
BIBLIOGRAFÍA .....	82
ANEXOS .....	84
ANEXO 1 Carta de Convenio.....	85

ANEXO 2 Operacionalización de las Variables.....	87
ANEXO 3 Cronograma de Actividades.....	89
ANEXO 4 Cuestionario.....	92
ANEXO 5 Flujograma de Proceso Recomendado .....	94

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Informe de Auditoria .....	26
Figura 2. Funciones de Administración .....	27
Figura 3. Etapa de la Planeación.....	50
Figura 4. Objetivos y Metas en el Proceso de Compra Administrativas.....	52
Figura 5. Conocimiento sobre el manual de procedimientos .....	53
Figura 6. Conocimiento sobre las funciones y tareas. ....	53
Figura 7. Compromisos y Labores del puesto de trabajo.....	54
Figura 8. Realización del correcto proceso de Planeación .....	55
Figura 9. Etapa de organización.....	57
Figura 10. La estructura organizacional del Proceso de Compras Administrativas..	58
Figura 11. Parte importante del Proceso de Compras Administrativas .....	59
Figura 12. Existencia de los manuales actualizados para el Proceso de Compras Administrativas. ....	59
Figura 13. Las labores y tareas asignadas de acuerdo a sus habilidades.....	60
Figura 14. La buena comunicación en el proceso de compras administrativas. ....	61
Figura 15. Etapa de Dirección .....	62
Figura 16. La toma de decisiones en el proceso de compras administrativas. ....	63
Figura 17. La eficiencia y Eficacia del proceso de compras administrativas.....	63
Figura 18. El trabajo en equipo dentro del proceso de compras administrativas .....	64
Figura 19. La supervisión y coordinación de la correcta elaboración de la orden de compra .....	65
Figura 20. El líder dentro de proceso de compras administrativas. ....	65
Figura 21. Etapa de Control .....	67



Figura 22. Objetivos y Metas alcanzados en el proceso de compras administrativas. .....	68
Figura 23. Evaluación del desempeño en base a las funciones del proceso de compras administrativas.....	69
Figura 24. El control del presupuesto y los gastos del Área de compras.....	69
Figura 25. El control de la entrada y salida de insumos requeridos por el Área de compras. ....	70
Figura 26. Los resultados del control de proceso de compras administrativas. ....	71
Figura 27. Resultados de las Áreas de Tienda.....	73
Figura 28. Flujograma del Proceso Actual Observado .....	77

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Etapas de la auditoria administrativa .....	24
Tabla 2. Fases en el desarrollo de la Auditoria.....	25
Tabla 3. Tipos de Planeación .....	30
Tabla 4. Personas responsables que participan en el Proceso de Compras.....	46
Tabla 5. Preguntas sobre Planeación.....	50
Tabla 6. Preguntas sobre Organización .....	56
Tabla 7. Preguntas sobre Dirección .....	62
Tabla 8. Preguntas sobre Control.....	66
Tabla 9. Desempeño de las personas responsables en el proceso de compras administrativas. ....	72
Tabla 10. Comentarios sobre el Desempeño de las personas responsables de proceso de compras.....	73

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema de la auditoría administrativa como instrumento de evaluación para la mejora del proceso de compras, que se puede definir como una evaluación y análisis de la estructura organizacional que participa dentro del proceso de compras administrativas.

La característica principal de este tipo de auditoría es analizar y el evaluar el proceso del inicio al final.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Una de ellas es el desconocimiento de la misión y visión. Se entiende por misión y visión lo que el proceso es y quiere llegar a ser. La mayoría de las organizaciones trabajan para poder llegar alcanzar sus metas y objetivos, pero no se logra debido al desconocimiento de la misión y visión en diferentes áreas. Otra de las causas es la falta de compromiso por parte de los empleados, muchos de ellos no se encuentran desmotivados y desarrollan el proceso sin cumplir los parámetros establecidos y finalmente la contratación de mano de obra no calificada.

La investigación de esta problemática se realizó con el interés de mejorar el proceso de compras administrativas en la empresa Makro Supermayorista. Esto permitió identificar la relación entre los empleados de las diferentes áreas y la demora del proceso.

En el marco metodológico, la investigación se realizó con una serie de encuestas a colaboradores, supervisores, coordinadores, jefes y gerente de la empresa Makro Supermayorista.

Lo anterior establecerá las siguientes fases de la investigación:

El Primer Capítulo, está conformado por la situación actual de la empresa, la justificación del problema, los objetivos y problemas (Generales y Específicos), además delimita el espacio y las condiciones a trabajar.

Seguidamente, el Segundo Capítulo está conformado por el Marco Teórico, en el que se describen los antecedentes, y se acoplan las teorías relacionadas con el trabajo, nombrando las bases teóricas y definiciones de términos básicos.

En el Tercer Capítulo se detallan el proceso administrativo y de compras las cuales están establecidos en la empresa, con el fin de que mediante la auditoría administrativa se pueda lograr la mejora de dicho proceso y lograr el desarrollo de los objetivos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones para poder mantener la mejora en el Proceso de Compras Administrativas.

Al observar todo el proceso dentro de las áreas , conversar sobre los vacíos de información que tienen se concluyó que a pesar de tener conocimiento del proceso no se aplica de forma correcta , por tal motivo es importante tener una auditoría que registre las irregularidades y así poder orientar hacia la mejora continua.

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

La auditoría administrativa consiste en una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable. Por lo tanto, no importa cuánto haya progresado una empresa, se necesita seguir controlando las actividades y tomando decisiones con base en la información proporcionada, todo para el mejor aprovechamiento de los recursos. Es importante que esta cultura no solo se quede en las corporaciones que manejan sus actividades a nivel internacional, sino ubicar dentro del mismo a las empresas de carácter nacional y local, debido a la necesidad que sufren las mismas de determinar con claridad su forma de operar. (Franklin, 2007)

En la actualidad muchas empresas, se rehúsan a la aplicación de la auditoría administrativa, la misma cultura no les permite apertura y tienen temor al cambio, estos factores limitan su crecimiento continuo, no permiten que ninguna persona ajena a la empresa se introduzca a revisar las diferentes áreas de la misma por el miedo y la desconfianza; otro factor limitante es que varias empresas piensan que más que un beneficio es una pérdida de tiempo.

En el año actual hemos sido testigos del crecimiento de las empresas del rubro Retail. Esto debido al crecimiento económico sostenido durante dos décadas, a los esfuerzos del gobierno en promover la integración comercial y los acuerdos de libre comercio.

La empresa MAKRO SUPERMAYORISTA SA, es una empresa que no está exenta a este hecho, varias tiendas han sido aperturadas en las afuera de Lima. Si bien la empresa crece, así mismo lo hace la competencia, pues como se ha podido observar, ahora los consumidores cuentan con una cantidad de opciones para realizar sus compras.

Hablando del pasado, se debe mencionar que antes existían pocos supermercados, a su el objetivo era vender lo máximo posible. El proceso de venta de un producto se limitaba solo colocándole un buen precio al artículo. Ahora esto conlleva muchos servicios, una buena atención, una buena limpieza del supermercado, un orden en los productos y la buena presencia de los colaboradores.

Toda esta inversión en crear nuevos supermercados que van más allá de solo vender un producto, nace en respuesta a la competencia y a la falta de diferenciación de la calidad del producto y precio, debido a que los productos son los mismos. Ahora más que nunca es necesario contar con servicios de calidad que cumplas con sus expectativas y los clientes se encuentren satisfechos.

No es suficiente contar con servicios para captar la atención del cliente, es necesario contar con procesos bien estructurados que permitan mejorar el desempeño de la empresa en general, las cuales ayuden a reducir los costos, tiempos y optimizar los recursos.

Es necesario realizar una auditoria administrativa, ya que no se puede ofrecer un servicio de calidad, si es que la empresa cuenta con problemas internos en sus procesos.

Este estudio tiene como finalidad aplicar una herramienta que mida el grado de desempeño de las personas involucradas en el proceso de compras, un

instrumento que mida la eficiencia y eficacia de los proveedores que realizan los trabajos en tienda y así poder brindar un mejor servicio de calidad a los clientes.

## **1.2 Justificación del Problema**

En la actualidad la empresa MAKRO SUPERMAYORISTA SA ha empezado a incrementar el número de tiendas lo cual representa para el área de Administración de cada tienda un gran paso para mejorar el proceso de compras administrativas, este estudio demostrará lo importante que es establecer un proceso de compras administrativas en las tiendas locales y regionales ya que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo y la mejora de la empresa.

El estudio realizado a la empresa en torno a la Auditoria Administrativa para mejorar el proceso de compras administrativas de la empresa MAKRO SUPERMAYORISTA SA – Tienda Villa el Salvador , tiene como finalidad y resultado permitir a la misma detectar las debilidades del proceso y, darnos cuenta el peligro que enfrenta el área de Administración , buscando conocer y corregir los desperfectos del proceso, y al mismo tiempo utilizar las teorías de la Auditoria Administrativa que ayuden a la correcta toma de decisiones y aceptación de cambios adecuados que se transformarán en oportunidades, las mismas que bien establecidas ayuden al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad de la empresa.

Además de estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades dentro del proceso de compra, estos beneficios se expanden en toda la empresa, pues una auditoria administrativa puede descubrir problemas que se estén pasando por alto y así identificarlos y darles solución.

También se cuentan los siguientes beneficios:

- Mejora en la estructura e integración en los procesos.
- Mejora de comunicación y calidad de información.
- Definición clara de las responsabilidades dentro del proceso.

Pues bien, la Auditoría Administrativa que se realizó al Proceso de compras administrativas, ayudo a percibir las funciones de las personas involucradas en el proceso de compras administrativas, para así hallar las fallas que afectaban al proceso y los procedimientos que se aplicaban en él.

Con la ejecución de esta auditoría, el beneficio que gana esta empresa es darse cuenta que se necesita control en los responsables de los procesos de compras administrativas al momento que se realiza el pedido a los proveedores.

Se desea que este trabajo pueda establecer bases para posteriores estudios acerca de la Auditoría Administrativa como instrumento de mejora para los procesos de compras y optar por una buena toma de decisiones.

Para la realización de esta Auditoría Administrativa se cuenta con el apoyo del Área Administrativa, el Gerente de Tienda y el Staff de Jefes, Supervisores y Maestros, que se encuentran en total disposición en apoyar a que este proyecto se ejecute con éxito.

### **1.3 Delimitación del Proyecto**

#### **1.3.1 Teórica.**

El presente trabajo de investigación abarca definiciones y fundamentos referentes a la Auditoría Administrativa y el Proceso de Compras Administrativas.

#### **1.3.2 Temporal.**

El análisis se efectuó tomando como base de estudio el periodo enero



del 2017.

### **1.3.3 Espacial.**

La presente propuesta de investigación se llevará a cabo en la empresa Makro Supermayorista SA – Tienda de Villa el Salvador.

## **1.4 Formulación del Problema**

### **1.4.1 Problema general.**

¿Cómo es la auditoria administrativa en el proceso de compras de la tienda Makro en la empresa Makro Supermayorista SA – TDA VES de Villa El Salvador?

### **1.4.2 Problemas específicos.**

- ¿Cómo es el proceso administrativo en la tienda Makro de Villa el Salvador?
- ¿Cómo es la evaluación de las actividades administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador??

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general.**

Analizar de qué manera la aplicación de una auditoria administrativa mejora el proceso de compras administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Analizar cómo es el proceso administrativo en la tienda Makro de Villa el Salvador.
- Analizar cómo es la evaluación de las actividades administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Para la realización de este trabajo de investigación hemos revisado información concerniente al tema. Para poder mejorar el proceso de compras administrativas, que la empresa esté utilizando, se tomó en cuenta algunas investigaciones de apoyo, en tal sentido entre otras investigaciones se citan las siguientes:

(Bustamante, 2014), en su investigación titulada “Diseño de un plan de Auditoria de Gestión basada en riesgos para mejorar los procesos productivos de la empresa azucarera Agroindustrial Pomalca S.A.A de la ciudad de Chiclayo” para optar el título de Contador Público en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Cuyo objetivo fue conocer diversos aspectos de los procesos productivos de la empresa, aplicando técnicas y herramientas necesarias para obtener evidencias sobre la presencia de riesgos, a partir de la cual se va a realizar un plan de auditoría. Se utilizó el método lógico inductivo, de enfoque cualitativo-cuantitativo. Llegando a los siguientes resultados:

- Se ha llegado a identificar tres factores de riesgos que están relacionados con los riesgos físicos, riesgos relacionados con las exigencias laborales y riesgos en los procesos productivos de la organización.
- En los procesos que se inician en el campo que son: Preparación del terreno, periodo vegetativo de la caña y cosecha existen riesgos y son considerados como riesgos mínimos, pero la frecuencia con que se dan estos riesgos es habitual y puede llegar a tener un impacto de grave a crítico, los procesos de:

Secado, envasado y almacenamiento también encontramos riesgos con una frecuencia remota y esporádica, y su impacto puede ser de leve a grave.

- En los procesos de recepción, pesado, descargue y lavado de la caña, también se encuentran inmersos los riesgos, con una frecuencia que representa el 100%, es constante y puede llegar a tener un impacto desastroso en la producción.
- En los procesos productivos se ha llegado a determinar que existen riesgos, la mayor cantidad de riesgos se encuentran en los procesos de molienda, clarificación, evaporación, cristalización, centrifugación, y se encuentran dentro de un rango de entre 36% a un 84% respectivamente.
- La maquinaria de producción no es altamente tecnificada para el proceso productivo, teniendo así dificultades para procesar la caña de azúcar.
- La empresa azucarera agroindustrial Pomalca, no cuenta con los instrumentos necesarios y adecuados para que el personal del área de producción pueda realizar sus labores de una manera más eficiente, y a la misma vez protegerse de las vibraciones ruidos, químicos, altas temperaturas y cualquier otro factor proveniente de los procesos productivos.
- La empresa azucarera agroindustrial Pomalca, no cuenta con el área de control de calidad, el producto ya terminado no es analizado como corresponde en un laboratorio que se encarga de realizar esta operación para posteriormente ser envasado.
- La empresa no cuenta con un área de mantenimiento mecánico para solucionar diversas fallas que se encuentra diariamente durante el proceso productivo.

- La empresa azucarera agroindustrial Pomalca adquirió un turbo generador, centrifugas continuas y nueva planta de envasado.

(Navarrete, 2009) “Aplicación de una auditoria administrativa y Control Interno por áreas funcionales a una empresa comercial”. Cuyo objetivo fue detectar los puntos débiles de las políticas administrativas de la empresa, a fin de ponerles correctivos a tiempo. Llegando a los siguientes resultados:

- Es necesario reconocer e identificar los riesgos en la auditoria operacional para poder aplicar los correctivos necesarios como aporte al estudio se tiene la detección de riesgos en la Auditoria Operacional.

(Quevedo, 2010), en su investigación titulada “Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa peruana comercializadora de productos químicos” para optar por el Título de Ingeniero Industrial en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuyo objetivo es realizar un estudio que permita determinar cuáles son las mejores prácticas y políticas para la gestión de la cadena de suministros de una empresa comercializadora de insumos químicos, así como el analizar las brechas que existen entre el modelo de trabajo actual y el modelo de trabajo propuesto, el método utilizado es hipotético deductivo. Se llegó a los siguientes resultados:

- Se evidenció la necesidad de elaborar un plan que permita estimar la demanda futura de los materiales, con la finalidad de alinear el abastecimiento con la demanda, reduciendo así el inventario inmovilizado y la pérdida de ventas por falta de stock.
- Se evidenció la falta de un control, documentación y estandarización de procesos, además de la carencia de indicadores de desempeño, que ayuden a medir la gestión de la cadena de suministro.

- Se mostró la manera para realizar un adecuado control cíclico de los inventarios, de manera que se eviten incongruencias entre las existencias físicas y lo reflejado en el sistema de información.
- Se evidenció la forma en la que el área comercial afecta el desempeño de la cadena de suministro, al no contar con estimados de venta, comprometer unidades no disponibles, modificar los programas de producción, no respetar las unidades de medida de despacho estándares y contar con permisos para la colocación de órdenes de compra.
- Se demostró que el modelo de referencia sugerido por el Supply chain council SCOR® puede ser aplicado (teniendo en cuenta la aplicación de cada uno de sus subprocesos, tanto de primer, como de segundo nivel) en la evaluación de la cadena de suministro de una empresa peruana dedicada a la comercialización de insumos químicos.

(Asubadin, 2011), en su investigación titulada “Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial Yucailla Cia. Ltda. Latacunga durante el año 2010”, trabajo de graduación previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica de Ambato. Cuyo objetivo fue estudiar las consecuencias del inadecuado Control Interno del proceso de compras para determinar la incidencia en la liquidez de la empresa Comercial Yucailla, durante el año 2010. Utilizando el método correlacional. Se llegó a los siguientes resultados:

- Al analizar el proceso de compras en la empresa Comercial Yucailla se ha podido concluir que un buen control interno es importante puesto que ayuda a formar un buen ambiente de trabajo y sobre todo orienta al personal y

gerentes de la institución a cumplir las funciones encomendadas con eficiencia y eficacia logrando cumplir las metas planteadas.

- Con las observaciones realizadas a los documentos del proceso de compras se verifica que de los 244 documentos existe un 64% en ordenes de compras las que no presentan firmas de responsabilidad, de igual manera un 64% de las facturas de compras no poseen su respectivo orden de compra.
- Analizando los documentos de las órdenes de compras se comprueba que un 86% de los documentos no poseen la firma de autorización por parte de gerencia, de los pagos a proveedores de las facturas de compras el 98% de pagos no se adjuntan las copias de los cheques emitidos, claramente demuestra que la empresa no realiza su debido control en compras.
- Se comprueba que el 57% de los documentos analizados no constan en un plan de compras que ayude a la empresa a programar sus obligaciones, de la misma forma se encuentra que un 53% de las facturas de compras se encuentran pagadas fuera de las fechas establecidas por los proveedores, lo que ha traído como consecuencia que existan variaciones en la liquidez cuando se enfrentan a las obligaciones que necesita cubrir con los proveedores poniendo en riesgo la estabilidad que necesita la empresa.
- Se ha analizado los convenios de compras la misma que el 98% refleja que no existe convenio de negociación por escrito que sustente la forma de pago al proveedor llevando a la empresa a no mantener controlada su liquidez.

(Venegas, 2013) En su investigación titulado “Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el sector hidrocarburos” para optar el Título de Ingeniero Industrial en la Pontificia

Universidad Católica del Perú. Cuyo objetivo fue reducir el número de consultas en un proceso de contratación por Competencia Mayor y para los procesos por Competencia Menor en donde se presenten éstas. Utilizando el método hipotético deductivo. Se llegó a los siguientes resultados:

- Los procesos de adquisiciones y contrataciones en la empresa en estudio son procesos de apoyo; sin embargo, son indispensables para ésta, debido a que permiten el aprovisionamiento de bienes y servicios que aseguran la continuidad de sus procesos de refinación, transporte y comercialización de hidrocarburos, así como también de sus procesos administrativos.
- En comparación con los demás procesos de adquisiciones y contrataciones de otras empresas del Estado, los de la empresa en estudio son menos burocráticos, debido a que se rigen bajo su Reglamento de Contrataciones; sin embargo, esto no significa una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas, ya que en el presente estudio se encontró un número alto de procesos que no cumplen con los tiempos estimados por el Departamento de Logística de la empresa, así como también un consumo innecesario de recursos en actividades que no agregan valor al proceso.
- En el análisis de la situación actual se detectó una falta de monitoreo a los procesos; sin embargo, con algunas de las propuestas de mejora se implementarán puntos de control estratégico como en la etapa de consultas, lo que permitirá que la frecuencia de actividades de esta etapa se reduzca de 50% a 30% para los procesos por Competencia Mayor y de 14% a 8% los de Competencia Menor, así como también en la etapa de revisión de los Términos de Referencia y/o Bases Técnicas, lo que logrará una reducción total de la duplicidad de actividades por devoluciones de requerimientos.

- Las propuestas desarrolladas permitirán la optimización de los procesos de adquisiciones y contrataciones de la empresa en estudio, contribuyendo a una reducción del tiempo total de ejecución del proceso en 41% para el proceso por Competencia Mayor, en 19% para el de Competencia Menor y en 20% para el de No Sujeto a Reglamento.
- Se concluye que el presente trabajo de investigación es rentable, obteniéndose una TIR de 35% y un valor presente neto de S/.8,666.91.

(Martínez, 2011) En su investigación titulado “Auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la compañía Itarfeti Corporation S.A.” para optar el título de Ingeniera de Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica de Ambato en Ecuador. Cuyo objetivo fue analizar la situación administrativa actual de la compañía ITARFETI CORPORATION S.A., a través de una Auditoría de Gestión para incrementar su rentabilidad. Utilizando el nivel de investigación correlacional, exploratorio, descriptivo y explicativo. Llegando a los siguientes resultados:

- La Administración de la compañía no se sujeta a las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas, ocasionando que la toma de decisiones no sean las más adecuadas y oportunas, afectando por ende a su rentabilidad.
- Los objetivos empresariales a pesar de estar definidos, no son cumplidos por los colaboradores de la compañía, y al igual que la rotación de personal especialmente de los gerentes, ha dificultado continuar con una línea de dirección definida de proyectos establecidos anteriormente, a pesar de que la compañía es una firma de auditoría externa reconocida, nunca ha sido sujeta de estudio internamente, esto ha ocasionado que los procesos



aplicados en la prestación de servicios no sean los más adecuados y oportunos, tanto en el control y supervisión.

- Al no realizar una evaluación de la gestión administrativa, realizada por las gerencias de forma periódica ocasiona que los procesos, procedimientos y técnicas utilizadas para la prestación de los servicios no sean los más adecuados, por lo que se ha tenido que incurrir en costos adicionales, afectando su rentabilidad.
- Los colaboradores de la compañía no asumen su responsabilidad de manera adecuada por lo que el resultado de sus servicios no son los esperados, y al no mantener un manual de procesos actualizado, es necesario efectuar una reingeniería a los procesos del área de Recursos Humanos, parte sensible de la compañía.

(Parra, 2014), en su investigación titulada “Mejoramiento de los procesos del área de compras a través del estudio del trabajo en la empresa Laboratorios Seres LTDA”, para optar el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Autónoma de Occidente, Colombia. Cuyo objetivo fue mejorar los procesos del área de compras a través del estudio de trabajo de la compañía Laboratorios Seres Ltda., ubicada en la ciudad de Cali, con el fin de incrementar la productividad. Utilizando el método no experimental aplicado. Llegando a los siguientes resultados:

- La implementación del estudio de métodos y tiempos en el departamento de compras de la compañía Laboratorios Seres LTDA permitió aumentar los índices de productividad y eficiencia en los procesos, gracias a una reducción en el tiempo total de operación en el área del 19.28%.

- A partir del desarrollo, implementación y socialización de los diagramas y Caracterización del proceso, manuales de funciones y procedimientos, se otorgaron herramientas a los trabajadores en el área, que permitieron tener mayor control de las actividades, conocer la trazabilidad a través de los diferentes procesos y generar respuestas efectivas a anomalías, lo cual se ve reflejado en menores tiempos operativos, mayor orden y mejor asimilación en el puesto de trabajo.
- Los indicadores de gestión establecidos le permitirán a la compañía poder medir su desempeño especialmente en el área de compras y tomar decisiones de carácter estratégico que apunten a una mayor competitividad.
- El plan de capacitación en planificación de procesos le permitirá a los jefes inmediatos en el área de compras tener un total control de las actividades a desarrollar, los objetivos propuestos, los resultados obtenidos, el presupuesto de las actividades y recursos necesarios.
- La capacitación en Microsoft Project 2003 permitirá a los trabajadores desarrollar mejores capacidades de análisis, control y progreso de tareas u procesos, lo cual es muy importante para garantizar un mejor desarrollo a través de la cadena de abastecimiento de la organización y esto se reflejará en una mayor satisfacción en los clientes.
- Con la presente practica universitaria se ha beneficiado la compañía laboratorios Seres LTDA, ya que ha logrado implementar herramientas en función de una mayor productividad y competitividad, la universidad Autónoma de Occidente por afianzar su buen nombre y responsabilidad con la comunidad y el estudiante ya que tuvo la oportunidad de implementar los

conocimientos obtenidos a través de su formación académica y evaluar los resultados.

## **2.2 Bases Teóricas**

A continuación, se presentan la fundamentación teórica basada en los autores que soportan las diferentes definiciones de las variables en estudio:

### **2.2.1 Definiciones de auditoría.**

Según (Arens, Elder, & Beasley, 2007). Menciona que: “La Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.”

Según (De Armas, 2008). La Auditoría tiene como finalidad evaluar los comportamientos del personal, verificar el uso correcto de los recursos y realizar un informe en el cual contenga comentarios de lo encontrado, conclusiones con respecto a lo analizado y recomendaciones para la mejora.

Por lo tanto, se entiende que la auditoría es un procedimiento dirigido por un profesional, que recopila las evidencias para poder determinar e informar los sucesos y acontecimientos suscitados dentro de un proceso, gestión o razones financieras.

### **2.2.2 Objetivos de la auditoría.**

La auditoría tiene como objetivo la emisión de un informe, en este caso sobre un proceso de la empresa, que permita tomar decisiones sobre este. La finalidad de esta auditoría interna en el proceso de compra administrativas es detectar las deficiencias, fraudes y errores.

(De Armas, 2008) Indica que los objetivos de la Auditoria son los siguientes:

- Evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de las entidades.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.
- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- Analizar el costo de la actividad y el correcto uso dado a los recursos aprobados.

### **2.2.3 Tipos de auditoría.**

Según (Arens, Elder, & Beasley, 2007). Consideran que existen 3 principales tipos de auditoria:

- Auditoria Operacional. Es aquella auditoria que no solo revisa el área contable, sino que incluye otras áreas de la organización, quiere decir que no solo evalúa una parte de la organización sino toda la organización con el propósito de determinar el grado de eficiencia y eficacia de los procedimientos y así emitir recomendaciones a la gerencia de la entidad con el fin de mejorarlas.
- Auditoria de Cumplimiento. Es una auditoria en la cual se han establecido procedimientos y reglamentos mediante otra entidad de mayor rango, aquí se pretende determinar si lo acordado se ha cumplido con el fin de exponer su conformidad.
- Auditoria de Estados Financieros. Es aquella auditoria que emite un diagnóstico en referencia a los estados financieros que han sido elaborados, en si consiste de un examen de la situación financiera de

la empresa utilizando las pruebas requeridas para determinar si los estados contienen errores, brindándoles una solución y poder mejorarlos.

Según (2008) (De Armas, 2008) menciona dos tipos de auditoría:

- Auditoría Financiera: Es aquella realizada por un profesional independiente que realice un examen de los estados financieros con la finalidad de emitir una opinión técnica de acuerdo a las normas de la auditoría, y así generar mejoras en el Área Contable.
- Auditoría de Gestión: Se utiliza como medio para ayudar a la administración a aumentar su economía, eficiencia y eficacia con el fin de evaluar el control interno relacionado al cumplimiento de metas y objetivos para erradicar las causas de las desviaciones.

Según (2005) (Whittington & Pany, 2005). Las auditorías caen en tres grandes categorías:

- La Auditoría de los Estados Financieros: Esta auditoría indica el estudio del balance general y los estados de resultados, utilidades retenidas y flujo de efectivo, con la finalidad de corroborar que hayan sido elaborado conforme a los principios de contabilidad.
- Auditoría de Cumplimiento: Esta auditoría se realiza dependiendo de los datos veraces y de normas establecidas, como las leyes y regulaciones o políticas y procedimientos establecidos en la organización.

- Auditoría Operacional: Esta auditoría mide un área específica de la empresa con el propósito de medir el cumplimiento de sus funciones.

Es decir, cada tipo de auditoría tiene sus características propias y específicas, estas se refieren a los procesos del efectivo y sus indicadores, a su vez a las revisiones de los procedimientos internos correctos en la empresa. Por lo tanto, la auditoría puede evaluar desde la situación financiera de la empresa hasta el estudio del proceso administrativo.

#### **2.2.4 Proceso de la auditoría.**

Según (Arens, Elder, & Beasley, 2007) para realizar una auditoría se debe obtener y seguir lo siguiente:

- a. Información y Criterio Establecido. La información obtenida debe ser verificable al igual que las normas o criterios con los cuales evaluará.
- b. Recopilación y Evaluación de la evidencia. Es cualquier tipo que el auditor utiliza para determinar si la información obtenida está dentro de los criterios establecidos. La evidencia puede ser de diferentes maneras:
  - Testimonio oral del auditado (cliente).
  - Comunicación por escrito con las partes externas.
  - Observaciones por parte del auditor.
  - Datos electrónicos sobre las transacciones.

La evaluación de la evidencia se da para obtener calidad y volumen suficiente en la información y datos.

- a. Persona Competente, Independiente. El auditor escogido debe estar calificado para comprender el criterio utilizado y que sea competente para saber los tipos y la cantidad de evidencia que debe obtener para llegar a la conclusión. Se le dice auditor independiente a las personas que realizan este hecho de manera imparcial en referencia a la acumulación y la calidad de las evidencias.
- b. Informe. Es la etapa final de este proceso, en la cual se prepara el informe de auditoría que contiene los hallazgos, acontecimientos y deficiencias observados, con la finalidad de que a su vez se establezcan las recomendaciones.

#### **2.2.5 Auditoria administrativa.**

Según (Franklin, 2007) plantea que “Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”. Es decir que la auditoria administrativa es planteada como un análisis de la empresa para mejorar algunas o todas las áreas que fortalezcan a la organización ante sus competidores y esta pueda ser posicionada en un primer lugar.

Según (Sotomayor, 2008) representa “La conjunción de una técnica de control ya existente (la auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continúa desarrollándose con nuevos enfoques (la administración)”.

Es decir que la auditoria administrativa es una evaluación integral realizada por un profesional, que cuente con conocimientos en el proceso

administrativos y los elementos que la integran con el fin de evaluar su eficiencia, eficacia y control.

#### **2.2.6 Objetivo de la auditoría administrativa.**

Por sus características la auditoría administrativa, se ha utilizado un estudio profundo para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis en forma congruente los hechos con las ideas.

Entre los más sobresalientes según el autor (Franklin, 2007, pág. 12), tenemos:

- a. De control: Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- b. De productividad: Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- c. De organización: Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- d. De servicio: Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- e. De calidad: Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.



- f. De toma de decisiones: Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
- g. De interacción: Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
- h. De vinculación: Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

### **2.2.7 Etapas de la auditoría administrativa.**

Según (Flanklin, 2007, pág. 75) Indica que para poder llevar a cabo una auditoría tiene es necesario utilizar un marco metodológico que ordene las acciones en sus diferentes fases de ejecución se realicen en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

La identificación de las etapas tiene como propósito crear un marco profesional y técnico, el cual ayuda a la realización de este, de una forma estructura y sistematizada brindando una mejor calidad y confiabilidad a todo el proceso. (Sotomayor, 2008).

Cabe mencionar que en cualquier actividad se debe identificar las etapas ya que éstas llevan un orden para poder realizarse:

**Tabla 1.** *Etapas de la auditoría administrativa.*

<b>Etapa</b>	<b>Contenido</b>
<b>Planeación</b>	Definición de la evaluación
	Análisis y estudio preliminar
	Determinación del alcance
	Diagnóstico administrativo
	Programa de trabajo y aprobación
	Designación de personal
<b>Desarrollo</b>	Aplicación del programa de trabajo
	Utilización de técnicas de auditoría
	Evaluación del control interno
	Obtención de la información
	Validación de la información
	Elaboración de papeles y notas de trabajo
	Detección de hallazgos y su evidencia
	Revisión inicial de la información
	Depuración de la información
	Análisis de la información
	Interpretación de la información
Conclusión del trabajo operativo	
<b>Obtención del Informe</b>	Información periódica preliminar
	Intercambio constructivo de opiniones
	Solución de anomalías intrascendentes
	Jerarquía de observaciones de la auditoría
	Señalamiento de recomendaciones
	Aceptación de deficiencias por el auditado
	Selección del modelo de presentación
Oportunidad del informe final	
<b>Seguimiento</b>	Decisión de continuar con la actividad
	Confirmación del cumplimiento
	Nueva auditoría

Fuente: (Sotomayor, 2008)

**a. Etapa de Planeación.**

En esta etapa siendo fundamental para el proceso, se requiere de poca inversión de tiempo. La planeación a veces es aplicada de manera constructiva, con el propósito de evaluar el proceso o actividad, al ser ésta

una función administrativa se espera que enriquezca el proceso y contribuya de manera eficaz y eficiente a la auditoría.

Las actividades que se realizan en esta etapa están orientadas a definir el primer análisis, elaboración del diagnóstico, discusión, aprobación y difusión del programa de trabajo, así como las personas que participaran en el desarrollo e indicándoles sus funciones.

**b. Etapa de Desarrollo.**

En esta etapa se representa la ejecución de la auditoría y se requiere de bastante tiempo ya que se realiza un trabajo de campo superior al de la planeación. Es posible identificar tres segmentos o fases:

**Tabla 2.** *Fases en el desarrollo de la Auditoría.*

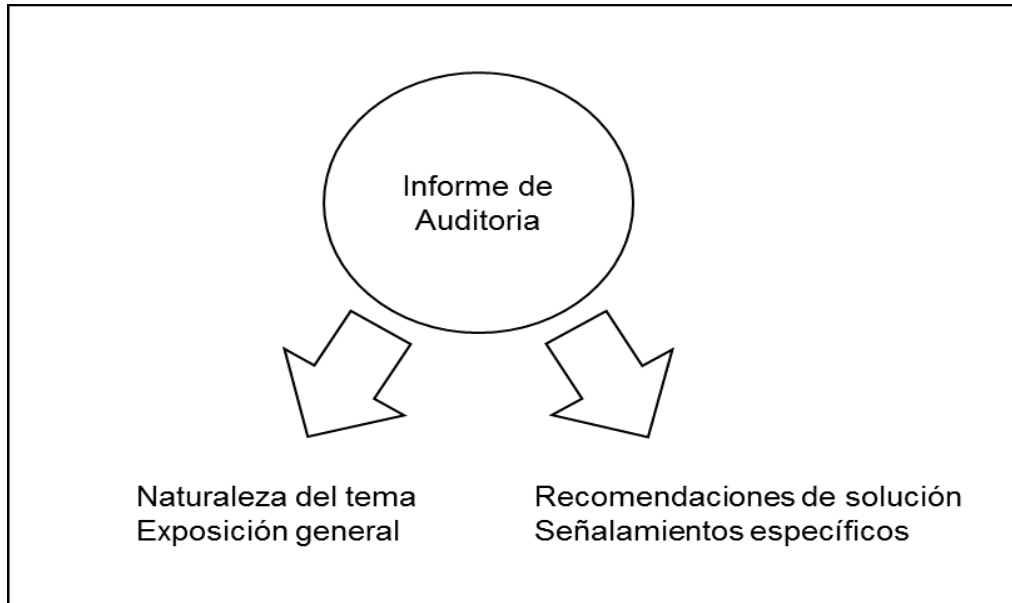
<b>Fases en el desarrollo de la auditoría</b>		
Aplicación de técnicas para obtener información de la organización	Estudio, análisis y validación de la información	Detección de hallazgos e identificación de las evidencias

Fuente: (Sotomayor, 2008)

**c. Obtención del Informe.**

Es la etapa en la cual la persona que realizó la auditoría presenta su trabajo final. El documento presentado debe tener un contenido claro y eficiente, a su vez caracterizarse por su claridad, en lo plasmado tiene que indicar de manera exacta los hechos suscitados para así poder tomar decisiones con respecto al proceso.

En el desarrollo se prepara notas o anotaciones pertinentes debidamente documentadas para fundamentar la elaboración de informes parciales o del definitivo.

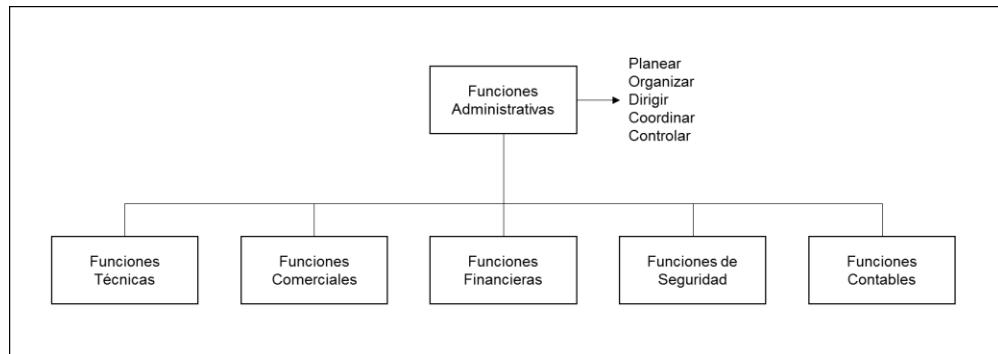


**Figura 1.** *Informe de Auditoría.*

Fuente: (Sotomayor, 2008)

**d. Etapa Seguimiento.**

Tiene como actividad principal verificar, y comprobar que se cumpla las recomendaciones planteadas, además de corroborar su contribución en la mejora de la organización. Es apropiado se realice el seguimiento de forma programada y no de forma imprevista; no se busca imponer, sino colaborar en forma constructiva.



**Figura 2.** Funciones de Administración.

Fuente: (Chiavenato, 2008)

### 2.2.8 Proceso Administrativo

Se define como un proceso colectivo que tiene como propósito planear, determinar, clasificar y evaluar todas las labores y personas que integran una organización con el fin de lograr mayor eficiencia en estas y de optimizar su estructura y mejorar el proceso por medio de técnicas y reglas. (Rodas & Arroyo, 2005)

El proceso administrativo es el nombre que se le da al conjunto de las funciones administrativas, incluyendo la planeación, la organización, dirección y el control. (Chiavenato, 2008)

Según (Koontz , Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 22) El proceso administrativo desde un enfoque sistemático depende de su ambiente externo: es parte de sistemas mayores, como la industria a la que pertenece, del sistema económico y de la sociedad. La empresa recibe insumos, los transforma y exporta sus resultados al ambiente; sin embargo, este modelo requiere extenderse y desarrollarse en otro del proceso administrativo, u operacional, que indique de qué manera los diversos insumos se transforma

mediante las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

Por lo tanto, se puede decir, que el proceso administrativo es un conjunto de fases continuas que se deben realizar para darle solución a un problema administrativo, algunas entidades lo utilizan como una herramienta para el logro de objetivo y satisfacer sus necesidades.

### **2.2.9 Etapas del Proceso Administrativo**

#### **a. Planeación.**

Es la etapa en la cual se describen los resultados que se desean lograr, así como las circunstancias que se puedan presentar a futuro y los medios con el cual se lograra que el resultado sea eficiente.

Esta etapa debe estar bien justificada, ya que al no tener los suficientes fundamentos podría presentar inseguridades, derroche de trabajo y una administración improvisada.

La planeación resulta ser la primera etapa debido que planear implica tomar las decisiones más adecuadas en referencia a lo que se ha de realizar más adelante.

Según (Münch, 2008, pág. 72) Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

#### **Principios de la Planeación:**

- **Factibilidad.** Lo que se planea debe ser realizable; no se deben realizar planes demasiado ambiciosos y optimistas que sean

imposibles de realizarse. La planeación debe realizarse en referencia a la realidad y objetivos que actúan en el medio

- **Objetividad y Cuantificación.** Los datos que se utilicen deben ser reales, los razonamientos precisos y exactos, y no se debe especular o calcular de manera arbitraria. Es decir, la mayor característica en este principio es la precisión. La planeación es más confiable cuando puede ser expresada de forma cuantificada, esta facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.
- **Flexibilidad.** Es establecer márgenes de seguridad para evitar resultados desastrosos en la elaboración del plan.
- **Unidad.** Todos los planes específicos deben unificarse en un plan general y enfocarse al logro de los propósitos y objetivos, de manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.
- **Del cambio de estrategias.** Comprende la modificación completa del plan, por causas de fuerza mayor que al final originan cambios definitivos.

#### **Tipos de Planeación:**

- **Estratégica.** Establece los márgenes generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes. Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización.
- **Táctica.** Determina planes más específicos que se refieren a cada uno de las áreas de la empresa. Es establecida y coordinada por los

directivos del nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

- Operativa. Se rige de acuerdo a los márgenes establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades que debe desarrollar el elemento humano.

**Tabla 3. Tipos de Planeación.**

<b>Planeación</b>	<b>Estratégica</b>	<b>Táctica</b>	<b>Operacional</b>
<b>Tiempo</b>	Largo	Mediano- Corto	Corto
<b>Nivel</b>	Corporativo	Directivo	Operativo
<b>Elementos</b>	Misión y visión	Objetivos Departamentales	Objetivos Operativos
	Propósitos Generales	Políticas Departamentales	Políticas Operativos
	Objetivos Generales	Presupuesto Departamentales	Presupuesto Operativos
	Estrategias Generales	Programas Departamentales	Programas Operativos
	Políticas Generales		
	Presupuesto Generales		

Fuente: (Münch, 2008)

**Elementos de la Planeación:**

- Misión y Visión. El primero se define como la razón de la existencia de la empresa, mientras que la visión es lo que se espera en el futuro para la empresa.



- Propósitos. Son un complemento de la misión y tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa.
- Objetivos. Representan los resultados que se espera obtener, son fines por alcanzar y se deben realizar durante un tiempo específico.
- Estrategias. Son cursos de acción alternativas que señalan la dirección por seguir, así como el uso de recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las mejores condiciones.
- Políticas. Son disposiciones que orientan o regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones, dentro de las actividades de una organización.
- Programa. Se establecen la secuencia de actividades que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos y se describe el tiempo que se utilizara para ello.
- Presupuesto. Es un plan de algunas o todas las áreas de la empresa expresada en términos monetarios, junto con la verificación de la realización del plan.

**b. Organización.**

Se entiende como organización a la estructura y la unificación de un grupo de personas, se asignan las tareas entre ellos, se identifica las relaciones e integra sus tareas hacia alcanzar lo objetivos.

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la coordinación racional de las actividades, mediante la determinación de jerarquía, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Münch, 2008, pág. 123)

## **Principios:**

- Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, como finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.
- Especialización. Mientras que el trabajo o actividad sea más específico y menor sea el cambio de trabajo del individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- Jerarquía: Se establece centros de autoridad, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyen en una línea clara, desde el más alto hasta el más bajo ejecutivo.
- Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- Unidad de Mando. Debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deben reportarse, ni recibir responsabilidades de varios jefes debido a que se puede generar confusión e ineficiencia.
- Amplitud o tramo de control. La cantidad de subordinados que deben reportarse a un jefe, de tal manera que el éste pueda realizar todas sus funciones de manera eficiente.
- De la coordinación. Todas las áreas de una organización deben mantenerse en equilibrio, deben apoyarse y combinarse para lograr un objetivo en común; así la organización funcionara como un sistema armónico.

- Continuidad. La estructura de una organización puede ser apropiada en un momento, así como no puede serlo posteriormente. Por lo mismo se requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio.

#### **Etapas de la Organización:**

- División del Trabajo. Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo; es decir perfeccionar el trabajo.
- Jerarquización. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia (Münch, 2008, pág. 131)
- Departamentalización. Se logra mediante la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en las áreas específicas, que permita a la empresa desempeñarse con eficiencia.
- Coordinación. Es la sincronización de los recursos y esfuerzos de un grupo de personas, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

#### **c. Dirección.**

Se define como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo de personas a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

#### **Principios:**

- De la armonía del objetivo: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

- De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- De la vía jerárquica: Se refiere a respetar los canales de comunicación establecidos, con el fin de que al emitirse una orden será transmitirá a través de los niveles.
- De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa.
- Aprovechamiento del conflicto: Analiza los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

Etapas de Dirección:

- Toma de Decisiones: Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.
- Integración: Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.
- Motivación: Es la labor más importante de la dirección, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción.
- Comunicación: Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo de personas.

**d. Control.**

Se define como la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y proveer desviaciones, para establecer las

medidas correctivas necesarias. Consiste en verificar si todo ocurre tal y como se ha planteado en el plan, con las instrucciones y principios establecidos.

**Principios:**

- Equilibrio. Indica que a cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente, así como se comparte la responsabilidad y la autoridad.
- De los estándares. Es necesario establecer modelos y medidas que sirvan de patrón para evaluar el plan. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares.
- De la oportunidad. El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, deber aplicarse antes de que se efectúe el error de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- De las desviaciones. Se deben conocer las causas que originan estas desviaciones, a fin de tomar las medidas necesarias para que esto no afecte en el futuro.
- Costeabilidad. Todo sistema debe justificar el costo que represente en costo y dinero, en relación a las ventajas que éste reporte.
- De excepción. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
- De la función controlada. Señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad de controlar.

### **Etapas del Control:**

- **Identificación del estándar.** El administrador identifica el estándar que fue establecido y le va a servir como modelo de comparación para evaluarlo. Representa el estado de ejecución deseado en su aplicación.
- **Medición de Resultados.** Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben definirse de acuerdo con los estándares.
- **Comparación.** Una vez efectuada la medición y obtenida la información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos.
- **Detección de Desviaciones.** El resultado de la comparación da la determinación de las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, mismas que deben reportarse inmediatamente.
- **Corrección.** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- **Retroalimentación.** Es básica en el proceso de control, ya que, a través de ella, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

#### **2.2.10 Áreas responsables dentro del Proceso de Compra.**

Según la información que se pudo recabar de los manuales de la tienda y la información que se obtuvo de parte del área de Recursos Humanos.

- **Gerente General.**

Es la persona responsable de planificar, dirigir y controlar las actividades del proceso de comercialización de productos y administración de recursos en la Tienda, supervisa todas las rutinas, procedimientos y funciones de toda la tienda, estableciendo prioridades para el buen desarrollo de las actividades y cumpliendo los procedimientos establecidos en las políticas de venta.

- **Coordinador Administrativo.**

Es la mano derecha del gerente, se encarga de auditar a las áreas de operaciones de la tienda, revisando que se cumplan los procedimientos internos de tienda. Es la encargada del área de Tesorería de tienda, revisa el Arqueo diario de venta de la tienda,

Estudia, negocia y selecciona proveedores para las compras de insumos para la operación de la tienda, controla y supervisa la facturación, gestión de cobro de otros ingresos y concesiones.

- **Coordinador de Recursos Humanos.**

Es la encargada de administrar y llevar el control de asistencia de personal, así como la renovación de contratos y actualización de los legajos del personal, es quien reporta los indicadores de gestión a HO, las posiciones vacantes y capacitaciones.

- **Coordinador de Seguridad.**

Se encarga de hacer cumplir y garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos referentes a la seguridad de las instalaciones de tienda, colaboradores, proveedores y clientes. Ejerce labores de vigilancia e inspección permanente a todas las instalaciones

de la tienda y bienes de la misma, verificando el correcto control de ingreso y salida de mercadería, así como supervisar y controlar los inventarios cíclicos que realiza seguridad en las áreas específicas que le corresponde.

- **Jefe de Ventas.**

Brinda un soporte a los Gerentes Zonales y Jefe de Negocios en la definición de estrategias e implementación de planes de Venta, sistemas de seguimiento y supervisión del personal de ventas.

Es quien identifica oportunidades de negocio y presentar propuestas de mejora, para maximizar cumplimiento de objetivos de venta, mediante estrategias y procesos competitivos a nivel de mercado.

- **Jefe de Clientes.**

La encarga de supervisar y controlar los reclamos y devoluciones, asegurándose que se cumplan todos los procedimientos establecidos por la compañía, estableciendo un programa y cronograma de visitas a los negocios de los clientes potenciales con la finalidad de estimular sus compras y como objetivo principal formular estrategias para la captación de nuevos clientes.

- **Jefe de Caja e Imagen.**

Es quien controlar los procesos de facturación y operación de las cajas, supervisar que se cumplan las políticas administrativas, financieras y distribuir las actividades del personal a cargo.

Verifica, analiza los movimientos de caja y prepara el balance



diario de ingresos y egresos del área de cajas.

- **Supervisor de RM.**

Es la persona responsable de supervisar, controlar y coordinar la adecuada recepción de pedidos, asegurando que la mercadería cumpla con los requisitos de calidad, empaque, y etiquetado. (Abastecimiento de la Tienda).

- **Supervisor de ALC.**

Es la persona encargada de mantener el control logístico sobre el stock de la tienda y supervisa el adecuado funcionamiento de la red dentro de tienda.

- **Asistente Administrativo.**

Es la persona que ejecuta el proceso de pagos de impuestos, servicios públicos y consignaciones de recaudo ante entidades bancarias. Realiza la facturación, gestión de cobros de otros ingresos y concesiones. Hace el registro contable de facturas y envío de documentos a oficina central.

### **2.2.11 Definiciones de compras.**

Según (Gajardo, 2002) El ciclo de compras puede definirse como el tiempo que transcurre entre la emisión de la orden de compra y la recepción de la mercadería solicitada.

Según (Sangri, 2014) Es adquirir, acción de comprar, adquirir por dinero. Alcanzar la posesión de una cosa, por trabajo. Sinónimo de comprar, conseguir y obtener, acción de adquirir y hacer propio lo que a nadie pertenece,

Se define como adquirir materiales, suministros, herramientas,

maquinas, equipos, etc. De la calidad adecuada, en la cantidad necesaria, en el momento y lugar preciso, y al precio más conveniente.

Según (Lorino, 1996) Se denomina procesos, a los conjuntos de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial; por lo tanto, los procesos son combinaciones de distintos modos de proceder, que permiten obtener un resultado material e inmaterial.

Los procesos tienen tres características importantes:

- Generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa.
- Cada proceso tiene una salida global única.
- Tiene un cliente que puede ser interno o externo.

La ISO 9001 dice: “La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido”, por tal motivo hay que definir el proceso de compra a seguir para la correcta adquisición de bienes.

El proceso de compras que inicia con la fase de la requisición, que no es más que el pedido efectuado al proveedor para satisfacer la demanda de compra, posteriormente el proveedor envía cotización donde especifica la cantidad a pagar, forma y plazo de pago. Se procesa la orden de compra, para proceder a la recepción de materiales, realizando un control de calidad a los productos o mercancías recibidas; en el caso que estos no cumplan con las condiciones establecidas en la orden de compra se realizara la

devolución o rechazo. Una vez aceptado el pedido se procede al pago del mismo.

### **2.2.12 Tipos de compras.**

#### **▪ Compras Centralizadas.**

Lo que lleva implícito el control central de compras, ordinariamente en las oficinas centrales, aunque haya diversas fábricas o sucursales en distintos lugares geográficos, dirigidas por directores de fábricas o de División en forma independiente.

#### **▪ Compras Descentralizadas.**

Esto significa que cada unidad independiente ya sea fábrica o sucursal, efectúa sus compras en forma autónoma de acuerdo a sus necesidades específicas, en vez de depender de un Gerente o Director de Compras General.

### **2.2.13 Procedimiento de compras.**

El procedimiento significa la manera de ejecutar una compra o adquisición, indicando los diferentes pasos y operaciones que involucra. Así mismo, debe señalar quienes son los responsables de la realización de cada paso.

#### **a. Requerimiento de Compra.**

Toda adquisición debe iniciarse con un documento mediante el cual la persona o colaborador de la empresa comunica las compras que necesita, después de haberlas definido. Puede tener dos orígenes:

- El almacén o control de inventarios, cuando se trata de artículos de stock.
- Cualquier dependencia, para los artículos que se solicitan por

primera vez, o para las necesidades de un programa o proyecto específico.

**b. Cantidad y Oportunidad.**

La situación varía según su procedencia:

- Originado en cualquier dependencia. El requerimiento es enviado con la descripción del artículo, y se determina en que cantidad. Con estos datos, se comprueba si corresponde el pedido en cantidad y calidad, considerando el tiempo de entrega adecuado.
- Originado en Control de Demanda. Estas solicitudes están orientadas a mantener los stocks necesarios para el correcto funcionamiento del área en la tienda, en función de órdenes emanadas de los jefes.

**c. Estudiar las especificaciones y características del producto.**

Los artículos solicitados deben tener especificaciones técnicas lo más completas posibles. Ya que es factible que en el mercado existan un sin número de alternativas, como también que no exista el producto en el mercado local. Quedando la posibilidad de solicitarlo al extranjero o adquirir un producto similar en el mercado local. Es en donde se debe ser lo más cuidadoso posible ya que la descripción correcta es importante para poder enviar la solicitud, es ahí donde nacen los productos sustitutos.

**d. Obtener Cotizaciones y Seleccionar el proveedor.**

Este documento debe permitir establecer información clara y precisa, en lo posible diseñar un formato tipo para que todas las cotizaciones

contengan los mismos datos referenciales y la presentación de todos los documentos legales.

Dependiendo de los factores, características y monto del producto a adquirir será el número de cotizaciones a solicitar, generalmente no deberían ser menor a tres las cotizaciones recibidas con el objeto de que el cuadro comparativo justifique su función, de lo contrario se efectuara compra directa.

**e. Confecciona y Emitir la Orden de Compra.**

Una vez analizando el cuadro comparativo, se selecciona al proveedor, se confecciona la Orden de Compra, que es un documento siendo un contrato que compromete al Comprador a nombre de la empresa a pagar el precio acordado una vez recibida la mercadería y al proveedor a entregar los bienes o servicios solicitados en el documento en fecha y cantidad estipulada.

**f. Seguimiento de la Compra.**

Es necesario no perder contacto con el proveedor de tal forma que se asegure el plazo de entrega estipulado en la orden de compra, esto va a depender de la capacidad negociadora del comprador y la buena relación exista entre las partes.

**g. Recepción de la Mercadería.**

El Departamento de Compras debe ejercer un efecto de control y verificación, ya que el proceso de recepción se realiza en el Almacén, quien debe informar si la recepción cumple con las condiciones establecidas en la Orden de Compra, de lo contrario se devolverá al proveedor.

### 2.3 Definición de Términos Básicos

- **ALC.** Administración, Logística y Comunicaciones
- **Almacén.** Es una unidad de servicio en la estructura organizacional y funcional de una empresa comercial o industrial con objetos de resguardos, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.
- **Auditoría.** Inspección o verificación de la contabilidad de una empresa o una entidad, realizada por un auditor con el fin de comprobar si sus cuentas reflejan el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos por dicha empresa o entidad en un determinado ejercicio.
- **Compras.** Se refiere a la acción de obtener los productos o servicios de la calidad adecuada con el precio justo en el tiempo indicado y en el lugar preciso.
- **Eficacia.** Significa lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados esperados y satisfacer las demandas.
- **Eficiencia.** Capacidad de usar racionalmente diversos medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).
- **Gerencia.** Cargo que ocupa el director de la empresa y que tiene entre sus funciones representar la sociedad frente a terceros.
- **Insumo.** Conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes.
- **Inventario físico.** Conteo de todos los materiales en existencia para verificar que la cantidad que está actualmente en los estantes, sea la misma que la cantidad consignada en los registros.
- **Orden de compra.** Es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor; indica cantidad, detalle, precio y condiciones de

pago, entre otras cosas.

- **Procedimiento.** Lo define como la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes.
- **Proveedor.** Es la persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios a sus clientes.
- **Requerimiento.** Petición de una cosa que se considera necesaria, especialmente el que hace una autoridad.
- **RM.** Recepción de Mercadería
- **Stock.** Son recursos ociosos que tienen un valor económico y que están pendientes de ser vendidos o trabajadores en el proceso productivo.
- **Tiempo.** Entrega inmediata a distribuidores y clientes finales.

## **CAPITULO III: DESARROLLO DEL OBJETIVO DE TRABAJO DE SUFICIENCIA**

La aplicación de la auditoría administrativa se llevó a cabo en la empresa Makro Supermayorista SA, específicamente en el Proceso de Compras Administrativas de las tiendas, y su realización se tomó alrededor de un mes, para ello se necesitó la colaboración de los empleados y jefes implicados en el proceso, así mismo de instrumentos para la obtención de información.

### **3.1 Sujetos**

Los instrumentos y herramientas necesarias para la aplicación de la Auditoría Administrativa fueron aplicados a:

**Tabla 4.** Personas responsables que participan en el Proceso de Compras.

Gerente de Tienda
Coordinador Administrativo
Coordinador Recursos Humanos
Coordinador de Seguridad
Jefe de Clientes
Jefe de Ventas
Jefe de Caja e Imagen
Supervisor de ALC
Supervisor de RM
Maestro de Frutas y Verduras
Maestro de Carnes
Maestro de FLC
Asistente Administrativo



### **3.2 Instrumentos**

Para recabar la información se necesitó de instrumentos y herramientas de auditoría administrativa, a su vez de la aplicación de las técnicas de la investigación; de las cuales se utilizó: encuestas a las 13 personas involucradas en el proceso, estas encuestas fueron de tipo cuestionario, otra técnica que se utilizó fue la interpretación y verificación del procedimiento actual establecido y la observación en general.

Cuando se realizó la entrevista, se utilizó un cuestionario en referencia al Proceso Administrativo y una encuesta en la cual se evaluaba a las diferentes áreas desde la perspectiva y opinión de cada Jefe.

El cuestionario que hace referencia al proceso administrativo consta con aspectos observados durante la experiencia profesional, cuentan con preguntas concisas y sencillas de los elementos administrativos que se debe conocer.

El siguiente cuestionario fue diseñado para la evaluación de manera objetiva de parte de cada uno de las personas que integran el Proceso de Compras Administrativas. Ambos cuestionarios cuentan con un espacio adicional para poder indicar alguna observación dentro de la entrevista o justifiquen el porqué de las calificaciones.

### **3.3 Procedimiento**

El desarrollo del proyecto se realizó de la siguiente manera:

1. Se seleccionó la empresa Makro Supermayorista-Tienda Villa el Salvador, debido a que se contaba con disponibilidad de tiempo, acceso a la información, buena ubicación, amabilidad y sobre todo podía visualizar el proceso ya que trabajaba ahí como Asistente Administrativo.

2. Se realizó una reunión con las personas que formaban parte del Proceso de Compras para explicar los pormenores de la investigación como: Los beneficios que podían obtener, el procedimiento, los objetivos, con el fin de obtener la total disposición de todos para realizar el estudio, la cual fue positiva; por lo tanto se contó con la participación de todas las áreas comprometidas. Una vez autorizada la realización de la auditoria administrativa a la empresa, se le entrega un cronograma de actividades planteado, tuvo que realizarse algunos cambios debido a los horarios en los cuales trabajan todas las personas involucradas.  
  
Para realizar dichos cambios se obtuvo el apoyo de la Coordinadora de Recursos Humanos, la cual maneja todos los horarios del personal de Tienda Villa el Salvador.
3. Se solicitó los manuales en los cuales indique el procedimiento de compra que estableció la empresa, las personas responsables, las funciones que cada uno debería cumplir y algunas Facturas y Órdenes de compra para tomarlas como ejemplo.  
  
Todo esto como material, para poder interpretar, evaluar y finalmente realizar las preguntas correspondientes para cada parte del proceso administrativo.
4. Nos envían los datos generales de la empresa, para poder formalizar la auditoria administrativa y reenviarles la carta de convenio dirigida al Gerente de Tienda.
5. Se aplican los Cuestionarios (Proceso Administrativo y Desempeño de la Áreas), se observan durante tres días como se realiza el proceso de compras en la Tienda Villa el Salvador.

6. Se obtuvieron los resultados y para obtener un panorama general y específico de los resultados se realizó unas graficas indicando en porcentajes:
  - Cada pregunta del proceso administrativo utilizando la escala: Si, No sabe – No opina, No.
  - Cada fase del proceso administrativo se utilizó la escala: Eficiente, Regular, Deficiente.
  - Para la evaluación del desempeño de las áreas se usó la escala: (5) Muy Bueno, (4) Bueno, (3) Regular, (2) Mal y (1) Muy Mal.
7. Tomando toda la información obtenida, se elabora el informe final en el cual se describen los hechos, pormenores y anomalías detectadas durante la auditoria, pero como principal detalle se describen las situaciones detectadas en cada paso del Proceso de Compras Administrativas. Realizando la presentación de este informe ante todas las personas que participaron dentro del proceso.
8. Para concluir con el documento se presentan una serie de recomendaciones, ofreciendo soluciones para la mejor del Proceso de Compras Administrativas.

### **3.4 Objetivo Específico**

Analizar cómo es el proceso administrativo en la tienda Makro de Villa el Salvador

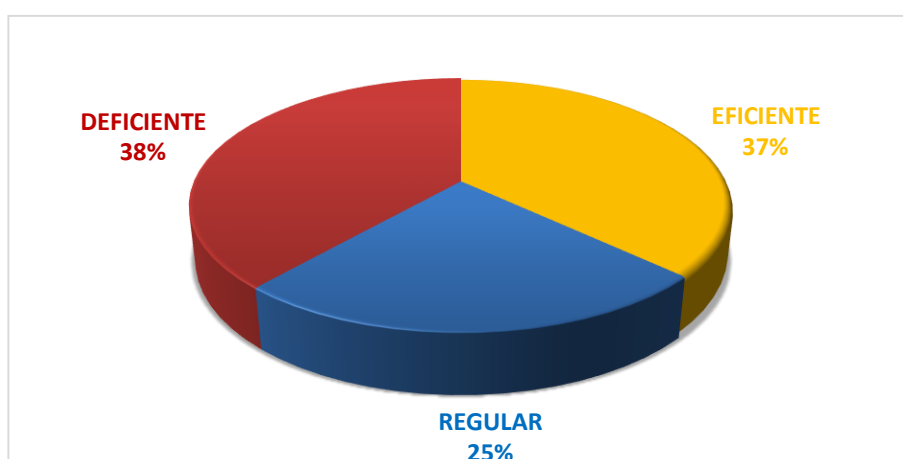
Para poder analizar el proceso administrativo se realizó un cuestionario que consta de 20 preguntas; separando 5 preguntas para cada indicador, llegando a los siguientes resultados:

### 3.4.1 Planeación.

En esta etapa se evaluaron los elementos relacionados con la elaboración y fijación de objetivos y metas, así como manuales de procedimientos, entre otros elementos que se mencionaran:

**Tabla 5.** Preguntas sobre Planeación.

N°	PREGUNTAS
1	¿Están definidos los objetivos y las metas en el Proceso de Compras Administrativas?
2	¿Conoce el manual de procedimientos establecidos en el Proceso de Compras Administrativas?
3	¿Conoce y tiene claridad de sus funciones y tareas dentro del Proceso de Compras Administrativas?
4	¿Siente usted que responde de manera oportuna a los compromisos y labores que requiere su puesto de trabajo?
5	¿Considera usted que sea realizado un correcto proceso de Planeación en las actividades del Proceso de Compras Administrativas?



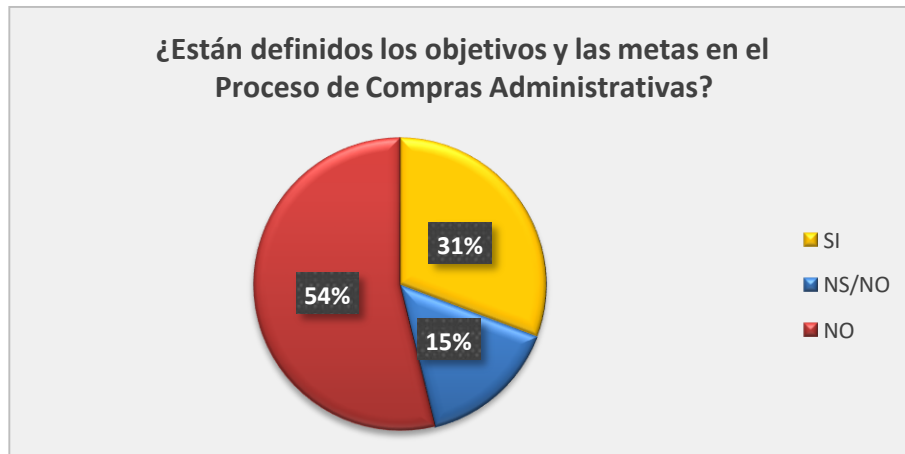
**Figura 3.** Etapa de la Planeación.

De manera general, se obtuvo que, en el Proceso de Compras Administrativas, la etapa de planeación se realiza de forma “Deficiente (43%)”, pero se observa que la diferencia no es mucha en referencia a la “Eficiente (41%)”, esto indica que de alguna forma las personas saben cómo es el proceso, tienen claro sus funciones y tareas, pero existen falencias en la definición correcta de los objetivos y las metas que tienen que cumplir para lograr un mejor desempeño. Siendo así, los resultados arrojados para cada pregunta son los siguientes:

Con respecto al proceso de planeación de la empresa, esta representa una fase esencial no solo para la parte gerencial, sino para todos los empleados de la organización, debido a que facilita las relaciones y actividades propias de la empresa. Esta fase ayuda a prever el futuro y fijar estrategias para desarrollar y realizarse en el contexto.

Aunque se hallaron muchas falencias, el proceso administrativo en la etapa de planeación cuenta con fortalezas que la convierten en una fase establece, sometiéndose así a diferentes acciones correctivas para poder mejorar dicho proceso.

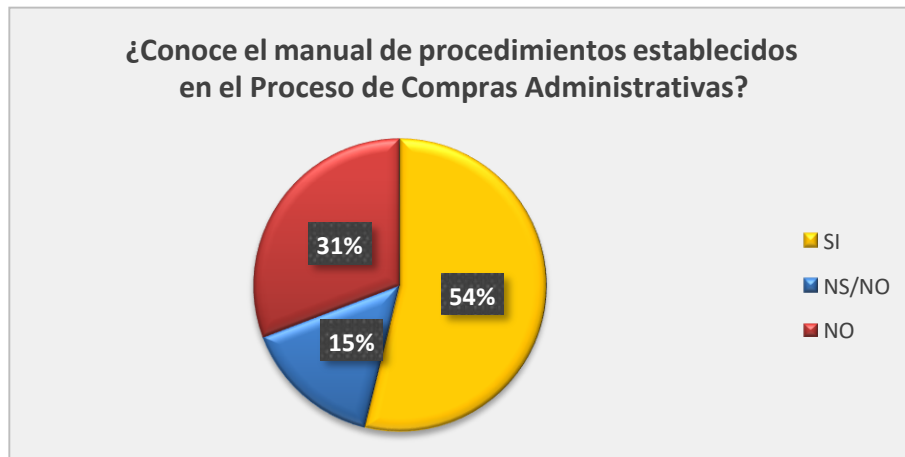
**a. ¿Están definidos los objetivos y las metas en el Proceso de Compras Administrativas?**



**Figura 4.** Objetivos y Metas en el Proceso de Compra Administrativas.

Respecto a la pregunta: “¿Están definidos los objetivos y las metas en el Proceso de Compras Administrativas?”, se obtuvo una respuesta negativa con respecto a la definición de los objetivos y metas, solo el 31% considero que los objetivos y metas si se encuentran definidos y el 54% indica que no tienen conocimientos sobre los objetivos y metas que se desean lograr con dicho proceso, lo que da muestra que cada responsable no establece hacia donde se debe y se quiere llegar con cada operación, siendo éstos el mayor porcentaje. Lo que indica que se requiere una interpretación más clara de los objetivos y metas del Proceso de Compras Administrativas.

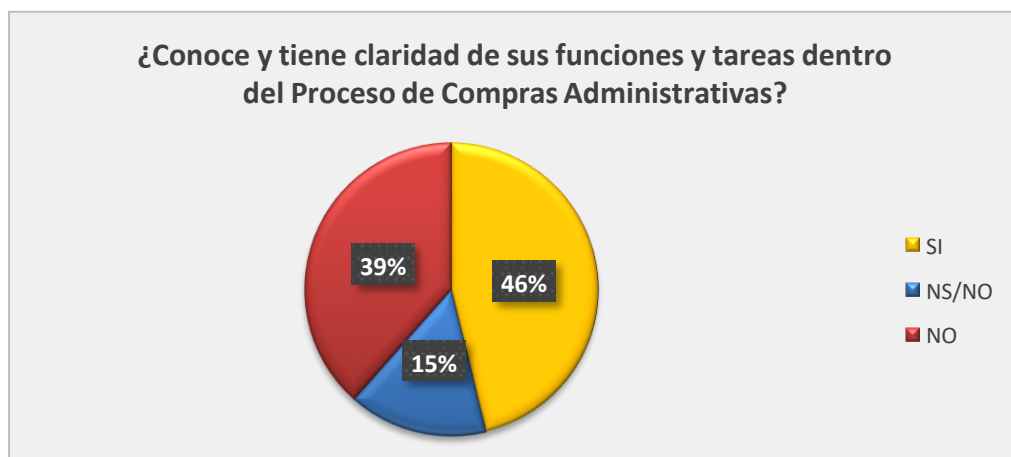
- b. ¿Conoce el manual de procedimientos establecidos en el Proceso de Compras Administrativas?**



**Figura 5.** Conocimiento sobre el manual de procedimientos.

Respecto a la pregunta: “¿Conoce el manual de procedimientos establecidos en el Proceso de Compras Administrativas?”, se encontró que más de la mitad de las personas conocen el manual (57%), pero un 29% de estos, afirmó no conocer el manual de procedimientos establecidos para realizar el Proceso de Compras Administrativas, como se observa en la figura 5. Asegurando que si existe un manual de procedimientos, pero esto no indica que lo realizan de acuerdo a lo establecido.

**c. ¿Conoce y tiene claridad de sus funciones y tareas dentro del Proceso de Compras Administrativas?**



**Figura 6.** Conocimiento sobre las funciones y tareas.

Respecto a la pregunta: “¿Conoce y tiene claridad de sus funciones y tareas dentro del Proceso de Compras Administrativas?”, se observa que quienes tienen muy claro sus funciones y tareas son el 43%, no siendo el mismo porcentaje de las personas que conocen el manual, tal como se observa en la figura 6, pero lo que causa asombro es que la mayoría de personas indican que no saben (21%) o no conocen (36%) sus funciones ya que a veces deben desempeñar tareas que no corresponden a sus funciones, pero las realizan porque su objetivo principal es siempre tratar de que el proceso se pueda finalizar.

**d. ¿Siente usted que responde de manera oportuna a los compromisos y labores que requiere su puesto de trabajo?**



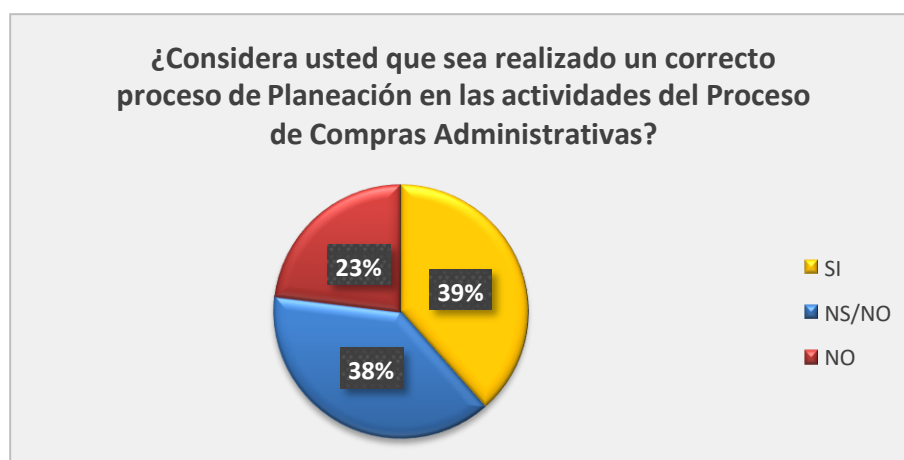
**Figura 7.** Compromisos y Labores del puesto de trabajo.

Respecto a la pregunta: “¿Siente usted que responde de manera oportuna a los compromisos y labores que requiere su puesto de trabajo?”, se evidencia que la mayoría de personas si sienten satisfacción en la forma en la cual cumplen sus compromisos y labores



(51%), confirmándose así que siempre responden oportunamente, ya que consideran que los tiempos y labores están muy bien estipulados y distribuidos; Sin embargo, es importante mencionar, que el 29% considera que en muchas ocasiones hay retrasos por el exceso de trabajo, problemas con el sistema o indican que no corresponde a sus funciones.

**e. ¿Considera usted que sea realizado un correcto proceso de Planeación en las actividades del Proceso de Compras Administrativas?**



**Figura 8.** Realización del correcto proceso de Planeación.

Respecto a la pregunta: "¿Considera usted que sea realizado un correcto proceso de Planeación en las actividades del Proceso de Compras Administrativas?", se evidencia que un alto porcentaje de los encuestados, afirma que no se ha realizado correctamente el proceso de planeación, donde solo un 15% respondió de forma asertiva;

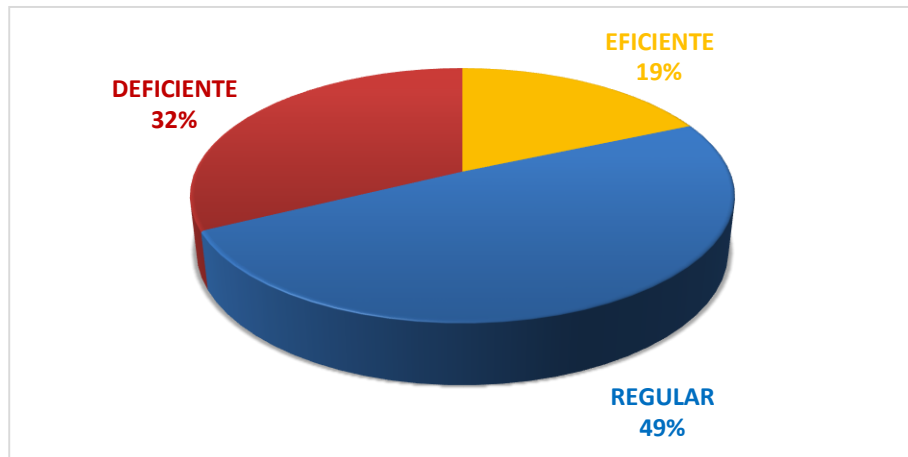
mientras que un 69% consideran que el proceso tiene muchas deficiencias y se podría mejorar.

### 3.4.2 Organización.

La organización, es un elemento fundamental en cualquier empresa sea cual sea el tamaño de ella.

**Tabla 6.** Preguntas sobre Organización.

N°	PREGUNTAS
6	¿Conoce la estructura organizacional del Proceso de Compras Administrativas?
7	¿Se siente parte importante de la estructura del Proceso de Compras Administrativas?
8	¿Existen manuales de funciones actualizados en referencia al Proceso de Compras Administrativas?
9	Considera que sus labores y tareas, son asignadas de acuerdo a sus habilidades
10	¿Existe una buena comunicación en el Proceso de Compras Administrativas?



**Figura 9.** Etapa de organización.

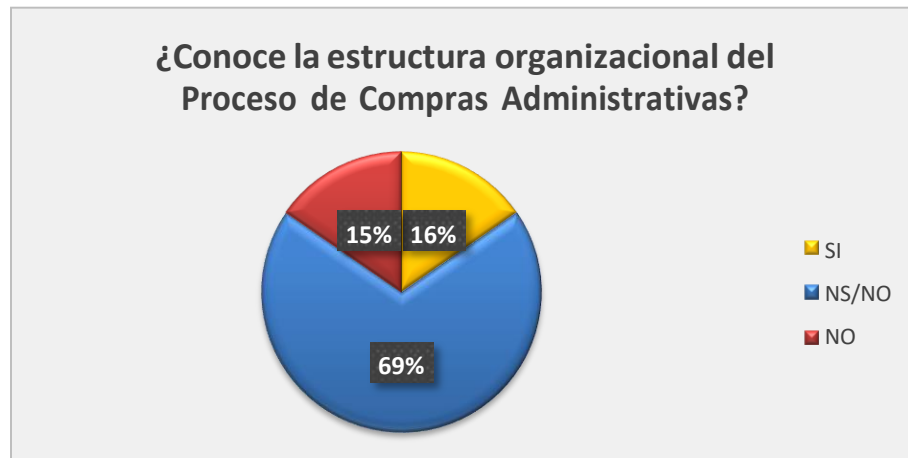
En referencia a esta etapa las personas evaluadas demostraron respuestas se podría decir “asertivas”, ya que el intervalo de porcentaje mayor fue el 48% calificándolo de eficiente en lo relacionado al conocimiento de la estructura y organización del Proceso de Compras Administrativas.

En la fase de la organización, es donde se establecen y forman las relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar en equipo teniendo en claro una sola finalidad, el correcto funcionamiento del proceso. La organización obtuvo una valoración eficiente, la cual indica que se está trabajando sobre el camino correcto, a su vez se debe trabajar en la motivación y el compromiso de las personas para así todas las personas sientan que son un eslabón en el proceso.

La mayoría de las personas conocían la estructura del proceso, la cual indica quienes realizan los requerimientos, quien elaboraba, supervisaba y aprobaba las ordenes de compras hasta la persona encargada de la recepción de los suministros.

Es importante resaltar que la mayoría de encuestados no saben si sentirse importante o no de la estructura organizacional de la empresa, lo que se traduce en la realización de sus funciones solo por cumplimiento.

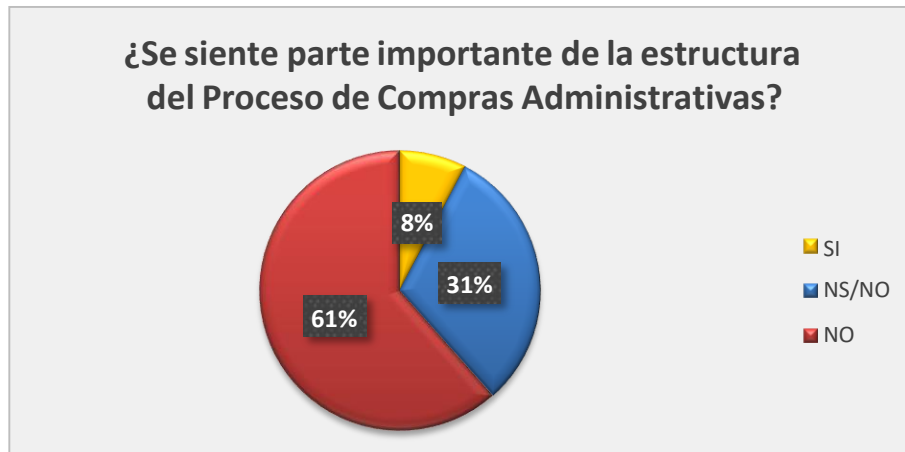
**a. ¿Conoce la estructura organizacional del Proceso de Compras Administrativas?**



**Figura 10.** La estructura organizacional del Proceso de Compras Administrativas.

Respecto a la pregunta: “¿Conoce la estructura organizacional del Proceso de Compras Administrativas?”, la mayoría de los encuestados, un 77% de estos, respondieron favorablemente a la pregunta, afirmando conocer la estructura organizacional del Proceso de Compras Administrativas, como se observa en la figura 10, lo que indica, que la mayoría conoce la jerarquía y las demás personas que participan en este proceso.

**b. ¿Se siente parte importante de la estructura del Proceso de Compras Administrativas?**



**Figura 11.** Parte importante de la estructura del Proceso de Compras Administrativas

Respecto a la pregunta: “¿Se siente parte importante de la estructura del Proceso de Compras Administrativas?”, un 38%, indica no saber si sentirse parte importante o no en la estructura del proceso, respondiendo la pregunta 7: Se podría afirmar que no todos tienen la capacidad para tomar decisiones.

**c. ¿Existen manuales de funciones actualizados en referencia al Proceso de Compras Administrativas?**



**Figura 12.** Existencia de los manuales actualizados para el Proceso de Compras Administrativas.

Respecto a la pregunta: “¿Existen manuales de funciones actualizados en referencia al Proceso de Compras Administrativas?”, la mayoría de los encuestados (69%), indico que los manuales no contienen las funciones realizadas actualmente, y un 31% indica que si hay manuales actualizados, ellos no lo saben.

**d. ¿Considera que sus labores y tareas, son asignadas de acuerdo a sus habilidades?**



**Figura 13.** Las labores y tareas asignadas de acuerdo a sus habilidades

Respecto a la pregunta: “¿Considera que sus labores y tareas, son asignadas de acuerdo a sus habilidades?”, se logró comprobar que el mayor número de las personas encuestadas (69%) consideran que esta asignación se realizó a partir de las habilidades que cada personal muestra, además que son sencillas, un 15% considera que no saben si están asignadas correctamente pero las cumplen.

e. **¿Existe una buena comunicación en el Proceso de Compras Administrativas?**



**Figura 14.** *La buena comunicación en el proceso de compras administrativas.*

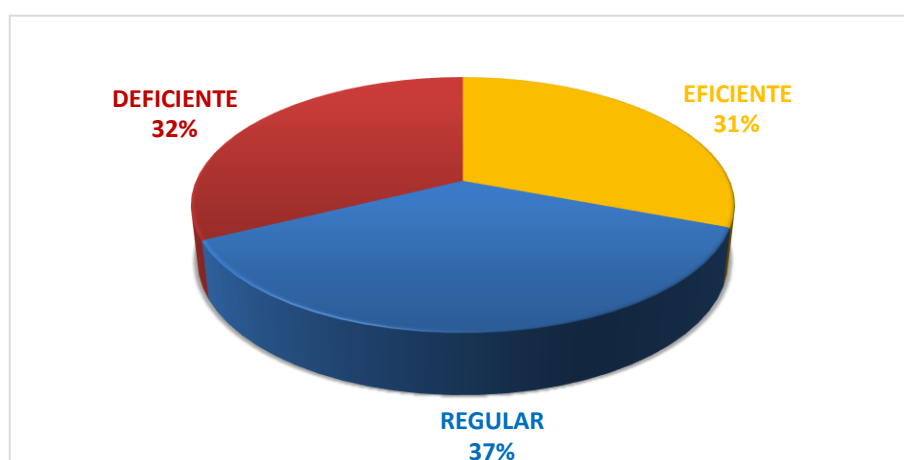
Respecto a la pregunta: “¿Existe una buena comunicación en el Proceso de Compras Administrativas?”, un gran porcentaje de las personas encuestadas (61%) afirmaron contar con buena comunicación entre el Staff Gerencial y el resto de los colaboradores que conforman el proceso, situación que facilita al cumplimiento de las tareas asignadas.

### **3.4.3 Dirección.**

La etapa de dirección dentro del proceso administrativo es muy engorroso, considerando que toda empresa debería contar con líderes competentes, que cuenten con los conocimientos y habilidades para mantener satisfechos a los empleados que tienen a su cargo. Es así, como dentro de esta fase, se obtuvo una respuesta negativa de los empleados con respecto al Staff de Gerencia.

**Tabla 7. Preguntas sobre Dirección.**

N°	PREGUNTAS
11	¿Hace usted parte de la toma de decisiones en el Proceso de Compras Administrativas?
12	¿Es evaluada la eficiencia y eficacia del Proceso de Compras Administrativas?
13	¿Se trabaja en equipo dentro del Proceso de Compras Administrativas?
14	¿Existe alguien que supervise o coordine la elaboración correcta de la Orden de Compra?
15	¿Existe algún líder dentro del Proceso de Compras Administrativas?



**Figura 15.** Etapa de Dirección.

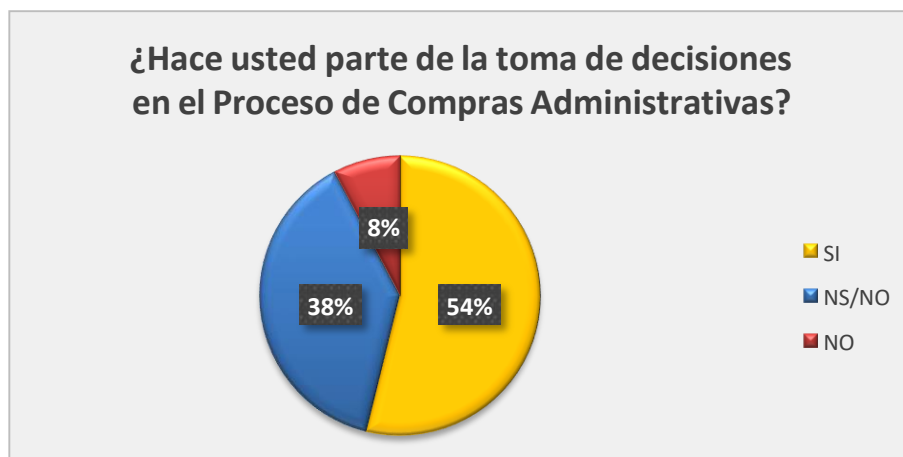
Al finalizar y conocer todas las respuestas de los encuestados con respecto a todos los aspectos que involucran a la etapa de la dirección en el funcionamiento del proceso de compras administrativas, se puede entender que son varios los puntos que se deben mejorar.

Por otra parte se logró conocer que uno de los puntos que se debe fortalecer es la presencia de un líder, ya que el líder guía para conseguir los



logros y resultados esperados, es decir que trata de influir en el desempeño y coordina que se trabaje en equipo.

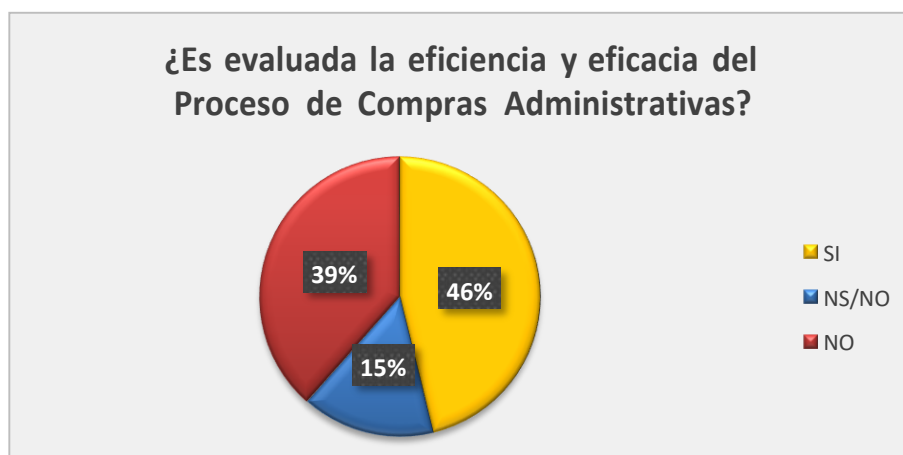
**a. ¿Hace usted parte de la toma de decisiones en el Proceso de Compras Administrativas?**



**Figura 16.** La toma de decisiones en el proceso de compras administrativas.

Respecto a la pregunta: "¿Hace usted parte de la toma de decisiones en el Proceso de Compras Administrativas?", se obtuvo que el 46% no se considera parte de la toma de decisiones.

**b. ¿Es evaluada la eficiencia y eficacia del proceso de compras administrativas?**

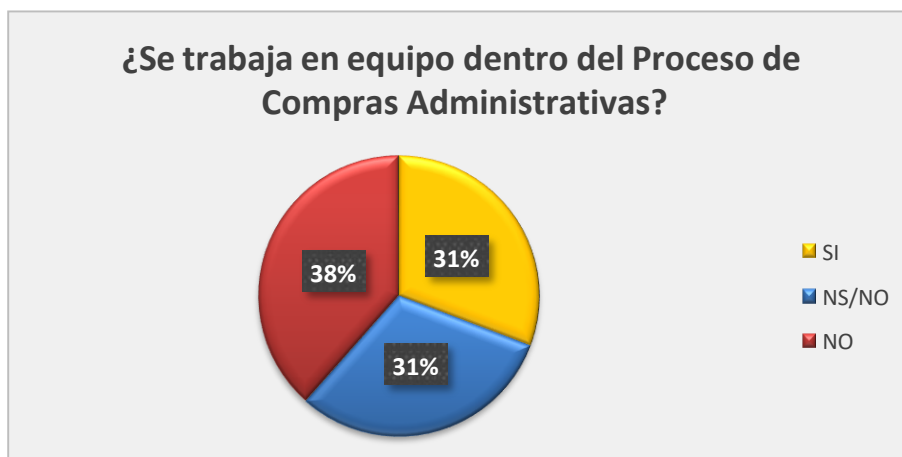


**Figura 17.** La eficiencia y Eficacia del proceso de compras

administrativas.

Respecto a la pregunta: “¿Es evaluada la eficiencia y eficacia del proceso de compras administrativas?”, se logró conocer que la mayoría de las personas encuestadas, por no decir casi todos (92%) en la pregunta número 12. consideran que no se realiza una evaluación de la eficiencia y eficacia del proceso de compras administrativas, dando a entender que no existe exigencia por parte de la gerencia.

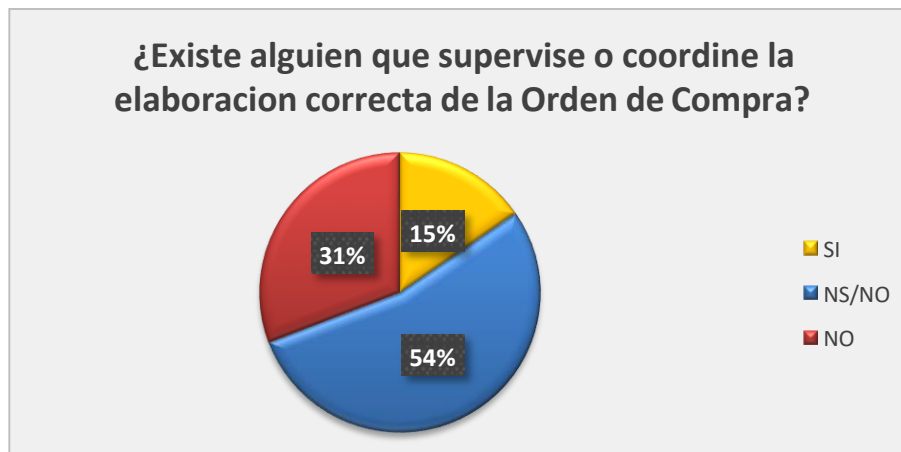
**c. ¿Se trabaja en equipo dentro del Proceso de Compras Administrativas?**



**Figura 18.** El trabajo en equipo dentro del proceso de compras administrativas.

Respecto a la pregunta: “¿Se trabaja en equipo dentro del Proceso de Compras Administrativas?”, es importante resaltar que para el mayor número de encuestados (62%) indican que no saben si existe trabajo en equipo ya que cada uno de ellos envía su solicitud de requerimiento y terminan sus funciones lo que no permite el correcto funcionamiento del proceso.

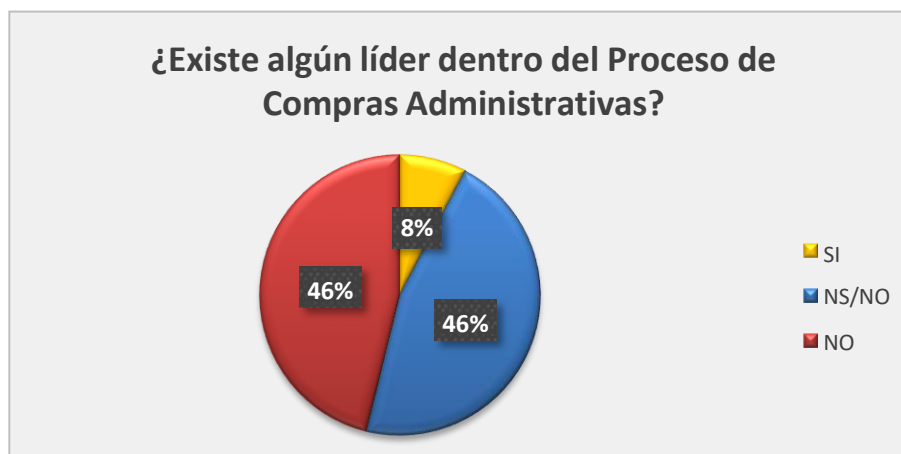
- d. ¿Existe alguien que supervise o coordine la elaboración correcta de la Orden de Compra?



**Figura 19.** La supervisión y coordinación de la correcta elaboración de la orden de compra.

Respecto a la pregunta: “¿Existe alguien que supervise o coordine la elaboración correcta de la Orden de Compra?”, un 62% de los encuestados reconoce la persona encargada de supervisar y coordinar la correcta elaboración de la orden de compra.

- e. ¿Existe algún líder dentro del Proceso de Compras Administrativas?



**Figura 20.** El líder dentro de proceso de compras administrativas.

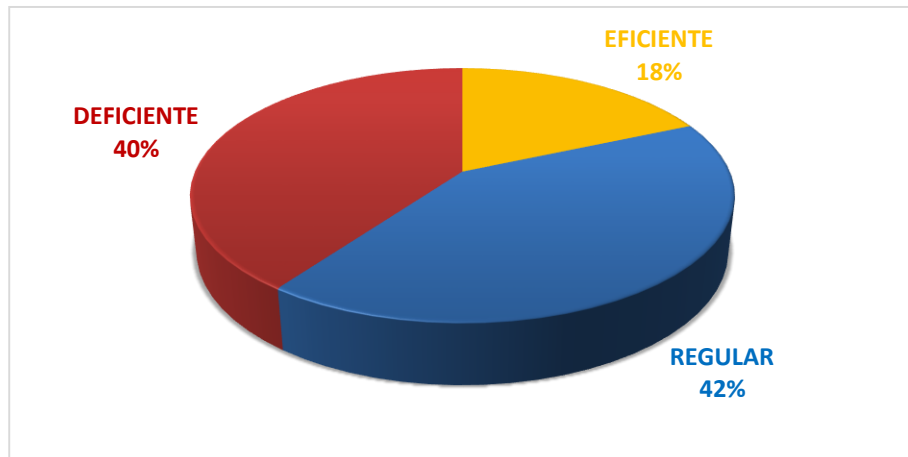
Respecto a la pregunta: “¿Existe algún líder dentro del Proceso de Compras Administrativas?”, se evidencia que no se logra ver una figura de líder ya que indican que ellos conocen a la persona, pero eso no significa que realice sus funciones correctamente, mostrando que un 54% de los encuestados dicen que no existe un líder.

#### **3.4.4 Control.**

Todos los procesos en una organización, requieren ser controlados por un Gerente General o un Staff Gerencial que dirijan las actividades, haciendo respetar las normas y políticas de la organización e imponiendo pasos a seguir para el correcto funcionamiento de la misma.

**Tabla 8.** Preguntas sobre Control.

N°	PREGUNTAS
16	¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en el Proceso de Compras Administrativas?
17	¿Es evaluado su desempeño en base a sus funciones realizadas dentro del Proceso de Compras Administrativas?
18	¿Es controlado el presupuesto y los gastos que genera el Área de Compras?
19	¿Es controlada la entrada y salida de los insumos requeridos por el Área de Compras?
20	¿Los resultados obtenidos en el control del Proceso de Compras Administrativas son satisfactorios?



**Figura 21.** Etapa de Control.

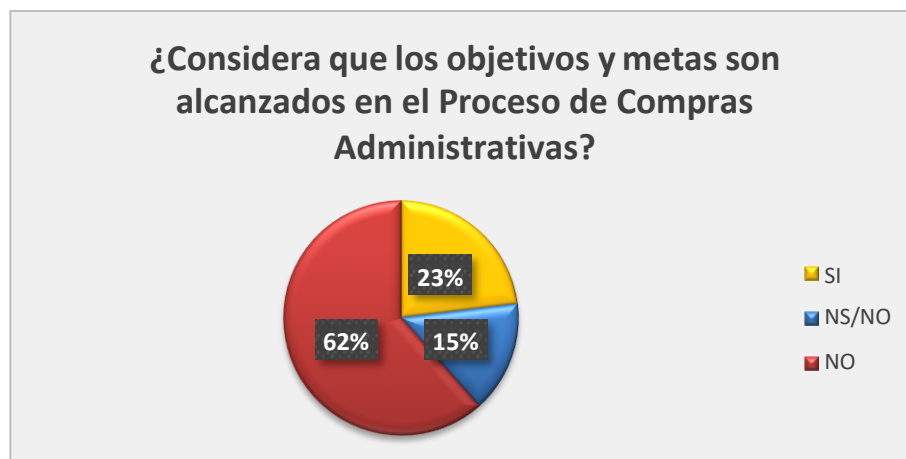
En el caso de la empresa Makro Supermayorista SA – TDA. VES y el proceso auditado, se puede observar que la mayoría de los encuestados afirman que se realiza un control de forma deficiente, de igual manera se encuentran varios aspectos a mejorar como lo veremos en el desarrollo de los resultados.

La importancia que tiene el control dentro de la organización, ya se de recursos, procesos o desempeño, hacen que esta etapa sea uno de los aspectos que tenga mayor atención en el proceso administrativo, se puede definir como el conjunto de normas y procedimientos que se encuentran en la estructura de la empresa y que tiene como finalidad la verificación de los procesos mismos de la empresa, para evitar errores, fraudes y demoras en dicho proceso.

Respecto a la etapa de control se obtuvo un resultado deficiente, que muestran que en el proceso no se cuenta con un control exhaustivo, lo cual es más difícil encontrar los errores y mucho menos corregirlos.

No se cuenta con una evaluación del desempeño del personal, lo cual es esencial debido a que mide el rendimiento laboral de los colaboradores, si se implementara esta evaluación, llevaría a que los colaboradores cumplan con sus funciones de manera correcta y se lograría que el proceso funcione de forma eficiente.

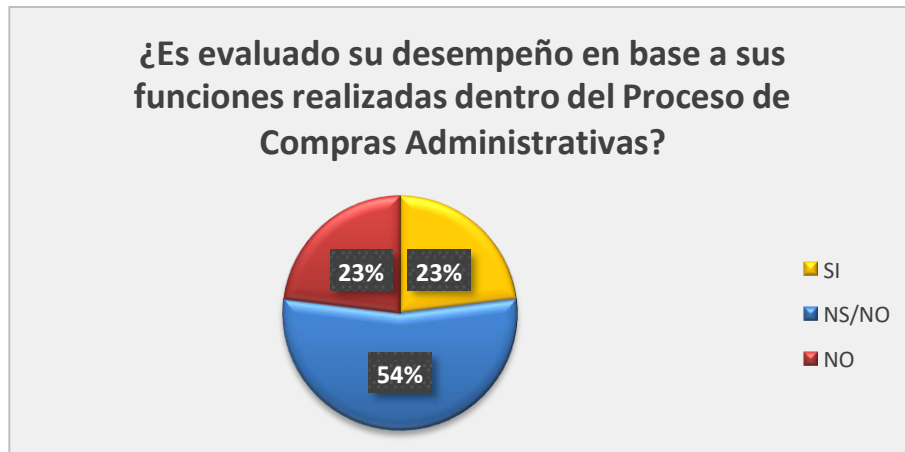
**a. ¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en el Proceso de Compras Administrativas?**



**Figura 22.** Objetivos y Metas alcanzados en el proceso de compras administrativas.

Respecto a la pregunta: “¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en el Proceso de Compras Administrativas?”, se logró conocer que el 62% de los encuestados consideran que los objetivos y las metas no son alcanzados, dejando ver que no existe un control de los logros alcanzados por parte de la empresa.

**b. ¿Es evaluado su desempeño en base a sus funciones realizadas dentro del Proceso de Compras Administrativas?**



**Figura 23.** Evaluación del desempeño en base a las funciones del proceso de compras administrativas.

Respecto a la pregunta: “¿Es evaluado su desempeño en base a sus funciones realizadas dentro del Proceso de Compras Administrativas?”, se conoció que el mayor número del personal encuestado (57%) aseguran que no existe evaluación alguna o algún mecanismo que controle el desempeño individual que tiene cada uno de los trabajadores en el proceso de compras administrativas.

**c. ¿Es controlado el presupuesto y los gastos que genera el Área de Compras?**



**Figura 24.** El control del presupuesto y los gastos del Área de compras.

Respecto a la pregunta: “¿Es controlado el presupuesto y los gastos que genera el Área de Compras?”, consideran que si es controlada (46%), aunque el 39% indican todo lo contrario justificando que son varios los responsables que no saben proyectar los insumos que utilizaran y por ende solicitan insumos demás.

**d. ¿Es controlada la entrada y salida de los insumos requeridos por el Área de Compras?**

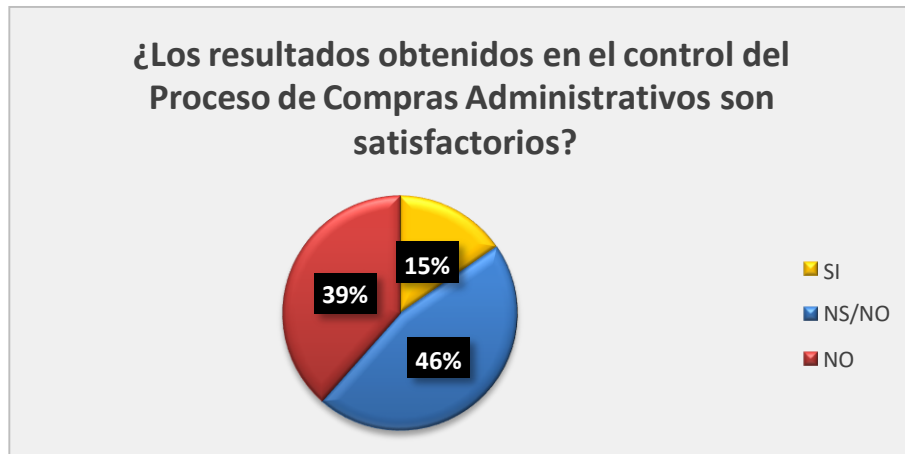


**Figura 25.** El control de la entrada y salida de insumos requeridos por el Área de compras.

Respecto a la pregunta: “¿Es controlada la entrada y salida de los insumos requeridos por el Área de Compras?”, es importante resaltar que la mayor parte (69%) respondió en la pregunta número 19 consideran que si hay un control ya que los insumos se entregan semanalmente y existe un registro donde cada responsable apunta los insumos que se están llevando.

**e. ¿Los resultados obtenidos en el control del proceso de compras administrativas son satisfactorios?**





**Figura 26.** Los resultados del control de proceso de compras administrativas.

Respecto a la pregunta: “¿Los resultados obtenidos en el control del proceso de compras administrativas son satisfactorios?”, manifiestan que los resultados obtenidos no son para nada satisfactorio, como se logra observar en la figura 26, situación que ayuda a entender que no existe conformidad por los resultados obtenidos.

### **3.5 Analizar cómo es la evaluación de las actividades administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador.**

Se desarrolló un cuestionario en el cual cada responsable evaluaría a las distintas áreas con el rango del 1-5, claro está sin evaluarse uno mismo.

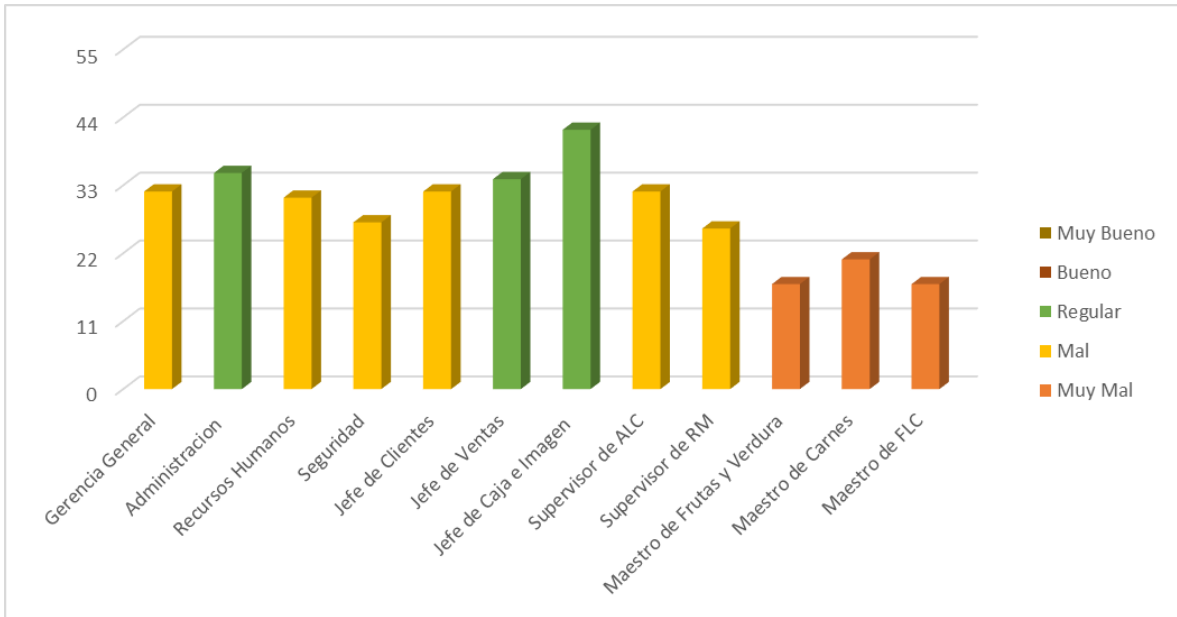
En esta encuesta se notó que muchos colocaron observaciones, indicando el porqué de sus votaciones y el puntaje que le habían colocado a esas áreas.

Quedando finalmente el siguiente resultado:

**Tabla 9.** *Desempeño de las personas responsables en el proceso de compras administrativas.*

<b>Desde su punto de Vista Objetivo Califique usted el Grado de desempeño de las Diferentes Áreas:</b>	<b>Puntaje Total</b>
Gerencia General	32
Administración	35
Recursos Humanos	31
Seguridad	27
Jefe de Clientes	32
Jefe de Ventas	34
Jefe de Caja e Imagen	42
Supervisor de ALC	32
Supervisor de RM	26
Maestro de Frutas y Verdura	17
Maestro de Carnes	21
Maestro de FLC	17

Debido a los resultados obtenidos, se realizó el siguiente gráfico:



**Figura 27.** Resultados de las Áreas de Tienda.

A continuación, se mostrará algunas de las opiniones que se colocaron en el espacio de las observaciones, así cada responsable podrá visualizar en que podría mejorar o si realmente las personas que tienen a su cargo realizan las tareas que ellos les indican.

**Tabla 10.** Comentarios sobre el Desempeño de las personas responsables de proceso de compras.

Nº OBS	COMENTARIO
1	Con respecto a mi puntaje desempeño, se coloca dicho valor a las áreas que no envían sus requerimiento completo o no lo saben hacer.
2	La base principal y lo que se necesita para poder empezar el proceso, es la necesidad de compra por ende si las áreas no envían sus requerimientos no se sabrá que comprar y con respecto al área de seguridad debido a que no marcan algunos productos entregados al personal.
3	La mayoría de las áreas no conocen el procedimiento correcto , con respecto a los jefes coloque un buen puntaje ya que ellos al momento

	que el proveedor llega a realizar un servicio de mantenimiento son ellos quienes lo revisan cumpliendo su labor de JEFE DE ROTA
4	El área de Administración hay veces que no comunican que proveedores llegaran a dejar los requerimientos y con respecto al área de clientes no hay un control del uso de material de papelería.
5	La base son las área que solicitan requerimiento , las tres últimas áreas son de Fresh Food debido a que no hay una programación para poder generar sus pedido mensual
6	Se podría motivar mediante algunos incentivos a los mismos responsables de área para que se solicite el requerimiento a tiempo, o por otro lado conversar con los responsables.
7	El Área de Administración es quien tiene a cargo todo el proceso y lo conoce bien , si algo no se ejecuta bien es en parte responsabilidad de ellos , son ellos quienes deben revisar que la descripción del insumo sea el correcto
8	El área de Seguridad permite que el personal entre a PV con productos sin marcar causan confusión con respecto a los productos que se venden en tienda
9	Muchos del área de Fresh Food aún no contamos con conocimiento sobre planificar o proyectar la venta del siguiente mes para así poder pedir los requerimientos que se necesitaran, se necesita una capacitación.
10	Cuento con poco tiempo en el cargo , por ende aun no proyecto la venta para el siguiente mes y con respecto a seguridad mayor cuidado con respecto a los materiales de PV
11	No generan sus pedidos , y para eso administración tiene que intuir cuanto se venderá el siguiente mes
12	Presionar para que se pueda enviar los requerimientos

### **3.6 Analizar cómo se da el proceso de compras administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador.**

En la empresa Makro Supermayorista SA se necesitan insumos y suministros para el desarrollo normal de las tiendas, a estas compras realizadas a terceros se les denomina compras administrativas.

Las compras administrativas están destinadas a cubrir los requerimientos de papelería, implementos de aseo, materiales, herramientas de mantenimiento y demás insumos y suministros necesarios para soportar la operación de las diferentes áreas de la Tienda.

#### **3.6.1 Requerimiento.**

Los responsables de cada Área de la Tienda envían al Asistente Administrativo la relación de insumos y suministros que necesitaran para el desarrollo de sus actividades en el transcurso de ese mes.

#### **3.6.2 Orden de Compra.**

El Asistente Administrativo elabora la orden de compra describiendo el tipo de insumo o suministro requerido con las cantidades específicas y al proveedor establecido por la empresa, luego el Asistente Administrativo remite la orden de compra al Proveedor.

#### **3.6.3 Seguimiento.**

Cada vez que se presenta a la Tienda un Proveedor Administrativo con el fin de entregar los insumos o suministros que le han sido solicitados, el Asistente Administrativo deberán garantizar que se cumplan físicamente todas las condiciones de cantidad y calidad definidas en las respectivas órdenes de compra.

En caso no se entregara lo requerido hasta el plazo establecido el Asistente Administrativo debe comunicarse con los proveedores para saber cuáles son los motivos del retraso.

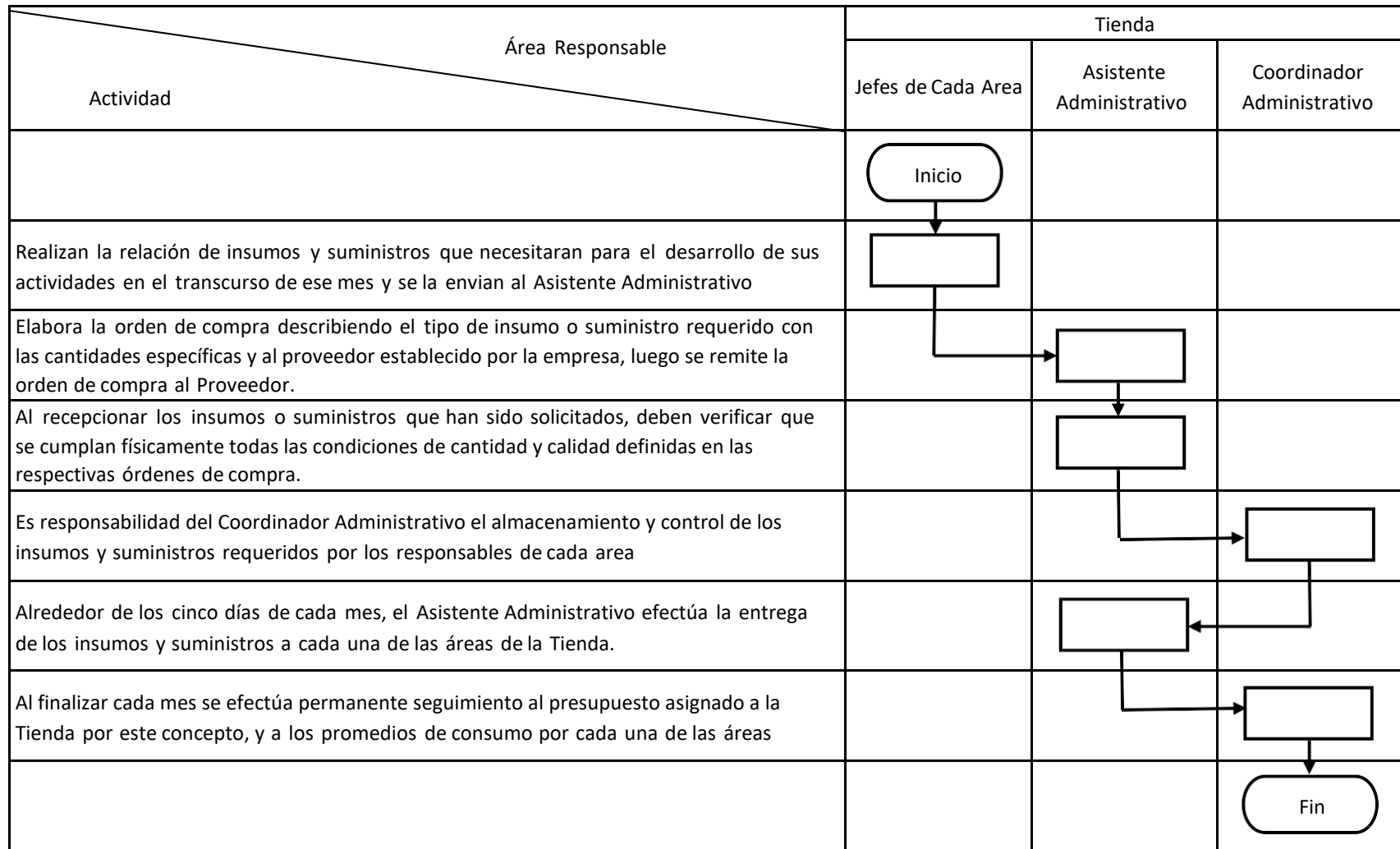
#### **3.6.4 Distribución.**

Luego de recibir físicamente los insumos y suministros, es responsabilidad del Coordinador Administrativo su almacenamiento y control.

Alrededor de los cinco días de cada mes, el Asistente Administrativo efectúa la entrega de los insumos y suministros a cada una de las áreas de la Tienda.

#### **3.6.5 Control.**

Asimismo, al finalizar cada mes el Coordinador Administrativo efectúa permanente seguimiento al presupuesto asignado a la Tienda por este concepto, y a los promedios de consumo por cada una de las áreas, de manera que sin afectar su operación normal se procure cada vez una utilización más eficiente de los recursos disponibles.



**Figura 28.** Flujograma del Proceso Actual Observado.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA.** Respecto al proceso administrativo, la etapa de planificación es deficiente, pues de alguna forma las personas saben cómo es el proceso, tienen claro sus funciones y tareas, pero existen falencias en la definición correcta de los objetivos y las metas que tienen que cumplir para lograr un mejor desempeño; la etapa de organización obtuvo una valoración eficiente, la cual indica que se está trabajando sobre el camino correcto, a su vez se debe trabajar en la motivación y el compromiso de las personas para así todas las personas sientan que son un eslabón en el proceso; la etapa de dirección tuvo una calificación de regular se logró conocer que uno de los puntos que se debe fortalecer es la presencia de un líder, ya que el líder guía para conseguir los logros y resultados esperados, es decir que trata de influir en el desempeño y coordina que se trabaje en equipo; y la etapa de control obtuvo una calificación de Respecto a la etapa de control se obtuvo un resultado deficiente, que muestran que en el proceso no se cuenta con un control exhaustivo, lo cual es más difícil encontrar los errores y mucho menos corregirlos. Por lo tanto el proceso administrativo en la tienda Makro de Villa El Salvador es regular.

**SEGUNDA.** Respecto a la evaluación de las actividades administrativas, se concluye que el desempeño de las personas responsables en el proceso de compras es mala, debido a que no se precisan los objetivos y las metas de la organización.

**TERCERA.** Respecto a la ejecución del proceso de compras administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador, se concluye que fue necesario realizar la auditoria para detectar porque el proceso de compras administrativas no cumplía con los estándares necesarios.



## RECOMENDACIONES

De acuerdo a los hechos expuestos con anterioridad, se dan las siguientes recomendaciones para la mejora del proceso de compras administrativas.

PRIMERA. Con respecto a la Planeación, se sugiere establecer por escrito los procedimientos actualizados para cada puesto y actividad, en el cual especifique paso a paso las funciones que tienen que realizar cada persona; Para la correcta dirección, se le recomienda a los altos puestos de la empresa, tenga más información acerca de los subordinados, se recomienda revisar constantemente el cumplimiento de los procedimientos, para saber dónde están las deficiencias y tomar medidas en ese momento; para el correcto control deben realizar unos instructivos, donde especifiquen las funciones, división de laborales y fijación de responsabilidades; así es menor el tiempo para el entrenamiento del personal y claro estos deben ser actualizados.

SEGUNDA. Dar a conocer a la organización el contenido del flujograma recomendado (Anexo 4) en el cual se les pueda informar la importancia que significa cada uno de ellos , al segregarse las funciones y responsabilidades se garantizará la eficiencia y eficacia del proceso y la organización se sentirá parte de proceso .

TERCERA. Se recomienda aplicar una Auditoría Administrativa periódicamente y en todos los procesos que no cumplan con las expectativas necesarias, ya que es una herramienta que contribuye a detectar y obtener soluciones oportunas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría. Un Enfoque Integral*. Mexico: Pearson Educación. Obtenido de [www.skarlethcruzgaitan.files.wordpress.com](http://www.skarlethcruzgaitan.files.wordpress.com)
- Asubadin, I. C. (2011). *Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial Yucailla CIA. Latacunga durante el año 2010*. Ambato, Ecuador: Universidad Tecnica de Ambato.
- Bustamante, C. (2014). *Diseño de un plan de auditoría de Gestión en riesgos para mejorar los procesos productivos de la empresa azucarera agroindustrial pomalca S.A.A de la comunidad de Chiclayo-2014*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la teoría general de la administración* . Mexico: Mc Graw Hill.
- De Armas, R. (2008). *Auditoria de Gestión* . La habana: Félix Valera.
- Flanklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del cambio*. Mexico: Pearson Educación.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa. Gestión estratégica del cambio*. México.
- Gajardo, R. (2002). *Logística - Base de la Gestion de Negocios* (1 edición ed.). Lima.
- Koontz , H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración - Una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGraw Hil.
- Lorino, P. (1996). *El control de Gestion Estratégico* (1 edición ed.). Mexico: Alfaomega.

- Martínez, G. M. (2011). *Auditoria de gestión y su incidencia en la rentabilidad de la compañía Itarfeti Corporation S.A.* Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Münch, G. (2008). *Fundamentos de administración* (II edición ed.). Mexico: Trillas.
- Navarrete, S. (2009). *Aplicación de una Auditoría Administrativa y Control Interno por áreas funcionales a una empresa comercial.* Lima, Perú: Universidad de Lima.
- Parra, M. (2014). *Mejoramiento de los procesos del área de compras a través del estudio del trabajo en la empresa laboratorios seres LTDA.* Santiago de Cali, Colombia: Univeridad Autónoma de Occidente.
- Quevedo, J. G. (2010). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de la compras de una empresa peruana comercializadora de productos químicos.* Lima, Perú: Pontificia universidad católica del Perú.
- Quintero, M. (2015). *Gestion administrativa para el control de los procesos de compra de las empresas fabricantes y distribuidoras de hielo del Municipio Maracaibo.* Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- Rodas, A., & Arroyo, M. (2005). *“Administración Básica”*. México: III edición, Editorial Limusa Noriega.
- Sangri, A. (2014). *Administración de Compras - Adquisiciones y bastecimiento* (XIV edición ed.). Mexico: McGraw-Hill interamericana.
- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoria administrativa.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Venegas, H. A. (2013). *Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el sector hidrocarburos.* Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Whittington , R., & Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría* . Mexico: Mc Graw Hill.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Carta de Convenio.

10 enero del 2017

Freddy Pozo Saldaña  
Gerente de Tienda 11  
Makro Supermayorista SA

Estimado Sr. Freddy:

Por medio de la presente queda en manifiesto los términos para la realización del trabajo en la Tienda Villa el Salvador, la cual está a su cargo, el trabajo consiste en una auditoria administrativa .Los términos son los siguientes:

1. El objetivo principal de la realización del trabajo consiste en realizar una auditoria administrativa, con el fin de evaluar el procedimiento que se da en el Proceso de Compras Administrativas; a través de la aplicación de instrumentos diseñados para detectar las deficiencias en los responsables y en el proceso administrativo.
2. El trabajo que se realizara consistirá en un análisis administrativo de 13 personas responsables que son: Gerente General, Coordinador Administrativo, Coordinador de Recursos Humanos, Coordinador de Seguridad, Jefe de Clientes, Jefe de Ventas, Jefe de Caja e Imagen, Supervisor de RM, Supervisor de ALC, Maestro de Frutas y Verduras, Maestro de Fiambres, Lácteos y Congelados, Maestro de Carnes y Asistente Administrativo. Queda manifestado que la empresa proporcionara toda la información solicitada y de ser necesaria la colaboración de algunos empleados.
3. La auditoría administrativa será realizada por Cynthia Chava, quien seguirá los lineamientos del convenio, por lo tanto; se hará responsable de la información extraída y manejada durante el periodo de la auditoria.
4. El acuerdo indica que la auditoria se realizara de lunes a viernes, debido a los horarios del Staff Gerencial y durante el mes de enero.
5. Por último, se tiene la obligación de entregar el Informe Final escrito y a manera de exposición resolver las dudas y recomendaciones el día 26 de Enero en las instalaciones de la Tienda Villa el Salvador.
6. De antemano le Agradezco su comprensión y atención prestada, quedando ambas partes de acuerdo con lo aquí establecido

Atentamente:

---

Cynthia Chava Huamani

Aceptado y Aprobado:

---

Freddy Pozo Saldaña

## Anexo 2. Operacionalización de las Variables.

"La aplicación de una auditoría administrativa como instrumento de evaluación para mejorar el proceso de compras administrativas en la tienda Makro de Villa El Salvador"				
PROBLEMA GENERAL	OBEJTIVOS GENERAL	OPERACIONALIZACION		
		VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cómo es la auditoría administrativa en el proceso de compras de la tienda Makro en la empresa Makro Supermayorista SA – TDA VES de Villa El Salvador?	Analizar de qué manera la aplicación de una auditoría administrativa mejora el proceso de compras administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador.		Proceso Administrativo	Planificación
				Organización
PROBLEMA ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS			Control
				Dirección
¿Cómo es el proceso administrativo en la tienda Makro de Villa el Salvador?	Analizar cómo es el proceso administrativo en la tienda Makro de Villa el Salvador.	X = Auditoría Administrativa	Evaluación de las Actividades Administrativas	Gerente General
				Coord. Administrativo
¿Cómo es la evaluación de las actividades administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador?	Analizar cómo es la evaluación de las actividades administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador.			Coord. Recursos Humanos
				Coord. De Seguridad
				Jefe de Ventas
				Jefe de Clientes
				Jefe de Caja e Imagen
				Supervisor ALC
				Supervisor RM
				Maestro de Frutas y Verduras
				Maestro de Carnes y Pescado
				Maestro de Fiambres, Lácteos y Congelados
¿Cómo se da el proceso de compras administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador?	Analizar cómo se da el proceso de compras administrativas en la tienda Makro de Villa el Salvador.	Y = Proceso de Compras	Proceso de Compras Administrativas	Requerimiento

**ANEXO 3**

**Cronograma de**

**Actividades**

# Cronograma de Actividades

## Auditoria Administrativa al Proceso de Compras Administrativas

FECHAS:	Enero																										
	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
<b>A. Reunión con las personas involucradas en el Proceso</b>																											
<b>Preparación para Auditar:</b>																											
1. Revisión e Interpretación de los Formatos																											
2. Realización de los Cuestionarios																											
3. Entrega de los Datos Generales de la Empresa																											
<b>Inicio de los Trabajos de Auditoria</b>																											
- Presentación de Carta dirigida al Gerente de Tienda																											
- Plazo para organizar los tiempos de las personas Involucradas en el Proceso																											
<b>1. Aplicación de los Instrumentos de Recolección de Información</b>																											






# **ANEXO 4**

## **Cuestionario**

## Cuestionario de auditoría para el Proceso de Compras Administrativas

	<b>Cuestionario de auditoría</b>	
	Entrevistado:	
	Cargo:	

Generalidades		SI	NP	NO
<b>Planeacion</b>	¿Están definidos los objetivos y las metas en el Proceso de Compras Administrativas?			
	¿Conoce el manual de procedimientos establecidos en el Proceso de Compras Administrativas?			
	¿Conoce y tiene claridad de sus funciones y tareas dentro del Proceso de Compras Administrativas?			
	¿Siente usted que responde de manera oportuna a los compromisos y labores que requiere su puesto de trabajo?			
	¿Considera usted que sea realizado un correcto proceso de Planeación en las actividades del Proceso de Compras Administrativas?			
<b>Organización</b>	¿Conoce la estructura organizacional del Proceso de Compras Administrativas?			
	¿Se siente parte importante de la estructura del Proceso de Compras Administrativas?			
	¿Existen manuales de funciones actualizados en referencia al Proceso de Compras Administrativas?			
	Considera que sus labores y tareas, son asignadas de acuerdo a sus habilidades			
	¿Existe una buena comunicación en el Proceso de Compras Administrativas?			
<b>Direccion</b>	¿Hace usted parte de la toma de decisiones en el Proceso de Compras Administrativas?			
	¿Es evaluada la eficiencia y eficacia del Proceso de Compras Administrativas?			
	¿Se trabaja en equipo dentro del Proceso de Compras Administrativas?			
	¿Existe alguien que supervise o coordine la elaboración correcta de la Orden de Compra?			
	¿Existe algún líder dentro del Proceso de Compras Administrativas?			
<b>Control</b>	¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en el Proceso de Compras Administrativas?			
	¿Es evaluado su desempeño en base a sus funciones realizadas dentro del Proceso de Compras Administrativas?			
	¿Es controlado el presupuesto y los gastos que genera el Area de Compras ?			
	¿Es controlada la entrada y salida de los insumos requeridos por el Area de Compras?			
	¿Los resultados obtenidos en el control del Proceso de Compras Administrativos son satisfactorios?			

# **ANEXO 5**

## **Flujograma de Proceso**

### **Recomendado**

Actividad	Tienda			
	Jefes de Cada Área	Asistente Administrativo	Coordinador Administrativo	Gerente de Tienda
	Inicio			
Realizan la relación de insumos y suministros que necesitaran para el desarrollo de sus actividades en el transcurso de ese mes.				
Quince días antes de fin de mes enviar sus requerimientos al asistente administrativo para poder consolidar las cantidades por cada tipo de insumo y requerimiento.				
Verificar en el almacén si hay insumos y requerimientos que se han solicitados por los jefes de cara área.				
Durante los cinco días de cada mes, el Asistente Administrativo efectúa la entrega de los insumos y suministros a cada una de las áreas de la Tienda.				
Consecución de tres cotizaciones a diferentes Proveedores por cada insumo o suministro , y selección de aquella que represente las mejores condiciones para la Tienda.				
Se envían las cotizaciones al Gerente de Tienda para la elección de la más adecuada para la Tienda				
Elaboración de la(s) orden(es) de compra				
Revisión de la correcta descripción y cantidad de los insumos y suministros al igual que la correcta descripción del proveedor				
Al recepcionar los insumos o suministros que han sido solicitados, deben verificar que se cumplan físicamente todas las condiciones de cantidad y calidad definidas en las respectivas órdenes de compra.				
Es responsabilidad del Coordinador Administrativo el almacenamiento y control de los insumos y suministros requeridos por los responsables de cada área				
Alrededor de los cinco días de cada mes, el Asistente Administrativo efectúa la entrega de los insumos y suministros a cada una de las áreas de la Tienda.				
Al finalizar cada mes se efectúa permanente seguimiento al presupuesto asignado a la Tienda por este concepto, y a los promedios de consumo por cada una de las áreas				
				Fin